

EXPANSIÓN

500

AMERICA MÓVIL:
La hazaña financiera

WAL-MART: Cómo venderle

IMSA: Adrenalina regia

GEO: Ahora, casas de lujo

JUGOS DEL VALLE: El nuevo

ADEMÁS

Cabilderos: cómo grillar
en Washington.

Tecnología: lecciones de la India.

Blogs: la oportunidad.

Vino: bodegueros mexicanos en EU.

Baghwati: el regaño a Stiglitz.

El legado Fox: 10 visiones.

OPINION: Gurría, Samuelson,
Martin, Schwarzenegger.

LAS EMPRESAS
MÁS IMPORTANTES
DE MÉXICO



MARCO ANTONIO GONZÁLEZ,
director general Mavixel.

BLANCA SILVA,
directora general Asinet.

JOHN FISCHER,
director general
Fischer consultores.

Los tutores

Tienen experiencia, ayudan a las empresas a enfrentar desafíos. Llegan, apoyan y se van. El mentor, un profesional de moda.

POR EUGENIO ÁLVAREZ

La inversión había sido considerable. Cuando una importante compañía de calzado en León, Guanajuato, decidió invertir en tecnología, estaba segura de que incrementaría sus ventas y crecería; sin embargo, los resultados no fueron tan favorables y sólo se detectó una leve mejoría en los procesos. Se trataba de mejorar los estándares tecnológicos, los cuales se instalaron, pero... nada. Parecía que el desembolso se había hecho en balde. Sin embargo, algunos directivos de la firma habían escuchado acerca de algo llamado *mentoring*. Buscando salvar la inversión, la firma recurrió a Mavixel, una empresa encargada de impartir cursos de *mentoring* que es ni más ni menos que una técnica basada en la transferencia de la experiencia de ejecutivos exitosos ("mentores") a los trabajadores de una empresa.

En cierta manera, el *mentoring* es un tutelaje donde una compañía con algún conflicto acude a un especialista (que haya pasado por esa experiencia o bien que tenga muchos años de trayectoria en el tema) para que enseñe a los responsables de un proyecto a manejar la situación.

En México ya existen un par de empresas dedicadas al tema y que ofrecen cursos específicos. Sin embargo, esta nueva técnica de resolución de conflictos no ha recibido una acogida del todo calurosa, ya que la confidencialidad es el primer obstáculo para que una firma se anime a tomar un curso.

¿Qué pasó con aquella empresa zapatera? Durante el diagnóstico se detectó una necesidad en el equipo de capacitación en aspectos técnicos, así como en la configuración de los equipos. Mavixel le diseñó un programa de entrenamiento que incluía sesiones de enseñanza presencial, un plan de estudios

¿QUÉ ES MENTORING?

El tutelaje existe desde la Iliada de Homero, cuando Ulises deja a su hijo Telémaco a cargo de Mentor, para que lo cuidara y aconsejara. Desde entonces, mentor es casi un sinónimo de maestro. No se sabe quién comenzó con esta práctica empresarial, pero a mediados de los 90, firmas de todo el mundo comenzaron a ofrecer cursos en los que una persona altamente especializada en un tema particular transfería su experiencia y sus conocimientos a uno, dos o un grupo de individuos. Un mentor tiene una relación muy cercana y personal con quienes asesora y ese vínculo se basa en la confianza mutua.

Mentoring es la ayuda o asesoría formal e informal que uno puede recibir de un profesional con mayor experiencia y que está dispuesto a compartir su conocimiento para ayudar al desarrollo del individuo. Este servicio puede dárlo alguien interno o externo a la organización y en ocasiones consiste en la confianza de acercarse a un ejecutivo de alto nivel para externarle sus dudas y necesidades de trabajo.

