Nuestros comerciales necesitan una figura que les sirva de ejemplo, que les guíe en el proceso de mejora continua que lleva a la excelencia. En el presente módulo analizaremos las cualidades que definen a un buen mentor y te ayudaremos a reconocer si realmente puedes decir de ti mismo que eres un buen mentor o todavía tienes que mejorar en alguna faceta.

MENTORING

MÓDULO 6

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN 2
1. ¿QUÉ ES EL MENTORING? 2
2. CAPACIDADES DE UN BUEN MENTOR 4
2.1 CAPACIDAD DE ESTABLECER RELACIONES 4
2.2 CAPACIDAD DE INSPIRAR A SUS MENTORADOS 5
2.3 CAPACIDAD DE COMUNICARSE 6
2.4 CAPACIDAD DE DISCIPLINA 7
2.5 CAPACIDAD DE SER FLEXIBLE 8
2.6 CAPACIDAD DE GESTIONAR EL ENTORNO PROFESIONAL 9
2.7 CAPACIDAD DE AUTOCONSCIENCIA 10
2.8 CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES 10
2.9 CAPACIDAD EMPRESARIAL 11
3. CONCLUSIONES 13

0. INTRODUCCIÓN

Durante el presente módulo te daremos las herramientas para llegar a ser un auténtico mentor. Y para conseguirlo te iremos ofreciendo los conocimientos teóricos necesarios para guiar la transformación de tus comerciales. Pero a diferencia de otros módulos, en este te vamos a plantear una serie de actividades que has de realizar con total sinceridad, ya que gracias a las mismas podrás saber en qué estás fallando, si es el caso, y qué necesitas reforzar para ser un mentor de éxito (haremos un pequeño proceso de coaching).

Por ello, lo primero que solicitamos es tu colaboración. Imprime el presente módulo, léelo con atención y realiza todas las actividades que te proponemos por escrito; tomate todo el tiempo que consideres oportuno y analiza todas y cada una de tus respuestas. Este módulo busca ayudarte a crecer. Abre tu mente y se permeable a las propuestas que te vamos a lanzar. Recuerda las palabras de Albert Einstein:

> "La mente es como un paracaídas, solo funciona si se abre"

1. ¿QUÉ ES EL MENTORING?

Comencemos viendo algunas de las definiciones del concepto **mentoring,** con el que queremos que te familiarices a lo largo de este módulo. Estas definiciones nos pueden ayudar a establecer lo que se espera de un auténtico mentor, o dicho de otro modo, nos servirán para comenzar a saber si realmente somos buenos mentores. Veámoslas:

Para Rick Lewis el mentoring es: **"una forma natural de transmisión de conocimientos, técnicas y experiencias a los demás por parte de alguien que suele ser mayor, más erudito y dotado de experiencia en la vida y con un conocimiento específico más amplio".**

Según Gordon F. Shea el mentor es: **"quien ofrece un conocimiento, reflexión, perspectiva o sabiduría especialmente útil para otra persona".**

Por su parte Rolfe Flett lo define como: **"compañero de profesión que conoce a fondo tu especialidad y te aconseja y anima".**

El mentoring es una técnica basada en la figura del mentor, que tradicionalmente era aquella persona mayor en edad y más culta que transmitía su sabiduría, sus conocimientos y daba consejos a alguien más joven y con menos experiencia. Hoy en día, las modernas relaciones de mentoring se basan en una alianza de aprendizaje más mutua, igual y de colaboración.

Por lo tanto, podemos decir que **tu función como mentor pasa por ayudar a tus mentorados en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos que le harán crecer a nivel profesional y personal.**

Pues bien, podemos decir que de un buen mentor se espera lo siguiente:

- Ofrecemos apoyo al mentorado.
- Nos centramos en el aprendizaje y desarrollo personal del mentorado.
- Estimulamos su crecimiento personal para desarrollar nuevas capacidades.
- Potenciamos la proyección del individuo y prestamos orientación en caso de dudas a la hora de tomar uno u otro camino.
- Generamos confianza y compromiso.
- Escuchamos y transmitimos la información con corrección.

