

## **BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

### **TÍTULO**

#### **Iniciativa Mentor**

### **INFORMACIÓN INICIAL:**

#### **PROBLEMA:**

El Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) siente la necesidad de tener un sistema de formación dinámico e innovador que ayude a todas las personas que trabajan en la Junta de Andalucía a descubrir la importancia de su actuación, de su preparación para el desempeño de sus funciones, de su desarrollo profesional y de la mejora de sus cualificaciones y competencias.

Por una parte, la formación del colectivo de personas directivas es compleja porque no siempre son conscientes de la conveniencia de su formación y consideran que no tienen tiempo para ella. Muchas personas directivas de escasa experiencia no se animan a incorporarse a la formación en competencias directivas por ser un programa muy largo y complejo, por lo que piensan que no tendrán tiempo para realizarlo.

Por otra parte, a partir de la experiencia del Proyecto piloto para el desarrollo Personalizado de Competencias Directivas, algunas de las personas que participaron en el primer año de ese proyecto plantearon al IAAP que deseaban compartir sus aprendizajes con otros compañeros de la organización, evidenciándose la necesidad y oportunidad de multiplicar el impacto de dicha acción formativa.

#### **SOLUCIÓN GLOBAL:**

Ante estas dos necesidades nace la Iniciativa Mentor, un proyecto desarrollado por el IAAP con y para las personas directivas de la Junta de Andalucía, con el objeto de potenciar un aspecto nuevo de la gestión de recursos humanos, más basado en la efectividad de las personas que en la gestión administrativa de sus carreras. Mediante el mentoreo el IAAP ofrece a los directivos noveles una guía y un asesoramiento que suponen una formación individualizada y ajustada a las necesidades de cada persona.

### **TERRITORIO:**

Comunidad Autónoma de Andalucía.

### **PÚBLICO DESTINATARIO:**

Personas directivas de la Junta de Andalucía.

### **ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:**

El Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP).

### **DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:**

El IAAP lleva a cabo desde 2009 una iniciativa dirigida al desarrollo de las capacidades de mentoreo dentro de un programa más amplio de formación de directivos públicos de la Junta de Andalucía. La mentor es el proceso por el que una persona generalmente con más experiencia (denominada mentora), enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (denominada telémaca) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos. En este caso la relación es entre dos personas directivas de la Junta de Andalucía.

La mentoría potencia una gestión de recursos humanos más basada en la efectividad de las personas que en la gestión administrativa de sus carreras. A su vez, responde a un modelo de enseñanza aprendizaje más efectivo que incide en la autoevaluación, la reflexión, compartir experiencias y actuar para cambiar. Rompe con muchos aspectos formales tradicionales en la formación. Entre otros, no hay una parte docente y otra alumna, sino dos personas compañeras de trabajo de la misma organización, en la que normalmente uno tiene más experiencia que el otro. No se trata de un proceso de formación formal, ni un aprendizaje solo de ida. La persona mentora no es la que lo sabe todo ni una experta en psicoterapia. El planteamiento no consiste en que uno enseña y el otro aprende, sino que de lo que se trata es de generar una relación cuyo foco está en el desarrollo profesional y personal de la persona telémaca. Se establece un compromiso entra las dos personas, una relación a largo plazo, en el que se produce un aprendizaje bidireccional, ya que la persona mentora también aprende o refuerza sus conocimientos en este proceso aunque tenga un rol de guía y facilitadora que no tiene la persona telémaca. La base para que funcione el mentoreo es crear un clima de franca comunicación y confidencialidad total.

Las personas que ejercen de mentoras son directivos de la Junta de Andalucía con personas a su cargo y un nivel funcional mínimo de 26, que haya recibido una formación de un año en competencias directivas y estilos de dirección a través del Proyecto para el Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas. Durante el primer año como mentor reciben una formación suplementaria para ejercer la mentoría. Durante

los siguientes años las personas mentoras cuentan con unas actividades de apoyo a la función mentora.

Las cualidades necesarias para ser una persona mentora son: 1. Deseo de ayudar, 2. Haber tenido una satisfactoria experiencia laboral, 3. Tener una buena credibilidad, 4. Disponer de tiempo y de energía. En su rol debe comunicarse con asertividad, proporcionar feedback de forma constructiva, guiar, proveer información e ideas, confrontar, alentar y explorar opciones.

Para seleccionar a las personas telémacas buscan a responsables de servicio y se prima el mayor nivel del puesto de trabajo y la menor antigüedad en el mismo. Tanto mentoras como telémacas participan en el proyecto voluntariamente.

Los objetivos específicos del programa son:

- Mejorar el rendimiento de las personas telémacas como personal directivo.
- Favorecer el clima organizacional.
- Motivar a personas con alto potencial y altos niveles de competencias.
- Aumentar el aprendizaje de las telémacas a cerca de la ciudadanía, de las políticas y de la cultura de la Junta de Andalucía.
- Promover la transferencia del aprendizaje de habilidades y conocimiento desde las personas que tienen más experiencia a las que tienen menos.

Antes de comenzar a realizar el rol de mentor, éstos reciben una formación previa sobre la competencia *desarrollo de personas* y el estilo de liderazgo *capacitador*. A las personas mentoras se les pide que compartan sus experiencias, desarrollen las habilidades directivas aprendidas, mejoren las relaciones dentro de la organización y muestren empatía y una visión global.

