

MENTORi Talento

Programa de *Mentoring* de Carrera
para Estudiantes y Profesionales Junior
de las Telecomunicaciones

Juan Pedro BENITEZ DIAZ

Versión 1.1

11-feb-2013

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. PROGRAMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL.....	5
3.1 Orientación Laboral	5
3.2 Asesoramiento Empresarial	5
3.3 Tutoría De Integración.....	5
3.4 Coaching	5
3.5 Mentoring.....	6
3.6 Los Programas De Desarrollo Profesional En Una Sola Palabra.....	6
4. ESTE PROGRAMA DE MENTORING	7
4.1 Origen y Contexto	7
4.2 La Esencia Del Programa.....	7
4.3 El Programa No es	9
5. MENTORES	10
6. PROGRAMACIÓN	11
7. ORGANIZACION Y OPERATIVA	13
7.1 Actores	13
7.2 Colaboradores	13
7.3 Solicitud Y Emparejamiento De Mentores Y Mentorandos	13
7.4 Puesta En Marcha.....	14
7.5 Seguimiento Y Evaluación.....	14
8. VALOR AÑADIDO DEL PROGRAMA.....	15
9. CASOS DE ESTUDIO.....	16
9.1 Estudiantes	16
9.2 Profesionales	16
10. CONTACTO Y NOTICIAS.....	19
11. APÉNDICES.....	19
11.1 Glosario	19
11.2 El Coaching Y Su Aplicación	19
11.3 Formulario De Solicitud.....	20

1. RESUMEN EJECUTIVO

El programa de *mentoring* que se presenta en este documento tiene como objetivo principal que cualquier profesional logre desarrollar su carrera con un alto grado de excelencia y motivación maximizando el uso de sus fortalezas, esto es, su experiencia y, muy particularmente, sus pasiones y talentos más distintivos.

En concreto, este programa de *mentoring*, de alcance nacional y ámbito internacional, está inicialmente dirigido a profesionales de las telecomunicaciones y, muy especialmente, a los más jóvenes, para que el impacto resultante sea mayor y más duradero.

Es complementario a otro tipo de propuestas de desarrollo profesional pues se basa en la experiencia específica de los mentores. Éstos orientarán a los mentorandos en aspectos tales como el análisis en perspectiva y la caracterización personal de sus pasiones y talentos, así como el reconocimiento, la evaluación y la maximización de oportunidades de desarrollo.

La solución que aquí se propone es altamente flexible, fácilmente escalable, y ampliable en el futuro a otro rango de años de experiencia y profesiones. Puede ponerse en marcha rápidamente y su coste es muy bajo.

Por último, se podrían destacar otra serie de beneficios adicionales, tales como el aumento de la red de contactos de todos los actores del programa, el refuerzo de la relación universidad-empresa, así como el fomento del uso de nuevas tecnologías.

Por todo ello, este programa de *mentoring* es muy novedoso... especialmente en lo que se refiere al foco del desarrollo profesional sugerido, el colectivo al que va dirigido y el perfil de los mentores, así como en lo referente al formato elegido.

La combinación de tales novedades lo convierten muy probablemente en un programa innovador, pionero y único. Al menos, a nivel nacional.

2. INTRODUCCIÓN

Resulta evidente que los equipos que consiguen excelencia y rendimiento extraordinarios son aquellos que, en esencia, consiguen maximizar el potencial de sus integrantes a la vez que mantienen la más alta motivación de contribución en todos ellos.

Por potencial entiéndase la experiencia, por supuesto que también, pero fundamentalmente los talentos más distintivos de cada individuo, igualmente llamados competencias personales.

En cuanto a la motivación, hay estudios que demuestran que trabajar en lo que a uno más le gusta es la componente que más pesa.

En el contexto de globalización, velocidad de cambio y crisis económica actual es más importante que nunca aprovechar al máximo el talento de todos y cada uno de los empleados de una empresa, así como mantener una motivación extraordinaria con el menor coste posible. Y cuanto antes se empiece (más joven) mejor.

El objetivo del programa de *mentoring* desarrollado en este documento pone el foco justo ahí, en la importancia que tiene tanto identificar y desarrollar las pasiones y los talentos más distintivos de cada profesional (y de todos los profesionales, pero en especial los más jóvenes), como en reconocer claramente las oportunidades de desarrollo más adecuadas.