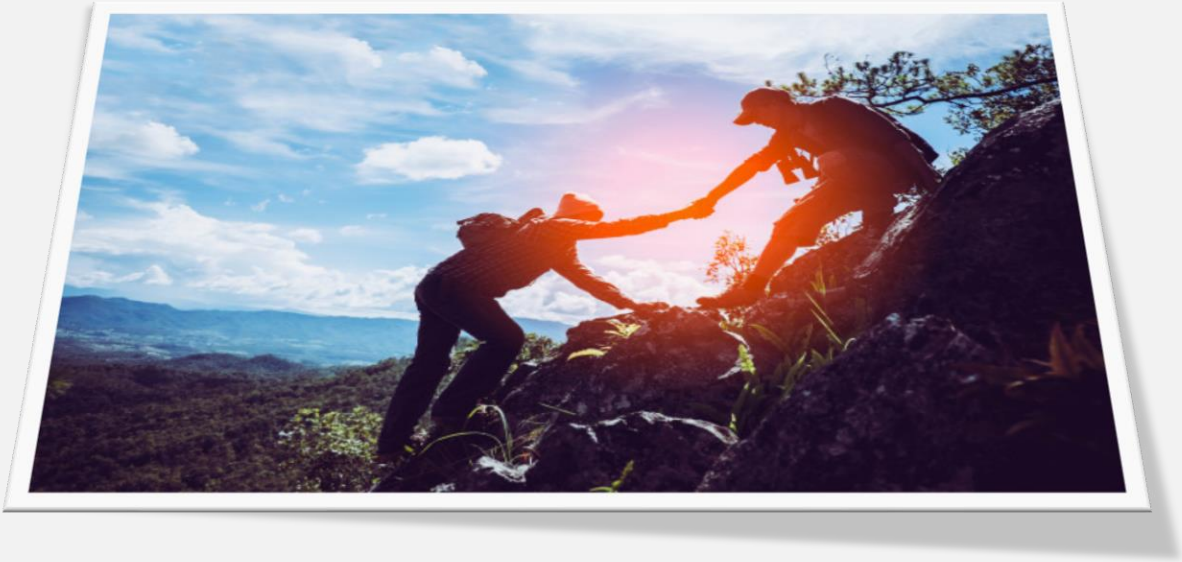
Un buen proceso de mentoring tendrá que tener en cuenta la experiencia y sabiduría del mentorado. Y ten siempre presente que en tus manos está el impulsar la carrera profesional de tu mentorado, lo cual será beneficioso tanto para el propio mentorado como para ti. Como en las ventas: **"yo gano – tu ganas".**

ACTIVIDAD 1)

A la vista de lo que acabas de leer ¿crees que ya eres un auténtico mentor? ¿Cuáles crees que son tus puntos débiles y tus puntos fuertes?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. CAPACIDADES DE UN BUEN MENTOR



No existe el mentor perfecto, pero sí que existe la voluntad perfecta de ser un excelente mentor. Eso es lo que queremos fomentar en vosotros, que estéis dispuestos a dar lo mejor de vosotros mismos en esta tarea que tantos beneficios os puede reportar. El mejorar día a día depende de vosotros mismos, ya que tanto las aptitudes como las actitudes pueden ser y han de ser entrenadas. Tenemos la obligación de aumentar nuestros conocimientos día a día, de evaluarnos, de medir nuestros avances. Nosotros creemos que todos sois válidos para desempeñar un buen papel como mentores, unos porque de manera natural podéis y otros porque queréis, y que nadie se sorprenda si los que quieren acaban adelantando a los que pueden, ya que no existe un arma más poderosa al alcance de cualquier ser humano que querer. Eso es lo que os pedimos: **querer**.

A continuación vamos a dar un repaso por todas las actitudes que destacan a un buen mentor. Léelas con calma y realiza las actividades con total sinceridad, recuerda que estas actividades son para que te conozcas a ti mismo, para tu mejora personal como mentor. Por lo tanto realízalas todas y analiza todos los aspectos en los que ya estás dando lo mejor de ti mismo y todos aquellos en los que todavía puedes y debes mejorar.

