

FICHA TÉCNICA

Autor: VALDERRAMA, Beatriz

Título: Programa Galatea: Mentoring por y para psicólogos del área de RR.HH.

Resumen: Los programas de mentoring son una excelente herramienta para el desarrollo de competencias de los jóvenes profesionales de Recursos Humanos a partir de la experiencia de profesionales de éxito en el área. En este artículo se describe el Programa Galatea, impulsado por el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid para establecer relaciones de mentoría entre los psicólogos que trabajan en el campo de la gestión de personas.

Descriptor: Mentoring / Coaching / Formación

Localizador en el buscador de la web: DT0000174127



El Colegio de Psicólogos de Madrid ha llevado a cabo durante 2011 el Programa Galatea, un proyecto de mentoring dirigido a desarrollar la capacidad de los jóvenes psicólogos que prestan sus servicios en el ámbito de los RR.HH, aprovechando el valioso caudal de conocimiento y experiencia práctica de los profesionales senior. A continuación se describe el proyecto, su metodología, desarrollo y resultados obtenidos.

Beatriz Valderrama, socia directora de Alta Capacidad

Los profesionales de la formación y desarrollo conocemos bien el efecto pigmalión, esto es, la influencia de las expectativas positivas del maestro, padre, jefe, tutor, o mentor sobre el crecimiento del alumno, hijo, colaborador o tutelado. Como sabemos, en la mitología griega, Pigmalión era un rey de Chipre que, cansado de no encontrar a su mujer ideal, decidió esculpirla en marfil. Cuando la hubo terminado, se enamoró de ella con tanta pasión que la diosa Afrodita la dotó de vida: Galatea.

El efecto galatea pone el énfasis en la fuerza de la autoconfianza y las expectativas que la propia persona tiene

sobre su capacidad para alcanzar logros elevados. Por ello propuse para este programa este nombre, con la idea de poner el foco en la persona tutelada que, con la inspiración y la guía de su mentor, generará sus propios éxitos a través de su esfuerzo y compromiso con sus metas de desarrollo.

El Programa Galatea surge por iniciativa del área de Psicología del Trabajo del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid con los siguientes objetivos generales:

- Incrementar la capacidad de los jóvenes psicólogos para desarrollar su carrera en el ámbito de las or- >

- > ganizaciones, superar obstáculos y alcanzar los retos que se les presentan.
- Involucrar a los profesionales senior en el desarrollo de nuevos profesionales de la Psicología en el ámbito de los RR.HH.
- Desarrollar en los mentores las habilidades de transmisión de la experiencia y buenas prácticas, así como las actitudes y competencias necesarias para brindar apoyo a sus tutelados.
- Crear un pool de talento y una comunidad de aprendizaje, contribuyendo a difundir el conocimiento, transferir la experiencia útil y buenas prácticas, así como generar un espacio de cooperación propicio a la creatividad y desarrollo de nuevas iniciativas.

A continuación se describen las fases del proyecto y la metodología utilizada en cada una de ellas:

Fase 1. Diseño del proceso y elaboración de herramientas:

Definición de roles, estructura del proceso, formularios y herramientas de seguimiento. Lo más destacable fue determinar el perfil del mentor, se estableció en función de los objetivos del programa y las competencias requeridas para desarrollar a otros: experiencia en el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones; conocimientos de la estructura, política, poder y cultura de las organizaciones; solidez, rigor y reconocimiento profesional; madurez personal; comportamiento ético; empatía y capacidad de escucha; visión estratégica; capacidad de resolver problemas y para generar compromiso, etc.

Fase 2. Elaboración de documentación: Se elaboraron dos guías de información y sensibilización, una para mentores y otra para tutelados. El objetivo era despertar el interés sobre el mentoring y promover una actitud proactiva en el proceso, tanto en mentores como en tutelados.

“Me ha permitido superarme, conocer mis limitaciones y encontrar caminos para sortearlas. La sabiduría de mi mentor y su absoluta confianza en mí me han dado el empuje necesario para iniciar un proyecto que desde hace un tiempo no acababa de cristalizar”

(Valoración de un tutelado)

Fase 3. Captación y selección de tutelados y mentores: La convocatoria del proyecto fue un gran éxito, pues no solo un gran número de jóvenes psicólogos mostró interés en participar en calidad de tutelados, sino que muchos profesionales con amplia experiencia y elevado perfil en el área de RR.HH. se ofrecieron de forma altruista para ser mentores. Esto alargó el proceso de inscripción y selección. Para la nueva edición ya se dispone de los formularios de registro en una plataforma que permite la inscripción online. Finalmente se seleccionaron 13 mentores y 21 tutelados que fueron emparejados para la formación grupal.

Fase 4. Entrenamiento de los mentores.