Pero, antes que nada, merece la pena repasar las clases de desarrollo profesional más comunes.

3. PROGRAMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

Los programas de desarrollo profesional podrían clasificarse como sigue, aunque en la práctica la frontera entre ellas no es completamente nítida.

3.1 Orientación Laboral

- Objetivo: incrementar los conocimientos sobre el mercado laboral y sobre las herramientas para conseguir el puesto de trabajo deseado
- Destinado a: asalariados y estudiantes de último ciclo de carrera
- Tipo: consultoría centrada en aspectos técnicos (CV, mercado laboral, portales de empleo, entrevistas...)
- Orientador: consultor externo, no necesariamente conocedor del sector, aunque sí recomendable

3.2 Asesoramiento Empresarial

- Objetivo: guiar al emprendedor en el desarrollo de un negocio, desde la creación de la empresa hasta la reorientación o cierre de la misma, pasando por la optimización de la gestión cotidiana de aquélla
- Destinado a: emprendedores
- Tipo: consultoría centrada en aspectos técnicos (trámites administrativos, estrategia, viabilidad, organización, análisis de mercado...)
- Asesor: consultor externo, no necesariamente conocedor del sector, aunque sí recomendable

3.3 Tutoría De Integración

- Objetivo: acelerar la integración del profesional en su nuevo puesto de trabajo y formarlo para que pueda desarrollar sus nuevas responsabilidades
- Destinado a: asalariados recién incorporados a una nueva empresa o departamento
- Tipo: formación centrada en aspectos técnicos (herramientas, procesos y metodologías, información corporativa, contactos)
- Tutor: empleado de la misma empresa con mayor antigüedad

3.4 Coaching

- Objetivo: mejorar el desempeño actual del profesional para lograr un resultado concreto a corto o medio plazo, maximizando el uso de sus competencias personales
- Destinado a: asalariados y emprendedores (aunque también existe el *coaching* de individuos para ayudarles a conseguir objetivos en sus vidas personales)

- Tipo: orientación centrada en el desarrollo de competencias personales (liderazgo, análisis, comunicación, creatividad...), que se apoya en una metodología específica
- Entrenador (*coach*): consultor externo, no necesariamente conocedor del sector (que sería la excepción)

3.5 *Mentoring*

- Objetivo: inspirar, crear conciencia y aumentar la perspectiva de un profesional para, a partir de las experiencias del mentor, ayudarlo a reflexionar sobre ciertas conductas y a tomar decisiones de negocio y de desarrollo personal a lo largo de su carrera
- Destinado a (*mentees*): asalariados (aunque también existe el *mentoring* de individuos para ayudarles en sus vidas personales), habitualmente mandos intermedios de ‘alto potencial’ llamados a ocupar posiciones de liderazgo en su propia empresa en el futuro
- Tipo: orientación centrada en el desarrollo de competencias personales, pero fundamentalmente aquellas asociadas a los grandes líderes
- Mentor: empleado con mayor experiencia, normalmente de la misma empresa, aunque sin dependencia funcional u operativa

3.6 *Los Programas De Desarrollo Profesional En Una Sola Palabra*

Una posible (y con seguridad muy simplista y atrevida) asociación de cada programa de desarrollo profesional podría ser:

- Orientación laboral ◊ empleo
- Asesoramiento empresarial ◊ negocio
- Tutoría de integración ◊ integración
- Coaching ◊ desempeño
- Mentoring ◊ perspectiva

4. ESTE PROGRAMA DE MENTORING

4.1 Origen y Contexto

Este programa es una iniciativa personal de [Juan Pedro Benítez Díaz](#), a la que sin embargo ya se han sumado tanto otros individuos a título particular como organismos públicos y colectivos profesionales que colaboran en su desarrollo.

El programa de desarrollo profesional que se detalla en este documento es un programa que podría clasificarse dentro de lo que en la sección anterior se ha denominado como *mentoring*.