2.1 CAPACIDAD DE ESTABLECER RELACIONES

Los mentores han de ser personas accesibles y que desarrollen su interés por ayudar a los demás, por apoyarles. El éxito del proceso de mentoring depende en gran medida de la naturaleza de la relación entre el mentor y el mentorado, por eso este punto es fundamental: el mentor ha de servir de inspiración al tiempo que mantiene con el mentorado una relación de confianza y de comunicación sincera.

El mentor debe de fomentar mentorados independientes, capaces de tomar sus propias decisiones, pero sin que esto les lleve a una situación de abandono.

Para todo esto tenemos que tener presente:

- Necesitamos dedicar tiempo para conocer a nuestro mentorado.
- Potenciar la comunicación y la resolución de problemas.
- Necesitamos ganarnos la confianza de nuestro mentorado.
- Hemos de tener credibilidad y ser sinceros. Piensa como actúas.
- Que vuestras charlas sean confidenciales para una relación más fuerte.
- Se paciente, el proceso de aprendizaje lleva su tiempo.

ACTIVIDAD 2)

Conócete a ti mismo: ¿Cuánto tiempo le dedicas a un nuevo mentorado? ¿Lo consideras una inversión o por el contrario una pérdida de tiempo? ¿Qué capacidades para establecer relaciones con el mentorado crees poseer?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2.2 CAPACIDAD DE INSPIRAR A SUS MENTORADOS

Lo primero que tenemos que tener en cuenta cuando hablamos de inspirar a los demás es que **hemos de predicar con el ejemplo**. Un mentor nunca será capaz de inspirar a sus mentorados para que lleven a cabo una tarea que él es incapaz o no muestra deseos de realizar.

Un mentor eficaz no puede tratar de presionar para obtener resultados, sino que ha de buscar motivar a sus mentorados. Esa es la verdadera clave, no olvidemos que nosotros ya somos líderes no “jefes”. El verdadero mentor capta las necesidades de sus mentorados y les sirve de inspiración para alcanzar sus objetivos y metas, se sacrifica junto a ellos para que esto suceda.

Por lo tanto tenemos que buscar la excelencia en nuestro quehacer diario, ya que un mentor triunfador inspira con su forma de actuar, anima a asumir responsabilidades y protege ante los fracasos. Animemos a nuestros mentorados a asumir riesgos y responsabilidades sin criminalizar el fracaso.

Un auténtico mentor ha de cumplir con las siguientes premisas:

- Motivar a los mentorados a centrarse en sus objetivos, lo que les llevará a la acción.
- Predicar con el ejemplo.
- Vivir y actuar de un modo acorde a sus valores.
- Ayudarles a detectar posibilidades, a mejorar.
- Estar siempre dispuesto a asumir los errores.
- Manifestar pasión por ayudar a los demás a aprender, crecer y rendir al máximo de su potencial.

ACTIVIDAD 3)

¿Crees en ti mismo como mentor? ¿Consideras que tu forma de actuar puede servir de inspiración a tus mentorados?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2.3 CAPACIDAD DE COMUNICARSE

Un mentor ha de establecer una comunicación sincera con sus mentorados, utilizando las técnicas de escucha activa, sabiendo en todo momento qué es lo que realmente les preocupa. Tenemos que asegurarnos de que la comunicación con nuestros mentorados sea muy fluida. Comprender a nuestros mentorados es la fórmula esencial para poder ser auténticos mentores.

Gracias a una buena comunicación podremos detectar cuándo existen problemas relacionados con los compañeros de trabajo o con los clientes. También podremos saber rápidamente cuándo nuestros mentorados necesitan nuestro apoyo y orientación para poder continuar realizando un trabajo efectivo.

El auténtico mentor se acerca a su mentorado y, mediante la empatía, trata de comprender su visión del mundo, sus valores, temores y sueños. Conocer en profundidad a nuestros comerciales será una herramienta imprescindible a la hora de poder liderarlos con efectividad.

Los puntos fundamentales son:

- Nos interesamos por la naturaleza humana de nuestros comerciales y nos preocupamos por su bienestar.
- Escuchamos a nuestra gente más de lo que hablamos, con el fin de conocerles en profundidad.
- Comprendemos su mundo y tratamos de satisfacer sus necesidades.
- Desafiamos a nuestros mentorados para tratar de sacar todo su potencial.
- Les prestamos nuestro apoyo incondicional.
- Nos mostramos sinceros y honestos con nuestros mentorados.

ACTIVIDAD 4)

De entre los puntos que acabamos de ver ¿cuáles crees que son tus puntos fuertes? ¿Y tus puntos débiles? ¿Qué medidas vas a tomar para mejorar tus puntos débiles?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2.4 CAPACIDAD DE DISCIPLINA

La disciplina es una cualidad fundamental en cualquier mentor. Tenemos que estar siempre centrados y, con disciplina, conducir a nuestros mentorados hacía los objetivos marcados. El proceso de hacer crecer a nuestros comerciales es complejo, para que nos sigan en ese crecimiento hemos de mostrar disciplina tanto en nuestra labor profesional como en nuestra vida personal. No olvidemos que los mentorados no seguirán a un mentor que no vean como ejemplo o cuyos valores estén en entredicho.

Cómo se manifiesta esa disciplina:

- Centrándonos en el logro de objetivos.
- Siendo constantes en nuestras actuaciones.
- Mostrándonos como profesionales eficientes.
- Apoyando a nuestros mentorados siempre que sea necesario.
- Actuando en nuestra vida personal y laboral de acuerdo con unos valores sólidos.

- Superando todo tipo de presiones externas.
- Sobreponiéndonos a las dificultades.
- Siendo constantes en la tarea de alcanzar nuestras metas.

ACTIVIDAD 5)

¿Te consideras una persona disciplinada? ¿Qué aspectos de tu vida personal o laboral pueden motivar a tus mentorados? ¿Qué aspectos debes mejorar?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2.5 CAPACIDAD DE SER FLEXIBLE

La agenda de trabajo de un mentor ha de ser flexible. El mentoring no es un programa preestablecido para que el mentorado adquiera ciertas capacidades, es una acción formativa y preparatoria continua. Por lo tanto, nuestro plan de acción se ha de ir adaptando en función de las necesidades de nuestros comerciales. Y recuerda que cada uno de los mentorados tiene unas necesidades específicas particulares, así que procura que la atención siempre sea individualizada.

Como mentores siempre hemos de avanzar al ritmo que nos marcan los mentorados y adaptando nuestra estrategia en función de sus necesidades. Trata de comprender siempre cuál es el mejor modo de ayudar a tu mentorado a continuar creciendo y, una vez detectado, empléalo para sacar el mayor rendimiento a todas tus acciones.

La flexibilidad implica:

- Identificar diferentes tipos de personas y adaptarse a ellos.
- Adaptarse al programa del mentorado.
- Reconocer cuándo hemos de apoyar o marcar desafíos.
- Adaptar la formación a cada comercial.
- Aceptar los cambios de buen grado.
- Saber en qué momentos hemos de mostrarnos exigentes o compasivos.

ACTIVIDAD 6)

¿Te consideras rígido o flexible? ¿Si uno de tus mentorados no sigue el ritmo formativo te adaptas a él o lo abandonas? ¿Crees que podrías mejorar en este aspecto?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2.6 CAPACIDAD DE GESTIONAR EL ENTORNO PROFESIONAL

El mentor ha de participar de la selección de sus mentorados, esto no quiere decir realizar el proceso selectivo, pero sí tratar de conocer a los mentorados que llegan nuevos a su equipo. Ha de ver si los candidatos son adecuados para poder realizar el proceso de mentoring.

Tiene que existir cierta química entre el mentor y el mentorado, de lo contrario es muy posible que el proceso acabe en fracaso y siempre será culpa nuestra (acéptalo). También se puede dar el caso de que el mentor no esté a la altura de lo que el mentorado espera, hemos de detectarlo y tratar de superarnos a nosotros mismos.

Debemos de tener:

- Capacidad de saber cuándo no podemos ser mentores de un nuevo comercial por incompatibilidad.
- Capacidad para saber si el proceso de mentoring que vamos a ofrecer al mentorado puede serle útil o no.
- Capacidad de apreciar el potencial del individuo y saber si podemos sacar todo su potencial o no.

ACTIVIDAD 7)

¿Te preocupas por conocer a tus nuevos comerciales durante el proceso de selección? ¿Consideras este aspecto fundamental para el proceso de mentoring?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2.7 CAPACIDAD DE AUTOCONSCIENCIA

El mentoring exige que estemos motivados por un interés y una preocupación por el ser humano. Lo que queremos decir con esto es que es necesario que el mentor crea en las personas, en sus mentorados, que crea en sus competencias, en su capacidad de superarse, de llevar una vida plena y productiva. Sin estas cualidades el proceso puede perder toda su eficacia. Solo un mentor que realmente crea en sus mentorados y las capacidades de los mismos podrá guiarles hasta lo más alto.

Para esto resulta fundamental que como mentores nos conozcamos bien a nosotros mismos. Solo de esta manera ayudaremos a nuestros mentorados a conocerse a ellos mismos y los haremos conscientes de sus capacidades y potenciales para que puedan desarrollarlos con éxito.

La autoconsciencia se refleja en:

- Control de nuestra emociones y comportamientos.
- Reconocer nuestros prejuicios.
- Apreciar los puntos fuertes en nosotros mismos y en los demás.
- Reconocer los aspectos modificables.
- Conocimiento de las motivaciones propias y ajenas.
- Capacidad para aceptar y transmitir críticas.

ACTIVIDAD 8)

¿Te preocupas realmente por conocer a tus mentorados o muchos te resultan auténticos desconocidos? ¿Reconoces sus puntos fuertes? ¿Confías en que realmente llegarán lejos?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2.8 CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

Este punto se relaciona estrechamente con el anterior, ya que de nuestro autoconocimiento nace la capacidad de conocer a los demás, de querer obtener todo tipo de informaciones sobre nuestro mentorado para detectar las necesidades específicas del mismo y poder satisfacerlas. Para ello nos podemos apoyar en técnicas

de evaluación y entrevista, pero sin duda lo más eficaz es aprender a conocer y comprender a nuestros mentorados, lo que nos permitirá diagnosticar con rapidez cualquier tipo de situación que necesite ser corregida y poder proporcionar las soluciones adecuadas.

Cualidades para el análisis de problemas y las soluciones:

- Capacidad de investigación.
- Ganas de conocimiento del mentorado.
- Intuición para detectar problemas.
- Capacidad de solucionar problemas.
- Focalizarse en las soluciones.
- Cualidades para poner en práctica los conocimientos teóricos.

ACTIVIDAD 9)

¿Detectas con rapidez los problemas? ¿Te centras en el problema o en las soluciones? ¿Buscas culpables? ¿Los problemas se enquistan o por el contrario se solucionan rápidamente?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2.9 CAPACIDAD EMPRESARIAL

En la faceta empresarial, el mentor cuando está con sus mentorados no deja de ser un empresario que se vende a sí mismo. En un mercado cada vez más competitivo tenemos que pensar que cada uno de nuestro comerciales nos seleccionan y se quedan con nosotros por nuestra calidad y por nuestra capacidad. Tenemos que hacer que el proceso de mentoring sea lo más efectivo posible, tenemos que hacer que el brillo inicial en el ojo de nuestros comerciales cuando entran en nuestro equipo no desaparezca con el tiempo. Es nuestra obligación como mentores.

