



INICIATIVA MENTOR

ANTECEDENTES

El proyecto tiene sus raíces en la decisión de invertir en las personas funcionarias o laborales responsables de la dirección pública como colectivo clave para el buen funcionamiento de la Administración de la Junta de Andalucía. Todo ello sobre la base de actividades ciertamente innovadoras en su momento, que además han servido de referencia para actividades de otras AA.PP.

Entre los años 2005-2006 se hizo un trabajo para definir en términos de competencias el perfil ideal del personal directivo (niveles 28-30) de la Junta de Andalucía. A continuación, entre los años 2006-2007 se hizo un trabajo para analizar las competencias y estilos de liderazgo y obtener un diagnóstico de la situación del colectivo de referencia. El resultado reflejaba:

- Bajo autoconocimiento.
- Escaso manejo de los distintos estilos de dirección.
- Utilización dominante de los estilos coercitivo e imitativo que no favorecen un buen clima de trabajo.
- Conveniencia de desarrollar las competencias vinculadas a la gestión de personas.

Para abordar la situación se diseñó y llevó a cabo entre 2007 y 2008 el *Proyecto Piloto para el Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas*, en el que participan 40 personas sobre la base metodológica de:

- Evaluación de las personas participantes (competencias, estilos de liderazgo, clima laboral). Tiene importancia también porque queremos generar cultura de evaluación.
- Asesoramiento personal.
- Talleres para el desarrollo de las competencias y estilos de liderazgo con un enfoque formativo orientado hacia la experiencia y la experimentación buscando el aprendizaje y el cambio de creencias de las personas.

Un grupo de personas participantes en el proyecto, impresionados por la experiencia vivida, nos propuso organizar alguna actividad para compartirla. Por ello se diseñó y se realizó en 2009 Iniciativa Piloto Mentor. Tenía dos vertientes:

- Formar a las personas voluntarias como mentoras (14 personas).
- Desarrollar un proceso de mentoreo propiamente dicho con 30 personas telémacas.

La terminología procede de La Odisea. Cuando Ulises parte a la guerra, le pide a su amigo Mentor que proteja sus intereses en Ítaca y se encargue de la educación de su hijo Telémaco. En realidad la figura de Méntor se desarrolla en *Las aventuras de Telémaco* que escribió Fenelón a

finales del XVII. Para nosotros, mentora es la persona que asesora o acompaña y telémaca es la persona acompañada o asesorada.

El objetivo básico es desarrollar las habilidades directivas de las personas participantes como telémacas de acuerdo con sus necesidades específicas, su día a día, para que nuestra administración mejore con el fin último de prestar un mejor servicio a la ciudadanía.

Nace desde la convicción de que lo mejor de la Administración está dentro; son las personas que la integran. Una palabra que refleja bien el sentido de Iniciativa Mentor es COMPARTIR. Las primeras personas mentoras querían compartir su experiencia en la actividad formativa *Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas* y como responsables de otras personas y ese espíritu se sigue manteniendo. La personas mentoras acompañan a las telémacas y comparten su tiempo y su experiencia. La otra palabra clave del proyecto es EMPATÍA. Para que ese compartir llegue y sea eficiente la persona mentora tiene que ponerse en el lugar de su telémaca. Iniciativa Mentor es una actividad basada en la maximización de la competencia *Desarrollo Profesional* del Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía para niveles 26 a 30.

Desde la primera edición de Iniciativa Piloto Mentor hasta la última que hemos empezado en La mejora de *Iniciativa Mentor* se produce de forma continua: es un PROYECTO VIVO. En cada una de las ediciones se han ido realizando modificaciones. En la última edición se ha incorporado el Coaching de Equipos o el seguimiento de las sesiones de mentoreo. En anteriores ediciones las modificaciones han incorporado la jornada inicial, las jornadas conjuntas final e intermedia, el refuerzo de la formación de las personas mentoras y el desarrollo de sus itinerarios formativos.

Como se ha mencionado, Iniciativa Mentor nació con dos actividades. En la actualidad integra cuatro actividades :

- Desarrollo Individualizado de Competencias Directivas, que es el proceso de mentoreo propiamente dicho.
- Desarrollo de Capacidades de Mentoreo, que es el proceso de formación de nuevos mentores.
- Mantenimiento de Capacidades de Mentoreo, que agrupa seis talleres que conforman el itinerario formativo de las personas mentoras.
- Coaching de equipos que es una nueva actividad de la que hemos terminado la primera edición este año.