Con el fin de capacitarlos para desempeñar satisfactoriamente su papel, se diseñó un proceso de desarrollo de competencias con los siguientes objetivos: sensibilizar a los participantes en la importancia de su papel como mentores, desarrollar sus competencias para que puedan desempeñar su papel con el mayor impacto,

profundizar en su autoconocimiento, realizar un autodiagnóstico de sus competencias sobre el perfil del mentor, aprender a proyectar expectativas positivas sobre el desarrollo del tutelado; practicar habilidades para escuchar, orientar, hacer pensar y promover el descubrimiento en el tutelado; aplicar herramientas para identificar y compartir la propia experiencia y conocimientos.

El proceso comenzaba con una sesión presencial en la que se entregaba la guía informativa, donde se abordaban todos los aspectos teóricos del proceso, de tal modo que el taller posterior pudiera centrarse en el desarrollo de competencias.

El taller se desarrolló durante 12 horas presenciales con metodología activa y participativa mediante dinámicas de grupo, ejercicios, juego de roles y simulaciones de entre-

> vista. Se pensó que esta duración sería suficiente debido al alto perfil de los protagonistas, todos ellos psicólogos con amplia experiencia y reconocimiento en el mundo de los RR.HH. con formación y experiencia en coaching. Precisamente el elevado perfil de los participantes hizo que la duración no fuera suficiente para abordar todas las técnicas y herramientas previstas, pues ellos tenían también ejercicios y técnicas que aportar, lo que resultó muy enriquecedor para todos. Además, se creó un equipo muy involucrado que mantuvo su entrega y entusiasmo durante el proceso, y constituye actualmente el grupo de referencia del Programa Galatea.

Durante el taller se entregó la guía de navegación del mentor y se trabajó con ella, así como con los formularios y herramientas para las sesiones con sus tutelados.

La metodología propuesta se basaba en el Modelo CERCA©

FASE	ACTIVIDAD
Crear una relación de Confianza y Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crear un clima de confianza ■ Establecer sintonía emocional ■ Establecer el compromiso
Explorar y Escuchar con Empatía	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preguntar y escuchar ■ Guiar el proceso de reflexión sobre los puntos fuertes y los focos de atención
Retar y ayudar a Redefinir y Resolver problemas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inspirar para establecer objetivos retadores ■ Consensuar un plan de acción ■ Hacer seguimiento de los compromisos del plan de acción acordados en sesiones anteriores
Construir Comprensión y Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ayudar a entender los principios y buenas prácticas de su campo profesional, así como la cultura de la organización en que presta servicio el tutelado ■ Proporcionar feedback, orientación y apoyo para superar las dificultades
Apoyar la Acción Autónoma	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ayudar a implantar los nuevos hábitos y conductas ■ Animar y apoyar en los momentos difíciles ■ Impulsar la autonomía

Fase 5. Encuentros de mentoring. La estructura del proceso se estableció en un mínimo de seis entre principios de marzo y finales de julio de 2011. Efectivamente, los participantes llevaron entre seis y un máximo de nueve encuentros. Fueron individuales o grupales, según la asignación previa. Cada una de las sesiones ha durado un mínimo de una hora y media hasta un máximo de tres horas y media.

Fase 6. Seguimiento, apoyo y reconocimiento a mentores. La fase de seguimiento del proceso se desarrolló en paralelo a la fase 5. Sus objetivos consistían en:

- Acompañar al mentor a lo largo de todo el proceso, brindándole orientación y apoyo.
- Asegurar la satisfacción de mentores y tutelados con el proceso.
- Recoger información para la mejora en posteriores ediciones y extensión del proyecto a otros colectivos.
- Reconocer la contribución altruista de los mentores.
- Para ello se realizaron las siguientes actividades:
- Seguimiento de las hojas de valoración de las sesiones y feedback a los mentores. Los cuestionarios de valoración eran cumplimentados online por los tutelados.
- Soporte telefónico y por correo electrónico durante toda la duración del proceso.
- Conexión en un GoogleGroups para compartir artículos, experiencias y recomendaciones para desempeñar mejor su papel de mentor.
- Una sesión presencial de seguimiento a mentores con metodología de Coaching Grupal. Esta sesión se llevó a cabo a mitad del proceso. Algunos mentores expresaron la dificultad inicial a la hora de clarificar los objetivos. Quienes tenían mayor experiencia en Coaching compartieron su experiencia y aportaron herramientas para la primera sesión.
- Celebración del fin del proyecto, con agradecimiento y entrega de certificados. En esta sesión, mentores y tutelados compartieron su visión del proceso realizado mediante técnicas de expresión creativa. Se creó equipo entre el grupo de tutelados y se acordó crear un grupo en LinkedIn para mantener la comunidad creada.

Tras cada encuentro, se solicitaba a mentores y tutelados que cumplimentasen una pequeña encuesta online con el fin de hacer seguimiento del proceso y detectar posibles dificultades en el momento. Esta encuesta constaba de dos preguntas cerradas, de valoración de 0 a 10 y un campo abierto para comentarios.

