



Harvard Business Review
América Latina

La importancia de tener buenos mentores en un mundo hipercompetitivo

por Thomas J. DeLong, John J. Gabarro y Robert J. Lees

Enero 2008

Reimpresión R0801H-E

Las empresas de servicios profesionales de la actualidad están tan ocupadas en ganar dinero que han perdido el arte de generar talento.

La importancia de tener buenos mentores en un mundo hipercompetitivo

por Thomas J. DeLong, John J. Gabarro y Robert J. Lees

Tras 10 años de rápido crecimiento, Freedman-Miller, una empresa consultora de tamaño mediano con sede en Seattle, está en problemas. La rotación de empleados de alto y bajo rango va en aumento y la empresa está luchando por retener a suficientes profesionales para atender a los clientes actuales, y ni hablar de adquirir otros nuevos. La cultura de lealtad y cooperación que la empresa disfrutaba hace apenas cinco años casi se ha evaporado del todo: los profesionales jóvenes, que se ven a sí mismos como agentes libres, sólo permanecen en la empresa hasta que aparece una

oferta mejor. Otros –*mujeres y hombres*– se están marchando para conservar el equilibrio entre vida y trabajo. A menudo, los empleados se quejan de que los socios no invierten tiempo en ayudarles a crecer y desarrollarse. Por su parte, los socios se preguntan por qué deben invertir tanta energía en adiestrar a un empleado que probablemente deje la empresa de todas maneras.

Freedman-Miller (no es el verdadero nombre de la empresa) no es la única. Durante los últimos siete años, hemos estudiado en profundidad a más de 30 empresas de servicios profesionales (ESP): grandes organiza-

ciones globales y multifuncionales, así como pequeñas empresas con menos de 20 profesionales. Descubrimos que muchas ESP que antes eran de tamaño moderado –incluyendo empresas de servicios legales, consultoras, empresas de contabilidad, bancos de inversión, agencias de marketing, hospitales, empresas de gestión de dinero y universidades– se están “corporatizando” al aumentar rápidamente su tamaño y complejidad. Los profesionales están empezando a pensar que son sólo dientes en un engranaje. La avalancha de imperativos que vienen desde arriba respecto de protocolos estándar, objetivos de ingresos y apalancamiento, así como requisitos de cumplimiento, está haciendo que los socios se sientan abrumados, alienados y carentes de privilegios. Tal como lo expresó un socio: “Cuando dejé de conocer a esos empleados que estábamos convirtiendo en socios, dejé de tratar de crear un clima de inclusión”.

¿Qué pueden hacer las empresas como Freedman-Miller para revertir esta tendencia dañina? En estas páginas argumentamos que, para sobrevivir, las ESP deben resucitar el mentoring, una institución que ha sido la principal víctima de la hipercompetitividad y del crecimiento rápido en este tipo de empresas. Basándonos en nuestra investigación, esbozamos los principales problemas que enfrentarán las ESP al desarrollar estrategias de mentoring y mostramos cómo se las están arreglando algunas empresas vanguardistas en la materia.

Aclaremos: no será fácil reinventar el modelo tradicional del mentoring de las ESP. Para empezar, el mentoring en las ESP no se presta a un enfoque corporativo sistemático, porque a los jóvenes profesionales no les gustan los sistemas y prefieren un tratamiento personal (vea el recuadro “Qué hace a un mentor”). Además, un mentoring personal no puede aplicarse sólo al 20% superior de los jóvenes recién contratados: todos los profesionales de su empresa necesitan tener mentoring, ajustado a sus necesidades individuales, especialmente cuando las asignaciones de tareas basadas en oportunidades de aprendizaje son limitadas. Y finalmente, aunque no menos importante, los líderes de las ESP deben reconocer que el mentoring es un flujo en ambos sentidos: los socios no son los únicos en hacer mentoring a los empleados, sino que éstos deben hacerse mentoring mutuamente.

El mentoring: una víctima de la competencia

La realidad más dura acerca de la supervivencia en la industria de servicios profesionales es que la competen-

cia es feroz. En un mundo de barreras comerciales que se erosionan, donde las empresas compiten tanto en escala como en alcance, las corporaciones esperan que sus proveedores de servicios profesionales las acompañen en su travesía. Muchas empresas regionales ahora deben ser globales para atender adecuadamente a sus clientes más grandes, lo que ha desatado una implacable consolidación de la industria.

Prueba de ello es la profesión de la auditoría, que durante los últimos 10 años ha llegado a estar dominada por cuatro grandes empresas globales: PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte y Ernst & Young. Al crecer estas organizaciones, sus carteras de servicios y sus bases de clientes se volvieron cada vez más semejantes entre sí. Con menos diferenciadores, la competencia empieza a depender del precio y, hasta cierto punto, de la flexibilidad ante las demandas de los clientes, con efectos potencialmente desastrosos. Además, las crisis de Enron, WorldCom y otras empresas han generado más regulaciones en la forma de la ley Sarbanes-Oxley de 2002, aumentando aún más las cargas de trabajo y los riesgos profesionales.

El sector contable no es el único en el que la intensa competencia y los requisitos de regulación han creado enormes demandas de tiempo para los socios. Se espera que virtualmente todo socio de un banco de inversión, empresa de servicios legales o consultora de relaciones públicas sea responsable por su tiempo y por los recursos de su empresa. Eso significa hacer más trabajo administrativo bajo un escrutinio mayor, lo que no ayuda a la moral. Y debido a la globalización, a los socios se les está pidiendo guiar simultáneamente proyectos en múltiples sitios y funciones, con profesionales que nunca antes han trabajado juntos.

Ante esa presión, algo tuvo que ceder en las ESP, y eso ha sido el proceso de mentoring. Los jóvenes profesionales que se unían a una empresa hace 20 años podían contar con que los socios los tratarían como discípulos. Existía un acuerdo implícito de que un socio enseñaría las destrezas básicas a una joven profesional y orientaría su desarrollo en la organización. Hoy, a los socios de algunas ESP se les asignan hasta 20 empleados a quienes deben entrenar, y las relaciones que alguna vez se basaron en acuerdos de palabra se han vuelto contractuales. Es imposible incluso para los socios más orientados hacia las personas desarrollar un estrecho cuadro de empleados y al mismo tiempo seguir ocupándose del negocio,

Thomas J. DeLong (tdelong@hbs.edu) es el Philip J. Stomberg Professor of Management Practice en el área de conducta organizacional de Harvard Business School en Boston. **John J. Gabarro** (jgabarro@hbs.edu) es el UPS Foundation Professor of Human Resource Management, Emeritus, en Harvard Business School. **Robert J. Lees** (rob.lees2@btinternet.com) fue director de desarrollo profesional en Morgan Stanley y jefe de recursos humanos en Ernst & Young International. Los tres son coautores de *When Professionals Have to Lead: A New Model for High Performance* (Harvard Business School Press, 2007).

gestionando proyectos, realizando funciones administrativas y a veces manejando un proyecto especial para el socio ejecutivo.

La evidencia de descontento en las ESP es tanto anecdótica como estadística. Todas las personas mayores de 40 años con quienes hablamos podían mencionar a un mentor en su vida profesional, pero la gente más joven a menudo no podía hacerlo. Un joven banquero de inversiones reflexionó: “Yo no sólo trabajo con un conjunto de empleados sin un supervisor real, sino que después de todos esos meses ni un solo socio ha iniciado algo tan pequeño como un almuerzo. Sé que soy responsable por mi carrera, pero los socios que veo están obsesionados consigo mismos y con alcanzar sus cifras”. Por lo tanto, no es sorprendente que la tasa acumulativa de rotación de empleados en las empresas de servicios legales para el trienio 2004 a 2006 fuera de 19%, la mayor desde que la National Association for Law Placement (NALP) empezó a hacer encuestas sobre esta materia hace una década. El tamaño de las empresas es obviamente un problema. Los datos de la encuesta de la NALP muestran que las tasas de rotación de empleados de las empresas de servicios legales con menos de 100 profesionales son generalmente 50% más bajas que en las empresas de más de 500 profesionales. Incluso la definición de una empresa “pequeña” de servicios legales ha cambiado: en las encuestas efectuadas hace 10 años eran aquellas con menos de 50 empleados profesionales; ahora son aquellas con menos de 100.

Las ESP de la mayoría de los sectores no pueden permitirse un nivel tan alto de rotación de empleados. Por un lado, cada empleado que se va representa un costo real de buscar un sustituto y entrenarlo hasta que esté listo para hacer bien su trabajo. Deloitte, por ejemplo, predice que debe contratar a 50.000 profesionales en los próximos cinco años sólo para mantenerse al ritmo de la demanda y la rotación normales. Sin embargo, más importante aún es que los servicios profesionales son empresas de personas: la ventaja competitiva depende menos de su escala y alcance de servicios (dado que todos sus rivales son también grandes y diversificados) que de las aptitudes y redes de los profesionales de su empresa. Las ESP que carecen de la camaradería y del sentimiento genuino de compañerismo que tuvieron en sus primeros días tendrán dificultades para reclutar –y ni hablar de retener– el talento que necesitan para sobrevivir. Los jóvenes profesionales todavía están buscando mentores que puedan darles consejo, estímulo y espacio para crecer.

La necesidad de entrenar a profesionales jóvenes suena obvia y hasta banal. De hecho, gran parte de la atracción de las ESP solía ser su modelo de mentor y discípulo, tomado de los gremios. Sin embargo, al aumentar el ta-

QUÉ HACE A UN MENTOR

Un buen ejercicio para ayudarle a evaluar sus destrezas como mentor es anotar algunas características de su mejor mentor. Nuestras entrevistas con profesionales exitosos han dejado en claro que una buena relación de mentoring no sólo tiene que ver con el ascenso profesional. Una y otra vez, nuestros entrevistados dijeron que un buen mentor:

- Es alguien totalmente creíble, cuya integridad trasciende el mensaje, sea éste positivo o negativo
- Le dice a usted cosas que quizás no quiera escuchar pero le deja la sensación de que usted fue escuchado
- Interactúa con usted en una forma que le hace desear llegar a ser mejor
- Le hace sentirse lo suficientemente seguro para correr más riesgos
- Le da la confianza de elevarse sobre sus dudas y temores íntimos
- Apoya sus intentos por fijarse metas exigentes
- Da oportunidades y destaca desafíos que usted quizás no haya visto

maño de las ESP, los mentores tuvieron que convertirse en ejecutivos, un papel que no se ajusta naturalmente a la mayoría de las personas que se unen a las ESP. Las empresas tales como GE y Procter & Gamble tienden a atraer a aspirantes a ejecutivos, mientras que los profesionales de las ESP a menudo desdennan los deberes de la gestión. En consecuencia, los líderes de las ESP se encuentran en un dilema: si promueven a una persona con un excelente desempeño a un puesto de liderazgo, a menudo no resulta muy buena o no está interesada en gestionar a las personas; si seleccionan a una profesional no tan destacada, ésta no tendrá la credibilidad para ejercer autoridad. Como resultado, los problemas de personal se agravan, el mentoring languidece y los líderes de las ESP buscan ayuda fuera de la empresa. Por ejemplo,

las 20 principales empresas de servicios legales de Estados Unidos están contratando más especialistas de RH en desarrollo de líderes (pasando de apenas 60 profesionales hace siete años a más de 300 hoy en día) para que enseñen destrezas de relaciones humanas, mentoring y otras. Uno de esos especialistas nos dijo: “Yo tendría muy poco que hacer si los socios tan sólo prestaran atención a sus empleados. Paso la mayor parte de mi tiempo resolviendo conflictos de socios que han causado problemas interpersonales o que simplemente han ignorado algunas de sus responsabilidades más básicas”.

Examinemos ahora lo que se requiere para cimentar los fundamentos del mentoring entre sus profesionales. Discutimos cuatro principios que sirven de guía en el nuevo y competitivo mundo de los servicios profesionales.

Principio 1 **El mentoring es personal**

La noción de que un sistema estandarizado de mentoring resolverá sus problemas es una ilusión. Recompensar a los socios por ocuparse de interacciones prescritas con los subalternos simplemente no funciona. Cuando discutimos el mentoring formalizado con un socio de una ESP, hizo un gesto de fastidio y dijo: “Por favor, no otro sistema de mentoring de juguete. ¿De verdad debo desperdiciar mi tiempo llevando subalternos de otro departamento a almorzar? ¡Usted no puede estar hablando en serio!” Este tipo de actitud surge cuando el proceso de mentoring se convierte en una farsa estilizada, carente de cualquier aprendizaje real.

Las personas sumamente independientes e impulsadas por logros que se convierten en empleados de las ESP desconfían de cualquier cosa que suene a burocracia. No tolerarán el mentoring envasado y preferirán feedback concreto y directo de un profesional de alto rango que se interese personalmente en sus carreras. Los nuevos empleados demandan cierto grado de predecibilidad, pero están dispuestos a trabajar muy arduamente. Al igual que los atletas de clase mundial, estos profesionales tienen una necesidad casi insaciable de conocer su desempeño: cuanto más capaces son, más intensa es su necesidad. Un respetado mentor de una empresa de servicios legales reflexionó: “A algunos de mis mejores profesionales debo decirles cómo van los lunes y nuevamente los jueves. La cantidad de feedback nunca es suficiente”.

Los líderes de las ESP deben prestar atención no sólo al grado de feedback sino también a cómo se brinda. La experiencia nos ha mostrado que los empleados de las ESP están casi programados para percibir el menor indicio de feedback negativo. Las personas atraídas por las ESP son extraordinariamente competitivas. Cuando estas personas impulsadas por logros se unen a una empresa, rastrean su propio progreso y también el de otros

empleados. Se enteran de quiénes son asignados a determinadas personas, quién obtiene los proyectos “atractivos” y quién parece estar avanzando. También observan constantemente los indicadores de su desempeño, imaginando a veces señales que no existen y viéndolas más grandes de lo que son. Los empleados interpretan cualquier reconocimiento, incluso un “hola” de un socio de alto rango, como evidencia de su estatus en la empresa. Lograr la atención de un mentor se vuelve una forma vital de competir.

Dado que los empleados se interesan mucho incluso en los reconocimientos más efímeros, los gestos pequeños pero más significativos pueden lograr mucho. Sam, un líder de grupo profesional de Milbank, Tweed, Hadley, & McCloy, se tomó el tiempo para agradecer a un empleado que llevaba tres años en la empresa y que, sin que él se percatara, estaba a punto de marcharse. Sam le dio una espontánea palmadita en el hombro para felicitarlo por el excelente trabajo que, le contaron, había realizado en un proyecto. “Los empleados como usted me inspiran a ser un mejor líder en esta empresa”, le dijo Sam. Más tarde, el empleado contó que esa interacción lo dejó “flotando por las nubes durante el resto del día” y “radiante por un mes”. Ese pequeño acto, que tomó sólo un minuto, mantuvo en la empresa a un empleado muy competente pero frustrado. Los socios deben escuchar, preguntar y mostrar interés. Pregunte a una empleada qué tipo de trabajo desea hacer, qué la apasiona y qué destrezas desea desarrollar. No deje esta importante tarea a Recursos Humanos.

Desafortunadamente, los socios que necesitan elogios y atención al ascender rara vez toman el tiempo para dar estos estímulos a los de menor rango. Esto no tiene por qué ser así. Los socios ya usan sus destrezas interpersonales con los clientes y sólo tienen que extender estos esfuerzos a los profesionales de menor rango. Sin embargo, la atención adicional se debe distribuir con prudencia y no con el objeto de manipular a las personas. Esto ocurre especialmente en las ESP de más alto nivel, tales como Merrill Lynch o HSBC, donde la mayoría de los empleados ocuparon los primeros lugares de sus clases en la universidad. Entre estas personas tan exitosas la inseguridad puede ser común, de modo que una mentora debe brindar atención en forma equitativa y en función de los méritos o se enfrentará a una revolución.

Principio 2 **No todos son actores A**

Aunque casi todos los miembros de las ESP creen ser actores A, ninguna ESP tiene sólo profesionales de este tipo, ni, sostendríamos nosotros, debería tenerlos. De hecho, en la típica ESP moderna, los actores A constituyen sólo 20% del personal profesional y los actores C

otro 10%. Por lo tanto, los actores B constituyen el 70% restante, un gran grupo que llamaremos “los ciudadanos sólidos”. Incluso en las empresas de nivel superior, los actores B son el alma de la organización. Si son mediocres, la empresa será mediocre; si son de alto desempeño, la empresa será igual. Los actores A, en cantidad relativamente reducida, nunca sustituirán a los ciudadanos sólidos, independientemente de cuán buenos sean.

Los ciudadanos sólidos difieren de las estrellas en que usualmente se mantienen por más tiempo en el staff y así ayudan a crear conocimiento institucional, lo que los hace invaluableles cuando las empresas se fusionan, reducen su personal o abren nuevas oficinas. Estos actores B adoptan una perspectiva de largo plazo porque han atravesado ciclos organizacionales y entienden que la marea sube y baja. Los ciudadanos sólidos tienden a preferir las metas organizacionales a las personales porque valoran la estabilidad para sí mismos y para la empresa. De hecho, muestran una paciencia tan extraordinaria con el desarrollo profesional que los ejecutivos a menudo los pasan por alto.

Por todas estas razones, la presencia de ciudadanos sólidos en una ESP sirve para estabilizar a los carismáticos actores A (que pueden desestabilizar la organización porque necesitan mucho para mantenerlos contentos) y sostener a los actores C (que de otro modo podrían hundirse). Según nuestra experiencia, los actores B tienen también más probabilidad de ser jugadores naturales de equipo que los exitosos empleados individualistas.

No obstante, nuestra investigación revela que entre 67% y 85% de todos los profesionales de las ESP tiene una necesidad extrema de logros. Los resultados son válidos para los empleados de nivel medio, los nuevos socios y los socios de alto rango con grandes responsabilidades de liderazgo, independientemente del tamaño o la ubicación de la empresa. También descubrimos esto entre los participantes del Leading Professional Service Firms Program de Harvard, que atrae a participantes de toda la gama de los servicios profesionales, desde arquitectura hasta gestión de dinero y publicidad. Entonces, ciertamente muchos de los profesionales que tienen una extrema necesidad de logros también resultan ser actores B. Sin embargo, y asombrosamente, toda nuestra investigación identificó sólo un par de ESP que tenían estrategias explícitas para recompensar y reconocer a los actores B, de los que tanto depende el éxito de una empresa en el largo plazo.

Más bien, los socios de las ESP tienden a concentrarse en entrenar a los actores A. Por ejemplo, un alto director ejecutivo y jefe de la división de banca de inversión de Morgan Stanley a principios de la década de 2000 supo que algunos de sus más de 20 subalternos directos resentían el hecho de que otros estuvieran recibiendo

la mayor parte de su atención. Al percatarse de que no tenía idea de quién estaba recibiendo la mayor parte de su feedback, el jefe de la división empezó a rastrear sus interacciones con los ejecutivos de banca. Pronto surgió un patrón claro: seis actores A de alto rendimiento estaban acaparando hasta 50% de su tiempo con diversas solicitudes de recursos humanos y de capital, preguntas sobre decisiones de promoción y cosas por el estilo. En pocas palabras, los exitosos demandaban atención constante. Sin embargo, al menos la mitad de los subalternos directos nunca iniciaban contacto con el jefe de la división. Posteriormente él utilizó su práctica de rastrear las interacciones para cerciorarse de que su horario incluyera reuniones regulares y cenas con todos sus subalternos directos. El nivel de discordia entre ellos bajó drásticamente.

Es fácil ver por qué los socios se concentran tanto en los actores A. Primero, la mayoría de los socios son actores A y por tanto tienden a identificarse con ellos. Un socio incluso atribuyó la falta de ambición de liderazgo en la empresa de un ciudadano sólido a la educación “inferior” que recibió en la escuela de derecho. Segundo, dada la presión sobre su tiempo, los socios a menudo deciden concentrar su mentoring en la gente que tendrá el desempeño más alto. Sin embargo, como lo deben saber los ejecutivos profesionales, el rendimiento que genera la inversión en unos cuantos productos o servicios de alto margen no es necesariamente mayor que el de muchos productos o servicios de menor margen.

Es más, los actores B no necesitan mucho estímulo. Al igual que con los actores A, un e-mail o un gesto de agradecimiento logra mucho. Sin embargo, debido a que los ciudadanos sólidos tienden a estar muy agradecidos por un poco de atención, hay muchas otras cosas que usted puede hacer por incluirlos y desafiarlos. Por ejemplo, asignarlos a comités transfuncionales que abarquen a toda la empresa, donde tengan la oportunidad de interactuar con los exitosos y de demostrar sus capacidades. Sin importar lo que usted haga, desarrolle un sistema para monitorear quién ha recibido reconocimiento y quién no. Las buenas ESP rastrean las interacciones con sus estrellas y con sus ciudadanos sólidos. (El recuadro “Una estrella oculta” muestra el valor de transferir a los actores B sólo un poco del tiempo dedicado a los actores A).