Allí se definía que el objetivo de esta clase de desarrollo profesional perseguía “*inspirar, crear conciencia y aumentar la perspectiva de un profesional para, a partir de las experiencias del mentor, ayudarlo a reflexionar sobre ciertas conductas y a tomar decisiones de negocio y de desarrollo personal a lo largo de su carrera*”

Sin embargo, es importante destacar en este punto que el término *mentoring* se ha generalizado en los últimos tiempos para aplicarlo a algunas de las otras formas de desarrollo personal que se han definido anteriormente, en la mayoría de ocasiones de forma equívoca. Esta generalización es especialmente cierta en los casos del *asesoramiento empresarial*, y del *coaching*.

En el primer caso la diferencia fundamental radica en los aspectos en los que se basa el desarrollo (de tipo técnico en el *asesoramiento empresarial* vs de tipo competencial en el *mentoring*). El uso del término *mentoring* está muy extendido para este tipo de asesoramiento empresarial, a pesar de hacer referencia a un tipo de desarrollo profesional bien diferente. Por simplicidad, en este documento y, por extensión en la implementación del programa asociado, sólo se utilizará el término *mentoring* como referencia al tipo de desarrollo profesional que se define en esta sección.

En el segundo caso las diferencias radican básicamente en el objetivo (mejora del desempeño en el *coaching* vs. aumento de la perspectiva en el *mentoring*) y en la experiencia del conductor-orientador (con más o menos experiencia que el mentorando y normalmente de un sector diferente para el *coach* vs. experiencia en el mismo sector y sustancialmente mayor para el mentor). En este caso concreto, referirse al *coaching* con el término *mentoring* sería claramente equívoco.

Por último, si bien el alcance del programa de *mentoring* desarrollado en este documento es más específico que el presentado en 3.5, este programa sigue estando alineado con los objetivos de los colectivos a los que va dirigido:

1. Profesionales: Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación...
2. Estudiantes: Plan de Acción Tutorial del Estatuto del Estudiante (Real Decreto 1791/2010 del 30 de diciembre). Para más detalles, consultar capítulos 5, 8, 13 y 14.

4.2 La Esencia Del Programa

Como se indicaba anteriormente, este programa de *mentoring* es muy novedoso en lo que se refiere al foco del desarrollo profesional sugerido, el colectivo al que va dirigido y el perfil de los mentores. También en lo referente al formato elegido.

La combinación de tales novedades lo convierten muy probablemente en un programa innovador, pionero y único. Al menos, a nivel nacional.

El programa podría resumirse de la forma siguiente:

- Objetivo fundamental:
 - Inspirar, crear conciencia y aumentar la perspectiva de un profesional para, a partir de las experiencias del mentor, ayudarlo a reflexionar sobre la toma de decisiones de desarrollo personal a lo largo de su carrera. Se pondrá un foco muy especial en la importancia que tiene tanto poder identificar y desarrollar las pasiones y talentos individuales desde temprana edad como reconocer claramente las oportunidades de desarrollo más adecuadas
- Destinado a (mentorando ideal):
 - Profesional de las telecomunicaciones, esto es, profesional con formación o experiencia en la industria de las telecomunicaciones o industrias auxiliares donde se haga uso intensivo y de valor añadido de infraestructura y servicios de telecomunicación.
 - El programa se centrará inicialmente en los estudiantes de último año de carrera de la ETSIT y los Ingenieros de Telecomunicación asalariados con 1-5 años de experiencia laboral.
 - Individuo con muy alta motivación por trabajar sobre su desarrollo personal, con alta capacidad de autocrítica y ambición de mejora, con actitud y experiencia emprendedora (en cualquier ámbito)
- Programa tipo:
 - Duración de 3 meses (4 sesiones) para estudiantes
 - Duración de 6 meses (8 sesiones) para profesionales
 - Promedio de 1.5h / sesión
 - Sesiones individuales mentor-mentorando con video-llamada, e.g. Skype (no excluyente de cuantas sesiones presenciales se quieran acordar mutuamente)
 - Compromiso firme en duración pero flexible en organización
 - Clima de confianza y confidencialidad absoluta
- Conducido por (mentor ideal):
 - Profesional hispano-hablante con alrededor de 15 años de experiencia contrastada liderando y/o integrando equipos de alto rendimiento, preferiblemente en el sector TIC
- Otros beneficios para el mentorando:
 - Extensión de la red de contactos (*networking*)

- Acercamiento al modo de trabajo en equipo virtual con el uso de plataformas 2.0 (Linkedin...) y aplicaciones de conexión remota en el entorno profesional (Skype...)
- Fortalecimiento del vínculo con organizaciones académicas (ETSIT...) y profesionales (COIT...)
- Perspectiva de otras culturas empresariales

4.3 *El Programa No es*

Por eliminación y claridad, esta propuesta de *mentoring* no es un programa de:

- Orientación laboral. Tampoco académica o social
- Asesoramiento empresarial
- Tutoría de integración
- *Coaching*
- Mentoring ‘clásico’, esto es, con foco en:
 - Desarrollar competencias de liderazgo fundamentalmente (vs cualquier otro talento distintivo)
 - Individuos con ‘alto potencial’ (vs cualquier individuo)
 - Empleados con amplia experiencia (vs jóvenes)
 - Sesiones presenciales (vs sesiones virtuales)

5. MENTORES

Los mentores son parte absolutamente fundamental de este programa. El perfil de los mentores que formarán parte de este programa será igualmente distintivo.

El mentor ideal:

- Es un profesional español o hispano-hablante, con alrededor de 15 años de experiencia contrastada liderando y/o integrando equipos de alto rendimiento, preferiblemente en el sector TIC
- Tiene un perfil reconocido como persona emprendedora en cualquier ámbito, con experiencia multidisciplinar e internacional
- Disfruta transfiriendo sus conocimientos a otras personas
- No tiene una dependencia funcional u operativa con su mentorando. De hecho, no trabajan para la misma empresa

Aunque no percibirán retribución alguna por su participación, los mentores igualmente obtendrán del programa una serie de beneficios importantes. Los más relevantes son:

- Desarrollo personal de competencias de gestión de personas
- Aprendizaje de *best practices* de gestión de personas (compartida entre los distintos mentores)
- Extensión de la red de contactos (*networking*): mentorandos, mentores, organizadores y colaboradores
- Conocimiento de las inquietudes, necesidades y enfoque de los jóvenes (laboral, profesional, social...)
- Acercamiento al uso de nuevas tecnologías e *Internet*. Esto es, *gadgets*, redes sociales, aplicaciones en la nube...

6. PROGRAMACIÓN

La programación tipo se resume como sigue:

- Duración de 3 meses (4 sesiones) para estudiantes
- Duración de 6 meses (8 sesiones) para profesionales
- Promedio de 1.5h / sesión
- Sesiones individuales mentor-mentorando con video-llamada, e.g. Skype (no excluyente de cuantas sesiones presenciales se quieran acordar mutuamente)
- Compromiso firme en duración pero flexible en organización
- Clima de confianza y confidencialidad absoluta

Una posible distribución de los temas a tratar en las diferentes sesiones podría ser:

- Estudiantes:
 - Sesión 1. Presentación de curriculum, motivaciones y expectativas. Contenido del resto de sesiones
 - Sesión 2. Identificar talentos y pasiones - análisis en perspectiva (impacto en excelencia, productividad y motivación), caracterización personal
 - Sesión 3. Desarrollar talentos y pasiones - reconocimiento, evaluación y maximización de oportunidades
 - Sesión 4. Misceláneo. Conclusiones
- Profesionales:
 - Sesión 1. Presentación de curriculum, motivaciones y expectativas. Contenido del resto de sesiones
 - Sesión 2. Identificar talentos y pasiones - análisis en perspectiva (impacto en excelencia, productividad y motivación)
 - Sesión 3. Identificar talentos y pasiones - caracterización personal
 - Sesión 4. Desarrollar talentos y pasiones - maximizar el desarrollo en el puesto y proyecto actuales
 - Sesión 5. Desarrollar talentos y pasiones - exploración de nuevas oportunidades (otro proyecto, otra función, otra organización...)
 - Sesión 6. Desarrollar talentos y pasiones - participar en iniciativas '*bonus - on the top of*' (transversales y/o globales, corporativas, profesionales de tipo asociativo fuera de la propia empresa...)
 - Sesión 7. Reconocer y evaluar oportunidades de desarrollo - ponderar consideraciones: idoneidad (talentos, experiencia e intereses vs necesidades), remuneración, equipo y organización, seguridad, experiencia vital (viajes, estancia internacional...)