Al finalizar el proceso se les envió a mentores y tutelados un cuestionario de valoración cualitativa para recoger los aspectos positivos y áreas de mejora del proyecto.

A los participantes en calidad de tutelados se les solicitó además que cumplimentasen un diario de aprendizaje durante el proceso con el fin de fijar sus aprendizajes y dejar constancia documental que pueda servir para enriquecer las futuras ediciones.

> DIARIOS DE APRENDIZAJE

Finalmente, en sus diarios de aprendizaje, los tutelados aportaron numerosas evidencias de resultados de aprendizaje y desarrollo adquiridos:

- Ampliar mi visión, ver más allá de RR.HH. y colaborar en la medida de lo posible en la estrategia de la compañía.
- Visibilizar mi trabajo: RR.HH. suele ser percibido como un departamento de coste, de soporte. Es cierto que su labor es más intangible que otras áreas como por ejemplo producción, ventas..., que ejecutan y obtienen unos resultados; por ello, sí es importante devolver información mediante informes, propuestas... Poco a poco ir mostrándote como un socio que facilita la consecución de objetivos comunes en la compañía.
- Conocimiento acerca de mí misma: la parte que veo, la parte que ven, la que no veo, la oculta para ambos, la que no existe. La responsabilidad que tengo acerca de un proceso concreto del que soy parte activa e interactiva. Los sistemas-organizaciones están formados por partes-personas, y estas comparten características comunes, por ejemplo: considero que mi empresa es un poco anárquica, eso lo puedo valorar como bueno, malo o regular. Tengo que ser consciente de que para estar en ese sistema, yo también tengo esa característica, en mayor o menor grado, no obstante, también la tengo. El sistema se agita para conseguir la homeostasis, además hay que ser consciente de que si estás dentro es porque tienes las características relevantes para pertenecer a ese sistema.
- Plantearme objetivos, desglosarlos en submetas, planificar y plantear una agenda acerca de cómo conseguirlos. No quedarse en el plano teórico sino ejecutar las tareas en el tiempo adecuado, en otro caso pierden valor o se pueden convertir incluso en tareas inadecuadas.
- Medir para conocer el punto de partida, y poder presentar unos resultados donde poder evaluar si se alcanzan objetivos o no, si existen desviaciones y por qué se dan, cómo influyen estos y de esta manera poder replantear objetivos, ampliarlos, recoger posibles propuestas...
- Indagar y exponer con las personas con las que colaboras: jefes, compañeros, subordinados, otros compañeros de otros departamentos...

“Desarrollar mis habilidades como mentora a nivel conocimientos técnicos, me ha exigido un reciclaje sobre temas y proyectos de RR.HH. de actualidad”

(Valoración de un mentor)

- He aprendido a través de mi mentora a saber escuchar y saber preguntar, a saber compartir conocimiento e información, a planificar, a concretar... a ver las cosas desde otro punto de vista, a seguir leyendo, aprendiendo, manteniéndome al día...
- Me aportó apoyo tanto práctico como emocional en la situación profesional en que me encontraba. A nivel emocional me supo transmitir esperanza y fuerza para afrontar el futuro, fundamentales para salir adelante en los momentos de crisis. Apliqué todo lo hablado en la sesión y ahora estoy involucrada en mis nuevos proyectos llena de energía y esperanza.
- A enfrentarme al papel en blanco, desarrollo de la capacidad de escribir. Realizando posts a diario en el trabajo, escribiendo en un blog propio.
- Tratando de reforzarme con cada uno de los pequeños pasos que voy dando, lo que ayuda a mejorar mi autoimagen y aumenta mi motivación.
- Trabajo mis objetivos por escrito y de forma sistemática. Estoy más atenta al feedback que me dan y trabajo mis competencias.
- Estoy escuchando de otra forma y comienzo a valorar competencias personales y a no juzgarme tan duramente, además trabajo en otras en las que necesito mejorar.
- Cuido mi lenguaje al hablar con los demás, trabajo en decir las cosas de otra forma.
- Llevo unos años en los que no encuentro una formación que me aporte algo distinto a lo que ya he trabajado o leído, empezaba a tener la sensación de que iba a tener que irme fuera una temporada para aprender algo que me pudiera servir en mi desempeño profesional, y justo en ese momento aparece esta oportunidad. En este punto es donde más consciente soy de lo necesario que era para mí un mentoring, necesitaba un apoyo personalizado basado en la experiencia. Este método es muy eficaz, y sobre todo muy nutritivo.
- En mi caso mi mentor ha sido un guía esencial, me ha permitido alcanzar el equilibrio y la perspectiva necesarios para emprender un viaje absolutamente apasionante. ■



Vocalía de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones
Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching