



MANAGEMENT

Claves para mejorar la convivencia en las empresas y comprometer a los jóvenes

El acompañamiento y contención de los jóvenes por parte de los empleados senior contribuye a la mejora del clima laboral.

Por *ANA BROITMAN*

La problemática de la convivencia de personas de distintas generaciones en los ámbitos laborales ocupa actualmente buena parte del tiempo de los directores de Recursos Humanos. Y no se trata únicamente de las estrategias para seducir, integrar y retener a los jóvenes que integran la llamada generación Y, sino de generar vínculos que permitan trabajar en un ámbito de contención, respeto mutuo y aprovechamiento de la experiencia de los mayores.

En este marco, los programas de mentoring se afianzan en el mundo corporativo como una forma de institucionalizar el acompañamiento y contención de los empleados más jóvenes por parte de los senior.

Para compartir sus prácticas en esta área, **iEco** reunió a Guadalupe del Canto, gerente de RR. HH. de CH2M Hill; María Rosa Flaherty, gerente de Gestión de Directivos y Talento del Banco Santander Río; Pablo Maison, vicepresidente de RR. HH. Cono Sur de Unilever; y Marcela Pastirik, directora de Desarrollo y Apreciación de Talentos de Grupo ASSA. También participaron del encuentro Diego Ghidini y Silvia Rodil, directores de la consultora Ghidini Rodil.

Diego Ghidini: un mentor puede contribuir al desarrollo y formación de las personas más jóvenes. Creo que un rol fundamental de los ejecutivos senior es acompañar a los empleados más junior para que alcancen los objetivos que la organización espera. No obstante, no vemos muchos programas de este tipo en el mercado.

María Rosa Flaherty (Banco Santander Río): Nosotros nos preguntamos cómo acompañar el crecimiento de nuestros empleados y generar un ambiente agradable de trabajo. Los programas de coaching y mentoring que desarrollamos buscan lograr una mejor inserción del empleado en la compañía. Cuidamos mucho este aspecto porque hay que trabajar para cumplir con las expectativas que generamos. Un programa de mentoring mal llevado también puede frustrar a un joven. Tenemos dos programas: uno "senior", para personas que están en una posición de predirectivos, y otro que se orienta a toda la red comercial: a la segunda línea que está por debajo de un gerente de sucursal.

A cada tutelado le asignamos dos mentores, que aportan visiones y caminos para resolver problemas, que no necesariamente coinciden.

El programa de mentoring nos sirve para detectar talentos y es una oportunidad para que los jóvenes se expresen.

Marcela Pastirik (Grupo ASSA): En nuestra compañía, cada empleado tiene un coach y un mentor. El coach es una persona que lo acompaña en el corto plazo, mirando el día a día de su trabajo, aconsejándolo en el momento.

El mentor, en cambio, es quien lo asesora en el desarrollo de su carrera y trabaja a mediano y largo plazo. Para llevar a cabo estos programas entrenamos a los coaches y mentores porque no todos vienen con una capacidad innata.

Tenemos personas certificadas en coaching ontológico para que puedan dar y recibir feedback. Este año realizamos algunos cambios profundos: Recursos Humanos se llama ahora Desarrollo y Apreciación de Talento, porque queremos hacer hincapié en el desarrollo de las personas.

¿El mentor es elegido por el empleado o se lo asigna la empresa?

Marcela Pastirik: Les damos a las personas la posibilidad de que elijan su mentor, pero hay un límite: no pueden elegir todos al mismo.

Si un mentor ya tiene muchos mentoreados, nos ocupamos de proponer otras opciones.

Pablo Maison (Unilever): Nosotros tenemos cuatro programas que surgen de necesidades puntuales. Uno de ellos está relacionado con la generación Y: todo el nivel gerencial con un empleado a cargo menor de 30 años se capacitó en el conocimiento de los valores de esta generación, las nuevas formas de comunicación, los desafíos permanentes que surgen en el trabajo, las conversaciones difíciles que hay que tener. En la empresa conviven varias generaciones y vimos que era necesario acortar la brecha y acercarlas. Por esto, también implementamos el coaching reverso: los más jóvenes les enseñan a los mayores sobre los usos de la tecnología. También hacemos coaching para mujeres de alto potencial, que cuando van llegando a puestos senior se encuentran con limitaciones de tiempo y responsabilidades que entran en conflicto con su familia, lo que genera una crisis en sus carreras: tenemos un coach para cada mujer en un puesto clave.

Por último, formamos como coaches a los integrantes de RR.

HH., para que a su vez puedan formar a otros. Tenemos que ayudar a los líderes a transitar de una situación a otra dando feedback constructivo, ayudando a promover habilidades y entrenando en competencias.

Guadalupe del Canto (CH2M Hill): En nuestra compañía, mentoring y coaching están muy relacionados con los programas de desarrollo. A nivel global, tenemos un programa para los ejecutivos de alto potencial y todos cuentan con un mentor interno y un coach externo. En la Argentina replicamos esta idea y organizamos un programa de desarrollo para jóvenes líderes por el cual cada uno de los participantes tiene un mentor. Pero nos dimos cuenta de que la cultura de la empresa no estaba del todo preparada: la postulación era voluntaria y no nos llegaron muchas propuestas. Entonces seleccionamos un grupo de ejecutivos y los capacitamos con técnicas de coaching ontológico. Hoy cada uno en la compañía puede elegir su mentor, pero Recursos Humanos participa de ese proceso de selección y controla que el encuentro entre ambas partes se produzca.