A las personas telémacas se les ofrece una guía que les ayude a superar obstáculos, reciben un feedback positivo y negativo sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora, conocerán otra opinión sobre su misma situación y se les demandará apertura, espíritu crítico y afán de superación.

Las claves para un mentoreo exitoso son:

- Tener una comunicación frecuente entre mentora y telémaca a través de reuniones, correo electrónico, teléfono, etc.
- Que cada telémaca diseñe un plan de acción de acuerdo a las fortalezas y oportunidades de mejora que

sea realista y abordable en el tiempo con el que se cuenta.

- Comprometerse a cumplir los acuerdos realizados en las sesiones de mentoreo.
- Comprometerse con uno mismo para lograr un mayor desarrollo de las habilidades.

El programa dura diez meses para las personas telémacas y once para las mentoras. En este tiempo se incluyen una serie de acciones dirigidas a las telémacas:

- Una sesión de presentación entre la persona telémaca y su tutor.
- Una evaluación de la persona telémaca mediante un cuestionario on-line 360° sobre sus estilos de liderazgo y competencias directivas.
- Una sesión entre las dos personas para conocer el alcance del programa, las expectativas de cada uno y decidir cómo se van a organizar para verse y comunicarse.
- El mentor explica a su Telémaco el informe con los resultados de su evaluación inicial y le ayuda dando pistas sobre en qué puede basar su plan de acción.
- La persona telémaca diseña su propio plan de acción de acuerdo con los resultados de la evaluación y sus propias inquietudes en su día a día en el desarrollo de su responsabilidad.
- Se realizan al menos seis reuniones durante todo el programa, dirigidas a desarrollar el conocimiento mutuo y a analizar el trabajo de la persona telémaca. Se subrayan los progresos, se analizan las dificultades, se buscan oportunidades de mejora. Cada sesión se desarrolla con un guión de trabajo, se aprovecha como una oportunidad para que la persona telémaca se detenga a reflexionar sobre su responsabilidad y los procesos obtenidos en el seguimiento del plan.
- La última sesión es para realizar conclusiones e identificar los logros obtenidos y los posibles siguientes espacios de mejora.
- A demás, se realizan dos sesiones conjuntas de todo el grupo de personas participantes en el programa, mentoras y telémacas. Estas dos sesiones sirven para analizar grupalmente la marcha de todo el proceso y trabajar sobre problemáticas comunes. Estas sesiones sirven también para reforzar el sentimiento de pertenencia a la organización y contrarrestar la sensación de soledad que frecuentemente se produce.

La dedicación total oscila entre seis o diez sesiones durante todo el programa, una vez al mes de media, con una duración de dos horas, y generalmente por las tardes. A demás están las dos sesiones conjuntas que duran todo el día.

Durante el primer año como mentores se incluyen unas acciones formativas: Tres talleres sobre el papel del mentor en el proceso (cuatro jornadas completas) y dos talleres de seguimiento de media jornada, más la participación en las jornadas conjuntas.

El Programa ha sido evaluado todos los años, siguiendo como modelo el primero diseñado por el grupo de mentores del 2009. Por regla general las personas telémacas evalúan a sus mentores de manera excelente. Por otra parte, existe un cuestionario de seguimiento del proyecto a mitad del año. Al final del mismo se realiza otro para valorar el programa y uno para evaluar al mentor o mentora, paralelamente los mentores realizan un informe sobre su Telémaco. Igualmente, al finalizar el curso, se realiza una evaluación de la formación de los mentores en formación y su actuación.

### **OBSTÁCULOS SUPERADOS :**

A raíz de las evaluaciones, en 2010 detectaron una falta de formación inicial de los mentores nuevos, para remediarlo, con las aportaciones de los mentores más experimentados se elaboró la guía “Estrategias de trabajo para la mentoría”, que incluye diez estrategias basadas en la práctica.

### **IMPACTO:**

Como ejemplo del impacto del programa, éste se inició en el 2009 formándose 11 personas como mentoras y 30 telémacas, en el 2010 se formaron 11 nuevas mentoras y 47 telémacas, y 2011 se han formado 15 nuevas mentoras y 45 telémacas. Cada año el número de participantes ha ido creciendo.

Por una parte, el proyecto se fundamenta en el conocimiento y la experiencia de las personas de la propia organización. Por otra parte rentabiliza al máximo la inversión realizada en la formación de los directivos mediante la transferencia a más personas. Igualmente, se ha creado una red de relaciones profesionales basada en la ayuda mutua, la colaboración, el intercambio de información, de contactos, de herramientas, etc., y en la que todos salen ganando. También es un proyecto en el que todas las personas implicadas se desarrollan, tanto las mentoras como las telémacas. Se ha generado un cambio de cultura en la organización y un cambio productivo desde dentro, con el compromiso especial de los mentores. Muchas de las personas telémacas, tras participar en la Iniciativa Mentor, se integran en el Proyecto para el Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas. Por otra parte, la red de profesionales creada abre las puertas a nuevos proyectos. Finalmente, la institución cuenta con un grupo de personas fidelizadas que participan con decisión y complicidad en otros proyectos del IAAP.

## **CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:**

2009 – Actualidad.

## **DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:**

Memoria presentada por el IAAP para optar al Premio a la Calidad en la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas del INAP, en la modalidad de innovación didáctica.