- Sesión 8. Conclusiones

La distribución mostrada corresponde a un contenido de referencia exclusivamente. Éste tendrá que ser ajustado entre el mentor y el mentorando en el curso de las sesiones y dependerá en gran parte de la experiencia e intereses de ambos. Como ayuda adicional, puede utilizarse también el material presentado en la sección 9.

7. ORGANIZACION Y OPERATIVA

7.1 Actores

Los actores que participan en mayor o menor medida en este programa son:

- Creador: es la persona que tuvo la idea original y quien ha diseñado e impulsado el desarrollo de este programa
- Mentorandos: son los beneficiarios principales y actores imprescindibles
- Mentores: son los conductores fundamentales y actores imprescindibles. También son beneficiarios importantes
- Organizadores: son facilitadores recomendables. Colaboran a título individual o como miembros de alguna de las organizaciones colaboradoras. El director del programa es el máximo responsable de la organización
- Colaboradores: son organismos y colectivos profesionales que reconocen los beneficios del programa como contribución relevante a la consecución de sus propios objetivos. Por ello, se suman a la iniciativa ayudando y promocionando el desarrollo de su programa. Son deseables dentro de la organización del programa en la medida en la que permiten aumentar orgánicamente el alcance del mismo y, por tanto, potencialmente amplificar su impacto en beneficio de un mayor número de individuos.

7.2 Colaboradores

Los colaboradores que han confirmado su participación hasta la fecha son:

- Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación / Asociación Española de Ingenieros de Telecomunicación
 - COIT-AORM/AITA y COIT-nacional
- Universidad de Málaga (UMA)
 - ETSIT Málaga

7.3 Solicitud Y Emparejamiento De Mentores Y Mentorandos

Solicitud

Tanto mentores como mentorandos deberán presentar su candidatura a participar en el programa enviando a la dirección de correo electrónico del programa el formulario de solicitud debidamente cumplimentado.

Además del perfil del candidato, la solicitud debe incluir una breve carta de motivación que permita evaluar la idoneidad y expectativas del mismo.

El formulario se encuentra en el Anexo 11.3 o en el área de descarga de la página web oficial del programa y de aquellas otras que los colaboradores hayan habilitado.

Selección

La selección de los candidatos se realizará en base a las solicitudes recibidas que cumplan los requisitos y constaten una alta motivación por participar.

Emparejamientos

Los emparejamientos mentor-mentorando estarán a cargo de la dirección del programa y serán realizados en base a criterios de idoneidad, afinidad y preferencias expresadas por los candidatos en la solicitud.

7.4 Puesta En Marcha

Una vez realizado el emparejamiento, la dirección del programa comunicará al mentor y al mentorando el resultado del mismo.

A partir de ese momento, las sesiones podrán comenzar según lo previsto en el programa. Para ello, los únicos requisitos técnicos indispensables que deben cumplir tanto el mentor como el mentorando son:

- PC/Mac personal con conexión de banda ancha
- Instalación del mismo software de video-llamada (e.g. Skype)

Nota: una de las características claramente distintivas de este programa de *mentoring* es la realización de sesiones virtuales para permitir mayor flexibilidad y eficiencia en el uso del tiempo, pero sobre todo para poder contar con mentorandos y mentores que estén basados literalmente en cualquier lugar del mundo. Dicho esto, si en el emparejamiento recomendado tanto mentorando como mentor estuvieran ubicados a una distancia razonable, aquellos podrían decidir perfectamente si prefieren sesiones virtuales, presenciales o una mezcla de ambas.

7.5 Seguimiento Y Evaluación

Los participantes deben comprometerse tanto a informar brevemente sobre el desarrollo del programa como a emitir un informe de evaluación en forma de encuesta, comentarios, sugerencias de mejora y un testimonio que pueda publicarse al finalizar el programa.

8. VALOR AÑADIDO DEL PROGRAMA

El programa de *mentoring* aquí descrito reporta tanto beneficios individuales como colectivos.

- Beneficio individual del mentorando:
 - Adquirir una mayor conciencia sobre la importancia que tiene poder identificar y desarrollar las pasiones y los talentos individuales desde temprana edad, así como reconocer más claramente las oportunidades de crecimiento profesional más apropiadas, con objeto de mejorar la toma de decisiones de desarrollo personal a lo largo de la carrera profesional.
 - Extensión de la red de contactos (*networking*)
 - Acercamiento al modo de trabajo en equipo virtual con el uso de plataformas 2.0 (Linkedin...) y aplicaciones de conexión remota en el entorno profesional (Skype...)
 - Fortalecimiento del vínculo con organizaciones académicas (e.g. ETSIT) y profesionales (e.g. COIT/AEIT)
 - Perspectiva de otras culturas empresariales
- Beneficio individual del mentor:
 - Desarrollo personal de competencias de gestión de personas
 - Aprendizaje de *best practices* de gestión de personas (compartida entre los distintos mentores)
 - Extensión de la red de contactos (*networking*): mentorandos, mentores, organizadores y colaboradores
 - Conocimiento de las inquietudes, necesidades y enfoque de los jóvenes (laboral, profesional, social...)
 - Acercamiento al uso de nuevas tecnologías e *Internet*. Esto es, *gadgets*, redes sociales, aplicaciones en la nube...
- Beneficio colectivo:
 - Cohesión y networking del colectivo de profesionales de las telecomunicaciones
 - Difusión *best practices* de gestión de personas
 - Concienciación de los beneficios de este tipo de programas y creación de una futura necesidad de servicio para un colectivo más amplio
 - Fortalecimiento del vínculo universidad-empresa

9. CASOS DE ESTUDIO

9.1 Estudiantes

Caso 1. ¿Dónde encajo mejor?

Mónica está terminando la carrera. Está haciendo el Proyecto Fin de Carrera y le quedan 4 asignaturas. No ha ido sacando un curso por año, pero es una buena estudiante en general, con muchas inquietudes. De hecho, ha tenido que trabajar de vez en cuando para sufragarse sus gastos.

Le encanta planificarlo todo. También organizar eventos de todo tipo. Y que todo salga bien y la gente disfrute, claro. De hecho, lo hace tan bien que sus amigos siempre le piden que organice las fiestas y viajes. Y en la Cruz Roja, donde colabora desde hace dos años, hasta se encarga ya de la logística de las campañas de Navidad en la ciudad en la que vive.

Ha empezado ya a buscar trabajo. En principio, algo relacionado con la electrónica, la especialidad que eligió y de lo que va su PFC. Aunque de momento, no encuentra nada ni tiene buenas perspectivas de hacerlo. No sabe muy bien cómo orientar su carrera profesional. Se pregunta cosas del tipo:

- ¿Debería centrarse en explotar los conocimientos especializados que ya tiene en electrónica?
- ¿Debería por el contrario abstraerse de sus conocimiento y centrarse en sus competencias personales de planificación y organización, que además es con lo que realmente disfruta?
- ¿Qué importancia tiene realmente el talento de cada individuo en el mundo laboral? ¿Se llega a explotar de verdad? ¿Qué posibilidades hay dentro de una empresa de ir adaptándose para hacer mejor uso de ellos y de paso mantener la motivación con algo que realmente te gusta hacer?
- ¿Cómo se pueden conocer qué otros talentos se pueden tener que no se hayan contrastado todavía? (por ejemplo, en la carrera no hay exámenes de comunicación, liderazgo, visión estratégica, etc...)
- ¿Qué pinta tiene el ‘trabajo ideal’? ¿Qué hay que sopesar? ¿Cómo se podría evolucionar en el tiempo? ¿En qué tiene uno que sembrar hoy para recolectar mañana?

9.2 Profesionales

Caso 1. Estoy al límite, necesito un cambio... ¿pero cuál?

Enrique está desorientado (y agobiado). Se dedica a hacer pruebas de laboratorio de nuevos producto de acceso radio, lo último en tecnología inalámbrica.

Es un gran profesional, muy responsable y muy perseverante. Trabaja hasta 60 horas muchas semanas. Lleva ya un año y medio así, desde que empezó. Ha ido cada vez a más. Lo peor es que su trabajo no le motiva nada y no ve posibilidad de proponer su otra manera de hacer las pruebas. De más joven sí que andaba siempre poniendo en marcha iniciativas en el barrio, disfrutaba organizando competiciones deportivas.