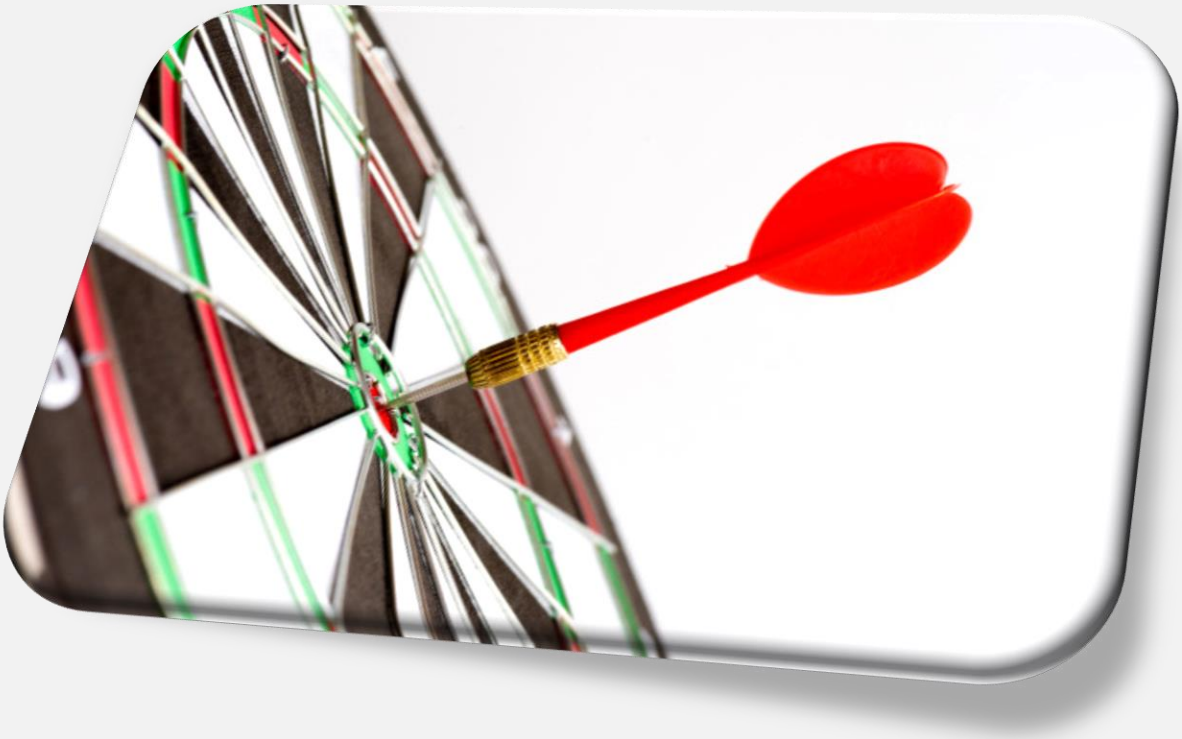
Las capacidades que te ayudarán a transmitir esta visión son:

- Creer realmente en nosotros mismos.
- Tener ganas permanentes de triunfar.
- Mostrar entusiasmo en cada una de nuestras acciones.
- Desarrollar nuestra capacidad de hacer que las cosas sucedan.
- Constancia a la hora de perseguir nuestros objetivos.
- Determinación cuando emprendemos acciones.
- Confianza en nosotros mismos.
- Ganas de asumir nuevos retos.
- Estar alineados con la visión y misión de nuestro proyecto empresarial.

ACTIVIDAD 10)

Analiza las capacidades que acabamos de citar y señala aquellas que se corresponden con tu modo de operar y cuáles no. Una vez hecho esto, reflexiona y pon por escrito las medidas que tomarás a partir de este momento para mejorar en las capacidades en las que consideras que has de mejorar.

3. CONCLUSIONES

En el presente tema te hemos dado las claves para llevar a cabo un proceso de mentoring efectivo; esperamos que de la lectura y análisis del texto, junto con la realización de las actividades planteadas nazca un mejor conocimiento de ti mismo. Guarda las preguntas, comienza a emplear los cambios que consideres necesarios para realizar el proceso de mentoring de un modo efectivo y vuelve a las preguntas siempre que lo consideres necesario para tomar consciencia de cómo vas mejorando dentro del proceso. No esperes resultados inmediatos, ya que cuando iniciamos un proceso de cambio de nuestras propias conductas los resultados nunca son inmediatos. Pero con constancia irás comprobando por ti mismo los progresos y mejoras en tu persona y cómo estos se trasladan a tu equipo y sus resultados.

“Para ayudar a otros a desarrollarse, comienza contigo mismo.” Marshall Goldsmith.