Pero todas ellas tratamos de gestionarlas con una visión conjunta, como una actividad única ya que las interdependencias son muy relevantes.

PROCESO DE MENTOREO

El mentoreo es un proceso mediante el que una persona con más experiencia, o con otra experiencia, la **mentora**, escucha, ofrece otra perspectiva, orienta, acompaña y ayuda, invirtiendo tiempo, energía, conocimientos y experiencia, a otra, la **telémaca**, que determina y organiza su desarrollo profesional y personal.

El objetivo principal del proceso es desarrollar las competencias y cualificaciones de un grupo de personas directivas de la Junta de Andalucía desde dos roles: telémaco y mentor pues en este



proceso el aprendizaje es bidireccional. Además, se persiguen otros fines más específicos:

- **Acompañar** y dar otra perspectiva
- Compartir experiencias
- Mejorar el rendimiento directivo de las personas participantes.
- Favorecer el clima organizacional.
- Motivar a personas con alto potencial y altos niveles de competencias.
- Acelerar la transferencia del aprendizaje de habilidades y conocimientos.

La referencia esencial de la mentoría es un cambio de perspectiva que permite cambiar las creencias. La telémaca es una **persona** que tiene que tener ganas de desarrollarse profesional y personalmente y que se **compromete** a trabajarse para un **cambio**.

Se realiza una convocatoria formal para que presenten solicitudes las personas que quieren ser telémacas en el proceso de mentoreo. Las plazas se determinan en función de las disponibilidades de personas mentoras en cada provincia. Previamente se han realizado las actividades de captación de nuevas personas mentoras y de confirmación de la disponibilidad de las mentoras con experiencia para una nueva edición.

El proceso de la actividad comienza con una sesión inicial de una jornada dirigida a las personas telémacas que incluye la explicación del proyecto, el sistema de evaluación inicial, conceptos claves a manejar tales como las competencias directivas y los estilos de liderazgo, el plan de trabajo personal, el rol de las personas mentoras y las telémacas y sus compromisos... Es una sesión motivadora para el desarrollo.

Continua con el proceso de **evaluación** de la persona telémaca que incluye, como mínimo, un 360° sobre competencias y estilos de liderazgo. La persona mentora devuelve a la telémaca los resultados de la evaluación. De acuerdo con los resultados de la evaluación y con las necesidades detectadas por la propia telémaca se elabora el **plan de acción** que explicita el cambio que quiere y los trabajos a desarrollar. El proceso de mentoreo gira en torno a ese plan de acción que se revisa y adapta en cada una de las sesiones de mentoreo. Se realizan un mínimo de ocho sesiones a lo largo de los nueve meses largos que dura el proyecto. La telémaca debe presentar evidencias de sus realizaciones a la mentora que permitan hacer el seguimiento del plan de acción. Las diez áreas que más se han trabajado en los planes de acción en el año 2013 han sido:

- Involucrar y motivar al equipo
- Planificación y gestión con objetivos y prioridades
- Desarrollo de relaciones
- Capacidad de influencia
- Desarrollo de personas
- Comunicación
- Gestión de conflictos
- Transmisión de visión y misión. Ser referentes del equipo

- Compartir visión y planificación estratégica
- Estilo participativo

A lo largo del proceso se realizan dos jornadas conjuntas de las personas telémacas y mentoras; una intermedia y otra final, que sirven para reforzar algunos aspectos del proyecto, hacer hincapié en el perfil de competencias de las personas directivas y servir para hacer un seguimiento y poner en común los resultados de las evaluaciones del proyecto. Son momentos también de saber y vivir que no se está solo, que se trabaja en la Junta de Andalucía al servicio de la ciudadanía.

Como se ha indicado, el proceso tiene una evaluación intermedia en la que las personas mentoras se autoevalúan y evalúan a su mentora. Al final hay otra nueva evaluación similar de las telémacas hacia ellas mismas y sus mentoras y de las mentoras hacia su actuación y su telémaca. Esta última evaluación permitirá determinar la certificación que se da.

Formalización. El proceso de mentoreo para las personas telémacas es de cuarenta horas y, previo informe de la persona mentora, se certifica con un diploma del Instituto. La actividad de mentoreo del mentor es de veinte horas de docencia y, previa evaluación por la telémaca, se certifica con un diploma del Instituto. El proceso de formación de los nuevos mentores, que incluye la práctica satisfactoria de mentoreo, es de 50 horas y se certifica con un diploma del Instituto.

PROCESO DE FORMACIÓN DE PERSONAS MENTORAS

La formación de las personas mentoras ha ido reforzándose con los años. Las nuevas mentoras han pasado previamente por el proyecto de un año Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas.

Las personas mentoras deben tener una experiencia reflexionada y satisfactoria como personal directivo y reunir las siguientes características:

- Ser atentas y estar pendientes de su persona telémaca.
- Estar disponibles.
- Tener capacidad de escucha constructiva.
- Tener ganas de aprender.
- Ser buenas comunicadoras.
- Ayudar a la telémaca a encontrar la calma.
- Identificar los miedos para poder trabajarlos.
- Tener perspectiva de personas con experiencia satisfactoria.
- Desinteresadas.
- Sensibles.

La formación inicial de los nuevos mentores se basa en tres talleres de dos días cada uno (48 horas) y tres sesiones de seguimiento de una mañana cada una (15 horas) a lo largo de un proceso de mentoreo con una persona telémaca (10 meses) con el asesoramiento y seguimiento de un experto. Los principales temas de la formación son:



- Rol de las personas mentoras.
- Proceso y fases de un programa de mentoreo.
- Desarrollo de habilidades de mentoreo; escucha.
- Aplicación del mentoreo: las distintas fases del programa.
- Obstáculos y dificultades del proceso.
- Desarrollo de las competencias. Diccionario de Competencias Genéricas
- Estilos de liderazgo.

La formación continua de los mentores con experiencia tiene definido un itinerario con tres niveles: Avanzada, Experta y Coach. Para cada nivel se requieren dos, tres y cuatro años de experiencia mentora respectivamente. La formación anual para cada nivel el de dos talleres de dos días de duración cada uno (30 horas). Los talleres de los distintos niveles se realizan simultáneamente para fomentar las relaciones de intercambio de experiencias entre todas las personas mentoras. El proceso se ha completado con el asesoramiento intersetiones y la realización de trabajos individuales.

En la Junta de Andalucía hay una red social. Dentro de ella disponemos de un espacio Ítaca, con un foro y abundante documentación para el desarrollo de las competencias directivas a disposición de las personas mentoras para mejorar su capacitación y para que puedan compartirlo con las personas mentoras.

OPORTUNIDADES Y FUTURO

Está en marcha Iniciativa Mentor el año 2016-2017. El trabajo realizado en los siete años de Iniciativa Mentor puede ser el trampolín con el que abordar otros proyectos:

- Estamos trabajando en un proyecto de acogida experta especialmente para personal de grupo A de nuevo ingreso.
- Se pueden abordar iniciativas de proyectos específicos (pej. Directores de Aéreas Territoriales de Empleo).
- Se pueden abordar situaciones singulares.
- El modelo de mentoreo puede ser desarrollado para otros colectivos que no sean de dirección.
- Vamos a aprovechar las capacidades de las personas mentoras en el proyecto LÍDERES EMERGENTES. Pueden ayudar a 45 personas que participarán en el proyecto para ayudarles en el aprovechamiento de su aprendizaje y en el desarrollo de su itinerario formativo durante dos o tres años.

Más allá de estas realizaciones posibles basadas en los métodos de trabajo derivados de Iniciativa Mentor, fruto del proyecto del proyecto ha crecido alrededor del Instituto un grupo de personas muy comprometidas con la Junta de Andalucía que colaboran con nosotros de manera informal en otros proyectos. Tenemos muy presente el informe de la OCDE "*Construir hoy la administración de mañana*" en el que recomienda "*Comunicar para crear los grupos de sostenimiento de la reforma*" y "*Seguir la marcha comprometiendo a los líderes de la reforma*" objetivos que alcanzamos con satisfacción y que seguimos potenciando con este grupo de personas cada vez más numeroso.