EL FUROR DE EU

En un clima de negocio como el de hoy, en el que las habilidades personales y profesionales son lo más importante, cualquiera puede tener un mentor. "Las investigaciones demuestran que el acceso a oportunidades profesionales es una de las razones principales por la que los empleados permanecen en un trabajo o lo abandonan", dijo Barbara Wankoff, directora de Soluciones de la consultora KPMG. "En KPMG, queremos estar seguros de que todos tengan esa conexión y guía". Esta firma es una de las tantas consultoras que están asegurándose de que sus empleados tengan la ayuda adicional que necesitan -y desean- para avanzar en su desarrollo profesional. Su programa de mentores usa una computadora para agrupar a los posibles candidatos. "Queríamos dar a los empleados un mayor control sobre cómo guiar a su mentor y desarrollar la mejor relación para ellos".

En Wachovia, se han creado grupos de trabajo compuestos por un reciente graduado de la universidad y un empleado en funciones, para que tengan una relación de aprendizaje de dos años. En Ernst & Young, en los programas para pasantes, para recién contratados y hasta para altos ejecutivos y socios ayudan a guiar a los empleados en sus decisiones cotidianas. "Todos tenemos algún combate en algún punto de nuestra carrera profesional", dijo David Brueshoff, director de Recursos Humanos de Ernst & Young en Dallas. En un programa, estructurado o no, la orientación natural se da a través de la amistad, la enseñanza, la tutela y el consejo, dijo Frank McLaughlin, presidente del consejo de McSearch Personnel Consultants. "La orientación en el lugar de trabajo es una oportunidad de educar a alguien con habilidades especiales y hacerlo avanzar más rápidamente, para que logre sus objetivos", dijo McLaughlin.

Por Ieva M. Augstums - The Dallas Morning News

y sesiones de mentoring (o transferencia de experiencia) a los equipos de telecomunicaciones involucrados para que en el futuro fueran ellos los mentores de nuevos técnicos.

Cuando una empresa decide aprovechar el tutelaje en beneficio de su desarrollo, pone en manos de un experto a varios de sus ejecutivos encargados de un proyecto en específico. No obstante, esto implica compartir con un extraño muchos de los procesos que se ejecutan en el corazón de la firma, algo que no muchas empresas están dispuestas a hacer. Por ello, aunque los cursos de mentoring tienen una gran difusión en otros países (ver recuadro), cuatro de las principales empresas de capacitación en México consideran que su aceptación en estas tierras ha sido, al menos, lenta.

SISTÉMICA: EN CARNE PROPIA

Para Moisés Moshinsky, director general de Sistémica Consultores, el mentoring es una magnífica herramienta para que las empresas se acerquen a soluciones, no sólo en forma eficaz, sino también en un lapso más breve. "Tiempo no sólo es dinero inmediato, sino también competitividad, respuesta oportuna al cliente y posicionamiento", afirma Moshinsky. Para el ejecutivo, un mentor debe contar con dos puntos clave: haber estado ahí antes (tener la experiencia), y participar en el proceso de forma completamente activa y participativa, para que sus clientes logren desempeñar las tareas por sí mismos, provocando simultáneamente que la dependencia desaparezca. Un mentor debe demostrar a su cliente un interés real en apoyarlo, involucrándose en sus problemas, ser un especialista en el que el cliente sienta que puede depositar su confianza y estar preparado con conocimientos y experiencia vivencial en el campo en que orientará.

Aunque los acuerdos de privacidad le impiden hablar de las empresas que han recurrido a esta práctica, son pocas las que se animaron a usar esta herramienta: "Están más abiertas las que tienen una mayor apertura al cambio, aplicando técnicas, herramientas y tecnologías innovadoras".

En cuanto a los precios, el presupuesto varía según su alcance, materiales empleados y herramientas usadas. "Tenemos proyectos de medio día con precios de entre \$5,000 y \$15,000 pesos, hasta capacitaciones de uno o dos días a la semana que se cobran en tasas de entre \$30,000 y \$120,000 pesos por mes".

FISCHER: TUTORES DE CASA

Otra empresa de tutelaje en México es Fischer Consultores, la cual se basa en una técnica bautizada Proceso Facilitado de Mentoring. Para John Fischer, director general de la firma, "este proceso está diseñado para crear relaciones efectivas y enfocadas a la obtención de cambios en el nivel de conocimientos o en las conductas. El propósito fundamental es el desarrollo de habilidades, la transmisión de conocimientos y el desarrollo de atributos de liderazgo de la persona con menos experiencia".

Su firma tuvo una historia de éxito en el país. Una transaccional con fuertes planes de crecimiento se dio cuenta de que no contaba con suficientes candidatos internos para llenar un puesto clave y no quería traer nadie de fuera. Por ello, decidió crear un programa de mentoring para acelerar el aprendizaje y el desarrollo de capacidades de liderazgo en las personas que demostraron potencial. En lugar de esperar cinco o más años para desarrollar a personas para el puesto, la empresa redujo dramáticamente el tiempo y planeó el desarrollo de los individuos de una manera acorde con sus planes.

La capacitación de John Fischer puede usarse en tres momentos particulares en una empresa: para contratar personas con talento (ya que permite de una manera sencilla que el candidato conozca a fondo la organización), para retener a personas valiosas para reducir los costos de la capacitación y para el desarrollo de sus clientes.

ACSINET: TUTORES Y EDUCADORES

"El mentoring requiere de personal calificado que transmita sus conocimientos de manera sencilla y práctica, por lo tanto, los costos son altos. Considero que éste es el principal proble-

ma (para la contratación de los servicios)", menciona Blanca Silva, directora general de Acsinet, otra empresa dedicada al tutelaje en el país. "El mentoring por sí mismo involucra un alto nivel de ética profesional, ya que es muy complicado que las consultoras enseñen a los demás a resolver sus problemas. Por lo general, las firmas que ofrecen servicios de consultoría cumplen con resolver el problema, pero nunca te enseñan a solucionarlo".

Para Acsinet, los mentores y la capacitación combinada forman un modelo de desarrollo, en el que se deben cumplir dos etapas: primero se capacita al personal para transmitirle una enseñanza, y luego se madura dicha enseñanza para que se convierta en conocimiento.

Los servicios de mentoring de Acsinet están orientados hacia una mecánica de transferencia de conocimiento que permita a los miembros de un equipo de desarrollo aprovechar los conocimientos y experiencia del mentor.

En Acsinet los costos de los servicios dependen de la temática y del nivel de servicio que desea manejar el cliente. Los costos van de \$80 a \$200 dólares por hora de servicio y se pueden atender simultáneamente hasta cinco participantes. "En realidad, los costos no son tan altos como pudieran parecer", asegura Silva.

MAVIXEL: TUTORES DE TECNOLOGÍA

La cuarta empresa que da estos servicios es Mavixel, una consultora que se orienta a redes y telecomunicaciones, y

cuyos cursos están dirigidos al personal de sistemas de las empresas. "Es una asesoría personalizada en que un consultor acompaña a los participantes en el desarrollo de habilidades técnicas que les permitan incrementar su productividad y efectividad en el trabajo", resume Marco Antonio González, director general de la firma. El operativo típico que realiza el equipo de Mavixel empieza por identificar las áreas de conocimiento y habilidades que debe tener el personal que recibe el curso y, con base en estos objetivos, diseña un plan de desarrollo personalizado, que será supervisado por el consultor. "Al ser personalizados, pueden enfocarse al caso específico de cada organización y desarrollar las habilidades y conocimientos más útiles según el caso", agrega el ejecutivo. Pero no sólo los capacitados de Mavixel pueden llevar a cabo la capacitación en mentoring; este perfil puede encontrarse en un empleado de la empresa que recibe los servicios.

Lo cierto es que el mentoring es un concepto que no ha sido muy bien recibido en México. Sin duda, algunas empresas locales miran con recelo este tipo de procesos que implican, en ocasiones, meter las narices en los tesoros funcionales de la firma.

Sin embargo, aprovechar la experiencia de alguien que ya ha recorrido el camino puede repercutir en un ahorro considerable de tiempo, dinero y esfuerzo. Todo está en poner en la balanza riesgos y beneficios. ■