Ahora no encuentra la manera de reconducir sus ideas. Además, no se siente reconocido por todos los sacrificios que hace y por terminar a tiempo los planes de prueba. Eso sí, trabaja en una gran multinacional. Cuando aceptó el trabajo, pensó que eso le permitiría tener una carrera muy interesante.

Ha intentado cambiarse a cualquier otro departamento pero su jefe no le facilita el cambio, es crítico en el proyecto actualmente. No encuentra ni tiempo para pensar qué quiere hacer. Le asaltan las dudas siguientes:

- Si tan crítico es, ¿por qué no se siente valorado? ¿qué hace falta para que lo valoren de verdad?
- Está claro que esto de estar todo el día haciendo pruebas en un laboratorio no le gusta pero, ¿qué le gusta a él realmente y en qué es bueno? Si tuviera dos años más de experiencia, ¿lo sabría mucho mejor?
- Enrique está al límite y su jefe no parece que quiera ayudarle. Está planteándose seriamente pedirle consejo a recursos humanos como último recurso y, si no lo ve claro, cambiar de empresa y buscar trabajo en el extranjero (ha oído que afuera te valoran más y de paso aprende otro idioma). Aunque por otro lado piensa... con una crisis galopante como la actual, más valdría aguantar el chaparrón y esperar mejores tiempos (con un poco de suerte, en un par de meses podrían sustituir al jefe)

Caso 2. La tentación se viste de jefe

Lucía lleva tres años trabajando en una empresa pequeña que está desarrollando, y vendiendo ya, una solución de diagnóstico de problemas en red muy innovadora. La compañía va bastante bien, están creciendo muy rápidamente.

Como mucho otros, Ana empezó desarrollando código, es de lo que más trabajo había. Ha trabajado muy duro, con mucho entusiasmo. Ella dice que su jefe está muy contento. Ha cogido soltura rápidamente y su contribución es importante. Además, tiene capacidad no sólo para programar muy rápidamente sino para entender bien los protocolos de red y proponer mejoras en los complejos algoritmos de diagnóstico. También le gusta ayudar a los dos becarios del departamento. Siente que aporta mucho, cada día más. Se siente muy feliz, está orgullosa.

Ha surgido un nuevo proyecto de desarrollo pequeñito en el que buscan a un coordinador técnico que casi dejará de hacer código. Le han insinuado que están barajando ofrecérselo a ella, a quien coger esa responsabilidad le parece una buena oportunidad para ponerse en el camino de la gestión, donde se tiene más responsabilidad y se gana más. Tiene pocas opciones por el tiempo que lleva, pero le ha dado que pensar. Se pregunta lo siguiente:

- ¿Realmente es tan buena programando o los resultados que ha tenido son más bien fruto de las muchas horas que le dedica?
- ¿Le están insinuando la posibilidad de hacer gestión porque tiene talento para ello o porque no tienen mejor opción ahora mismo?
- Hasta ahora no se había planteado verdaderamente qué hacer en el futuro. Le cuentan sus compañeros que si quiere progresar en su carrera y ganar más, la

única forma es hacerse jefe ¿debería proponerse voluntaria para el puesto o debería aprovechar la oportunidad de seguir desarrollando sus capacidades técnicas en un producto tan innovador para plantearse más tarde alguna evolución?

- ¿Cuáles son los caminos típicos que sigue gente con su perfil?

Caso 3. ¿Qué refuerzo, talentos o experiencia?

Ana es carismática. Siempre tiene una sonrisa en la cara. Se relaciona y empatiza perfectamente tanto con sus compañeros como con sus jefes y su cliente. También es muy perspicaz para identificar oportunidades de negocio y tiene gran capacidad de convicción para llevar sus ideas a la práctica.

Así es. En realidad, siempre ha sido así, y así lo ha disfrutado. Cuando organizaba los viajes fin de curso y vendía más entradas que nadie. Cuando hacía trabajos de grupo en el instituto y convencía a sus compañeros sobre cómo enfocarlo, y por supuesto hacer la exposición.