Para una persona nueva en la compañía o para alguien joven, es difícil ir personalmente a tocarle la puerta a un mentor en la alta gerencia. Entonces acompañamos el proceso para que se cumplan los objetivos del programa. Además, estamos participando por segunda vez en el capítulo de Voces Vitales, una ONG fundada por Hillary Clinton que busca potenciar el liderazgo de las mujeres en el mundo y que establece un mentoring de mujeres a mujeres. Como somos una empresa de construcción, tenemos un programa para apoyar a las estudiantes de Ingeniería.

Diego Ghidini: Me gustaría saber cómo viven los ejecutivos senior la elección como mentor.

María Rosa Flaherty: Todos nuestros gerentes son mentores y lo hacen por elección propia, porque quieren vivir la experiencia. Cuando concluyó nuestro primer programa de mentoring y nos reunimos los miembros del Comité de Dirección para escuchar los resultados de las experiencias y los testimonios, Enrique Cristofani, el número uno del banco, vino a preguntarme por qué él no había participado y quiso anotarse para el próximo. Nosotros agradecemos la generosidad de quienes se prestan a ser mentores, porque son personas que al mismo tiempo que llevan los

negocios, entienden que parte de su responsabilidad consiste en acompañar a las personas.

Marcela Pastirik: Hay un proceso de descubrimiento de lo que significa ser mentor. En nuestra empresa a todos les toca tarde o temprano ser mentores y muchos descubren que les encanta. Se generó dentro de la compañía un sentido de responsabilidad. Quienes ejercemos el mentoring sabemos que los mentoreados plantean situaciones que necesitan respuestas difíciles en algunos casos. También hay que plantear la existencia de límites, es decir, tener conversaciones que pueden ser incómodas.

¿Hay una edad o experiencia determinadas para ser mentor?

Marcela Pastirik: Exigimos que el coach o el mentor esté dos posiciones arriba de la que ocupa el mentoreado. Eso de alguna manera marca una diferencia de edad y tiempo en la empresa que permite contar con experiencia como para cumplir bien la función.

María Rosa Flaherty: No hay una regla que obligue a elegir un coach de determinada edad pero existe una diferencia entre uno y otro.

Los jóvenes que están creciendo y desarrollando su carrera, por lo general, tienen mentores con posiciones fuertes y bien establecidas.

Guadalupe del Canto: La variable que define no es la edad sino la posición que ocupa el mentor. Buscamos que el mentor tenga más edad y cuente con más experiencia.

¿No se genera así una relación de tipo paternalista?

Pablo Maison: La generación Y traslada al trabajo situaciones que también se dan en sus casas: tardan más en independizarse que antes ... De alguna manera, la figura paterna se transfiere al jefe.

La cuestión es plantearse cómo ser mentor y no un amigote. Un jefe tiene que ser capaz de acompañar y corregir al mismo tiempo. Si la relación que se establece termina siendo afectiva, puede ser difícil plantear temas dolorosos. Hay que trabajar para que no se confunda el rol. El líder puede ser un coach para acompañar en lo bueno y lo malo, pero no deja de ser un jefe.

María Rosa Flaherty: Para nosotros, el jefe es el jefe y no puede pasar a ser un mentor. Es incompatible compartir ambas funciones.

De hecho, está muy bien que una persona consulte a su mentor para contrastar o escuchar una versión alternativa a la de su jefe.

Pablo Maison: Nosotros también separamos los roles.

Marcela Pastirik: Nosotros tenemos muy pocos casos en donde coinciden ambos roles. Los ingresantes pueden tener a su jefe como mentor durante el primer año pero luego pueden elegir.

Guadalupe del Canto: En nuestro caso es un requisito obligatorio que no haya relación directa jerárquica entre mentor y mentoreado.

Silvia Rodil: Es fundamental que se concrete el rol del gerente como coach porque las personas están dejando su trabajo, principalmente, porque no tienen buenos jefes.

Es difícil retener a una persona cuando se va porque tuvo una mala experiencia con su jefe.

¿Y los jóvenes responden bien a estas iniciativas?

Marcela Pastirik: Se sabe que la generación Y no es fiel a empresas o marcas; tienden a valorar más a las personas. Nosotros vemos que existe un compromiso con el mentor. Cuando encuentran contención y se sienten escuchados, valoran estas experiencias.

Pablo Maison: En el momento de irrupción de esta generación hubo que hacer un esfuerzo muy importante para entenderla. Pasada esta primera etapa, tratamos de dejar de quejarnos sobre cómo se comportan y empezar a trabajar con ellos.

Hay que ver cómo cada compañía pone la energía para desarrollar estos talentos.

Maria Rosa Flaherty: Nosotros implementamos una herramienta que se llama "Mi perfil" donde cada persona puede expresar ideas y gustos. Ahí podemos encontrar demandas y brindar respuestas.