

CincoDías

lunes, 28 abril 2014

Regístrate

Iniciar sesión



Inicio ▾

Mercados ▾

Empresas ▾

Economía ▾

Tecnología ▾

Mis ahorros ▾

Tendencias ▾

ESTÁ PASANDO >

Reforma fiscal

Declaración renta

Resultados empresariales

En un minuto... y pico

Foro Cinco Días

MÁS TEMAS >

El desarrollo del 'mentoring', un reto de la empresa española

Los seniors deben aprender de los jóvenes

- Los negocios han incorporado tarde las técnicas de aprendizaje mutuo entre generaciones
- El conocimiento de los juniors del mercado y su dominio de las tecnologías, su mayor fuerza

DAVID FERNÁNDEZ GUERRERO | MADRID | 26-04-2014 13:38



20



64



86



7



Temas relacionados: [Seniors Españoles de Cooperación Técnica](#) [Recursos humanos](#) [Jóvenes](#) [Juventud](#) [Tecnologías información](#) [Empleo](#) [Ocio](#) [Empresas](#) [Estilo vida](#) [Economía](#)



Algunas empresas españolas hacen que seniors y juniors convivan dentro del espacio laboral para que los más experimentados incentiven a los segundos en su desarrollo profesional. "Un gran número de negocios tiene programas de *mentoring*, en los que un profesional veterano muestra a otro, más joven, la cultura de la empresa", asegura la directora del centro de diversidad de [IE Business School](#), Celia de Anca. Sin embargo, esta cooperación dista mucho de ser un intercambio en el que los ejecutivos veteranos aprenden de los jóvenes en la misma medida que ellos se benefician de su experiencia.

La gerente de [People Matters](#), Beatriz Ardid, asegura que el uso del *mentoring* inverso, donde un ejecutivo junior enseña a su contraparte senior técnicas de trabajo en grupo o tecnologías de la información, es menos habitual que los encuentros en los que un empleado veterano tutoriza a otro más joven. El potencial que esconden las técnicas de *mentoring* inverso es amplio, según Ardid: "Algunas empresas las emplean para estar al tanto de las tendencias de consumo y probar nuevos productos, porque los empleados jóvenes se encuentran en contacto directo con estos cambios". Los profesionales junior también pueden aportar conocimientos sobre el manejo de las nuevas tecnologías, argumenta la directiva de People Matters.

La empresa española se ha incorporado tarde a las técnicas de intercambio de competencias entre juniors y seniors. La responsable de recursos humanos de [Adecco](#), Carolina Mouné, asegura que buena parte del retraso se debe a "los profesionales veteranos enseñaban a los jóvenes cómo funciona el trabajo, pero de un modo informal, sin tanta profundización como sería deseable, y sin prestarle la atención debida".

Algunas empresas están profesionalizando esta relación



Amparo Castellón, Nestlé

"El aprendiz de los programas de formación aporta una visión fresca cómo hacer las cosas, al venir de la universidad"



Beatriz Ardid, People Matters

"Algunas empresas emplean el 'mentoring' inverso para estar al tanto de las tendencias de consumo"

Elisenda Esteve, Hay Group

"El profesor debe trabajar las habilidades del junior que tienen que ver con saber trabajar en equipo,

Lo más leído

Bankia consagra su apuesta por las tardes duplicando las 'oficinas ágiles'

Telefónica migra a sus clientes ADSL a fibra de forma gratuita

¿Qué trabajadores recibirán la carta que les informe sobre su pensión?

Lo que de verdad cuesta llamar a un 902 o a un 901 o un 118

El 'caso Airbnb' agudiza la batalla por el alquiler vacacional

Ver +

publicidad



LOS ESPECIALISTAS

1 de 3



Comienza la presentación de resultados en el IBEX: mantenemos la sobreponderación en renta variable española [INVERTIR CON ÉXITO](#) AFI



UNA SEMANA REPLETA DE REFERENCIAS [UNA VISIÓN DESDE LOS MERCADOS](#) José Luis Martínez Campuzano



De la dirección al liderazgo [ESCUELAS DE NEGOCIO](#) Juan Luis Manfredi



Comportamiento de los fondos en la última semana [EL CAFÉ DE LAS 16 H](#) EAFI





además del liderazgo”



Juan Manuel Irusta, Deloitte

“La tecnología puede ser una barrera para la comunicación, si no se usa bien. Lo mejor es el contacto personal”

Pero, mejorar la interacción entre juniors y seniors no solo requiere que se intercambien los papeles de profesor y alumno. La directora del centro de diversidad de IE Business School, Celia de Anca, aboga por la creación de puestos de trabajo compartidos que, asegura, permitirían combinar la energía del junior con la experiencia del senior.

El programa de formación interna de [IBM](#), en el que el aprendiz acompaña a su tutor a lo largo de una jornada de trabajo, y toma nota de aquello que hace, se acerca a esta manera de entender la relación entre mentores y mentorizados. Su responsable de formación para España, Portugal, Grecia e Israel, Cristina Marqués, explica que este intercambio se puede extender hasta varios meses. En cuanto a los beneficios que aporta, menciona el caso de los nuevos vendedores: “Siguen a otros más expertos, los observan en una relación de venta, conversan luego sobre lo aprendido con ellos y ponen en práctica las nuevas habilidades con su supervisión”.



Cristina Marqués, IBM

“Los nuevos vendedores siguen acompañan a otros más expertos en el trabajo y ponen en práctica lo que ven hacer”



Gabriel Tirapu, Secot

“Hay que buscar la capacidad para meterse en los zapatos del aprendiz, en ser una relación de igual a igual”



Carolina Mouné, Adecco

“Los profesionales veteranos enseñaban a los jóvenes cómo trabajar de un modo informal, sin profundizar”



Salvador Farrés, Banc Sabadell

“Los seniors deben tener un perfil orientado a la formación y al liderazgo de equipos, para ayudar a los juniors”

Pero, para que haya un intercambio de conocimientos fluido entre juniors y seniors no solo hace falta un mayor contacto entre generaciones. Los profesores deben poseer un perfil didáctico, sostiene el responsable del programa de intercambio de competencias que organiza el [Banco Sabadell](#), Salvador Farrés: “Los veteranos deben tener un perfil orientado a la formación y al desarrollo de los perfiles, al liderazgo de equipos”. El plan de enseñanza incorpora como mentores a directivos de la entidad jubilados desde hace unos tres años, que han ejercido como directores de oficina. Estos ejecutivos veteranos tutorizan al año a un centenar de personas, en habilidades como el networking, o lo que es lo mismo, saber tejer una red de contactos. La inteligencia emocional del tutor es otro factor importante, según Elisenda Esteve, directora en [Hay Group](#) experta en liderazgo y talento: “Los enseñantes no tienen por qué ser superiores jerárquicos. Deberían ser escogidos en función de su empatía, de su capacidad para conectar con el aprendiz”. Los programas de formación también deberían enfatizar las habilidades relacionadas con la habilidad para tratar con otras personas en un entorno de trabajo en equipo, además del liderazgo, según Esteve.

La profesora de IE Business School pide puestos de trabajo compartidos entre juniors y seniors

para que el intercambio de conocimientos sea fructífero: “Hay que buscar la capacidad para ponerse en los zapatos del otro. El emprendedor al que ayudamos tiene que ver que se trata de una relación de igual a igual”. Esta consideración da forma al método de trabajo: “Vamos en equipos de dos personas, para que el senior con más empatía pueda escuchar, mientras aquel que no conecta tanto con él toma nota de la conversación”.

Punto en el que coincide el miembro de [Seniors para la Cooperación Técnica](#) (Secot), Gabriel Tirapu, de 69 años, quien asesora a jóvenes emprendedores sobre cómo poner en marcha su proyecto de negocio junto a otros miembros de la entidad, dedicada a difundir el conocimiento de empresarios ya retirados. Asegura que comprender al aprendiz es esencial

Crónica de una recuperación inventada
EL ECONOMISTA OBSERVADOR
José Carlos Díez

1 de 3

Ver +

publicidad

Última hora en Cinco Días

- Los extranjeros aglutinaron el 11,2% de las compras de vivienda en 2013
- Un fallo de seguridad afecta a todas las versiones de Internet Explorer
- Nuevo plan de Hacienda para atajar la economía sumergida
- BMN vende su 4,85% de Deoleo al fondo británico CVC
- Lo que debe saber si su empresa le manda a trabajar al extranjero

Ver +

publicidad

También es recomendable mantener el contacto personal entre las dos partes, asegura el director de formación y desarrollo de [Deloitte](#), Juan Manuel Irujo. Internet puede ser una buena muleta para la relación, pero nunca la columna vertebral: "La tecnología, aunque intrínsecamente es buena, si no se usa adecuadamente puede ser una barrera para la comunicación. Para compartir, lo mejor es entender al otro y ello implica también contacto personal".



De conducirse bien estos encuentros, cada parte puede aprender notablemente de la otra. El ejecutivo de marketing Albert Ollé, profesor en los programas de *mentoring* inverso de [Novartis](#), asegura que estos encuentros le ayudan a ver como tratar con otros profesionales, más experimentados, y a saber moverse dentro de un entorno de trabajo. Pero no solo eso: "Veo en vivo como los directivos senior me tienen en cuenta para la toma de decisiones".

En cuanto a lo que pueden aprender los directivos veteranos, el miembro de Secot, Juan Alberto González, pone un ejemplo: "Sobre todo nos enseñan a dominar las tecnologías de la información y la comunicación. Es un ámbito que conocen muy bien, y los jóvenes lo aplican a sus proyectos".

El joven cuestiona todo

Tener en cuenta el pensamiento de los ejecutivos jóvenes es fundamental para la llegada de nuevas ideas a la empresa. Esa es la idea que rige el programa de *mentoring* inverso, donde un ejecutivo junior enseña a su contraparte senior técnicas de trabajo en grupo o tecnologías de la información, de Novartis, según fuentes de la empresa: "Si las personas que toman decisiones no tienen en cuenta las ideas de los empleados jóvenes, su pensamiento será monolítico. Harán siempre lo mismo".

Este programa ayuda a que la empresa esté atenta a las tendencias del mercado, a las que los ejecutivos junior se encuentran más próximos. De este modo, sus contrapartes más veteranas las tendrán en cuenta en el diseño de los planes de la organización.

Un fin parecido incorporan los programas de *mentoring* de [Nestlé](#). En ellos un joven graduado recién incorporado a la organización "pasa por distintas áreas de trabajo, bajo la tutela de un mentor", según la responsable de formación de Nestlé, Amparo Castellón. Al tiempo que sigue este recorrido, "el formado aporta una visión totalmente fresca de cómo hacer las cosas, al venir de la universidad. Cuestiona todo el funcionamiento de la organización", sostiene Castellón.

Publicidad **Descarga gratis la única revista de Trading hecha para Traders**

--	--	--

TE RECOMENDAMOS

- + Cuánto rebajan los concesionarios en los coches para vender más
- + Telefónica migra a sus clientes ADSL a fibra de forma gratuita
- + Tres ciudades, dos aficiones y un sueño en Lisboa
- + Julieta Venegas, víctima de grupos homófobos (elmundo.es)
- + Ayudar y repatriar en caso de emergencia (Born to Protect)

recomendado por

MÁS NOTICIAS SOBRE 5 SENTIDOS

- + Se necesitan ingenieros
- + Los 50 mejores restaurantes del mundo en Londres
- + Los seniors deben aprender de los jóvenes
- + "Hoy solo se sobrevive con valores y jugando muy limpio, como en el rugby"

--	--



Webs de PRISA ▲

EL PAÍS



SANTILLANA

ALFAGUARA

CANAL+



SE2

as

ADN 91.7

CARACOL P.A.S.P.

EL HUFFINGTON POST

UNO

W RADIO

CincoDías



medias

m80

dial

Kelebeña

YESfm

Richmond

MODERNA

plural

TVI 24

CINEMANIA

Rolling Stone

Tareas y más

MeriStation

El Viajero

CLASIFICADOS EL PAÍS.COM