Ana es una de esas relativamente pocas personas que trabaja en I+D en España. Lo hace desde hace cinco años en una empresa puntera en *realidad aumentada* que está comenzando a desarrollar su negocio por Latinoamérica, donde han abierto dos nuevas sedes y están formando nuevos equipos comerciales. Hace algún tiempo que su pareja le viene sugiriendo vivir una experiencia internacional. Ana se plantea lo siguiente:

- Intuye fuertemente que tiene capacidades innatas de comunicación, motivación y visión de negocio, pero no ha podido contrastarlas bien a nivel profesional. ¿Debería solicitar un puesto en las nuevas sedes comerciales y abandonar su carrera en I+D de vanguardia para centrarse en lo que intuye que son sus fortalezas? ¿Es demasiado pronto para dar un salto tan grande? ¿Convendría hacerlo más gradual? (buscar por ejemplo un puesto de soporte técnico a ventas)
- ¿Debería por el contrario seguir haciendo trabajo técnico en I+D para mantener y reforzar el atractivo que tiene ahora en el mercado laboral? ¿Debería reforzar sus talentos menos distintivos con algún tipo de formación o proyecto para conseguir polivalencia y tener un perfil más completo?
- Alternativamente, ¿tendría sentido hacer un camino de ida y vuelta para adquirir una mínima experiencia comercial que complemente su experiencia para luego continuar su carrera allí donde más experiencia tiene (I+D)? Y en tal caso, ¿qué puestos en I+D se adaptarían mejor a sus talentos?
- ¿Dónde situarían idealmente las empresas a Ana y cuándo?

10. CONTACTO Y NOTICIAS

Lo mejor para estar al día de las últimas novedades, consultar material de referencia y contactar con la dirección del programa es visitar su página web en:

<http://mentoritalento.com>

11. APÉNDICES

11.1 Glosario

COIT: Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación

AEIT: Asociación Española de Ingenieros de Telecomunicación

AORM: Andalucía Oriental y Melilla

AITA: Asociación de Ingenieros de Telecomunicación de Andalucía

UMA: Universidad de Málaga

ETSIT: Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación

11.2 El Coaching Y Su Aplicación

Algunas ejemplos de situaciones del ámbito profesional en las que suele aplicarse el *coaching* para mejorar el desempeño del individuo a lo largo de un periodo limitado son:

- Un gerente estresado y presionado que genera malestar en su personal
- Un profesional que se siente frustrado porque no le reconocen su trabajo
- Un supervisor que no escucha a sus colaboradores
- Un profesional que no encuentra motivación en el trabajo que desarrolla
- Un responsable cuya personalidad entra en conflicto con su equipo
- Un profesional al que le abruma la responsabilidad que le han dado
- Un mando cuyas salidas temperamentales coartan el buen desempeño de grupo
- Un profesional que se siente inhibido por la autoridad de su responsable
- Un jefe que no sabe como sacar los mejores recursos de su organización
- Un profesional que no tiene claro sus objetivos
- Un director alejado de las necesidades motivacionales de las personas que componen su empresa

11.3 Formulario De Solicitud

FORMULARIO DE SOLICITUD

(*) ¿En calidad de qué quieres participar? (mentor / mentorando)

(*) Nombre y Apellidos:

(*) Ciudad y país de residencia:

Titulación:

Experiencia profesional (años):

Situación actual (estudiante / asalariado / emprendedor / desempleado):

(*) Titular

(Ejemplo: Director de Proyectos en NombreEmpresaActual)

(Sólo los candidatos a ser mentores)

(*) Describe brevemente tu perfil profesional

(Sólo los candidatos a ser mentores)

Perfil Linkedin (incluye el enlace aquí o indícanos uno alternativo):

(*) ¿Cuáles son tus expectativas del programa y qué es lo que más te interesa de él?

¿Por qué crees que debemos seleccionarte para participar en el programa?

(Ajusta tu respuesta considerando el perfil del candidato ideal. Ver página siguiente y descripción del programa)

¿Tienes algún comentario o sugerencia que hacernos acerca de este programa?

Nota: una vez evaluada tu candidatura nos pondremos en contacto contigo para indicarte los siguientes pasos a seguir.

Más información en <http://mentoritalento.com>

(*) La información detallada aquí será pública