Principio 3 **Las buenas asignaciones son escasas**

Obviamente, las asignaciones de personal deben hacerse con el cliente en mente. Sin embargo, usted también debe considerar el desarrollo de los profesionales de rango más bajo. Katzenbach Partners, una empresa consultora con sede en Nueva York, sigue el desarrollo de

sus empleados manteniendo un registro continuo de sus diferentes necesidades de crecimiento y del contenido de sus asignaciones. La gerencia hace todo lo posible para equilibrar las necesidades de la empresa con los deseos de los empleados. Ese tipo de dedicación a los empleados da resultado. Por ejemplo, cuando los empleados de Katzenbach dicen a sus superiores la razón por la cual permanecen en la empresa, tienden a citar el clima de desarrollo profesional, específicamente el genuino interés de la empresa en dar asignaciones exigentes a todos. Sin embargo, Katzenbach es una empresa pequeña de apenas unos 150 profesionales. El desafío en organizaciones más grandes es no descuidar a sus profesionales.

Eso es más fácil de decir que de hacer. David H. Maister, uno de los primeros investigadores que estudiaron las ESP y cuyo libro de 1993 *Managing Professional Service Firms* sigue siendo el texto más influyente sobre éstas, advirtió que uno de los mayores problemas de las ESP es la subutilización del talento. Eso era cierto en 1993 y hoy lo es aún más. Actualmente puede ser muy difícil prometerles a los empleados las asignaciones exigentes que necesitan para aprender. La competencia por participación de mercado es tan brutal que simplemente hay menos asignaciones deseables, excepto en las empresas de muy alto nivel. Cuando no se dispone de estas asignaciones, los profesionales de bajo rango se frustran debido a que el grupo de socios no está realmente interesado en su desarrollo profesional. Tampoco creen que RH represente sus intereses de buena forma. Allí es donde entra el mentor.

Una táctica útil, especialmente cuando en la empresa escasean las buenas asignaciones, es dejar que un profesional de bajo rango sea el asistente de alguien de alto

UNA ESTRELLA OCULTA

Un hombre al que llamaremos Alex Parker era un socio experimentado en una gran empresa multinacional de servicios financieros. Con cerca de 50 años de edad, había estado con la empresa durante 20 años y era muy competente en la ejecución de su negocio. Sin embargo, no era bueno para generar nuevos clientes. Como resultado, otros profesionales lo veían como alguien con un desempeño sólido pero no como una estrella. Los empleados no querían trabajar con él porque era incapaz de hacerlos ascender.

Como era de esperarse, cuando se creó un nuevo departamento Alex fue ignorado para el puesto de líder a fin de favorecer a alguien más exitoso. La nueva jefa de departamento no sabía qué hacer con Alex. Le costaba relacionarse con él no sólo porque era mayor que ella sino porque no tenía el estatus de estrella que ella poseía. De modo que lo descuidó y se concentró en desarrollar nuevos clientes.

Luego se produjo una avalancha de trabajo y los empleados se vieron abrumados. Dos de ellos se fueron. Otro enfermó. La jefa del departamento trabajaba más arduamente que nunca y se sentía resentida con Alex por no ser como ella. Pasó un año sin que nada se resolviera. Más empleados se fueron y los resentimientos se agravaron.

Un perspicaz socio de alto rango le informó a la nueva jefa de departamento que algunos profesionales de menor rango querían ser transferidos fuera del área de ella. La líder no tuvo más opción que aprovechar mejor los recursos. Con algo de renuencia programó una serie de reuniones clave con Alex, durante las cuales se percató de que él tenía mucho que ofrecer. Cuanto más tiempo, atención y buenas asignaciones le daba, más empleados empezaron a sentirse atraídos por él. Ellos llegaron a darse cuenta de que Alex era bueno en el puesto, aunque no atraía la atención hacia sí mismo.

Desafortunadamente, salvo en las empresas mejor gestionadas, los profesionales como Alex a menudo no reciben oportunidades significativas de desarrollo. Más bien, los ejecutivos simplemente tienden a lanzar a estos actores B a puestos de todos los niveles diciéndoles que se adapten. Desde luego, pareciera que experimentan dificultades en su trabajo o que carecen de potencial para ser estrellas, cuando la verdad es que a menudo están luchando con las limitaciones de su trabajo, no con sus propias capacidades.

rango en una asignación. Esto es particularmente importante para los profesionales de bajo rango que son muy capaces. Tan pronto como sea posible después de que un empleado se una a la organización, una socia debe llevarlo a una asignación con un cliente e inundarlo de conocimientos y experticia. La socia debe decirle a su pupilo lo que piensa dos horas antes de que empiece una reunión y nuevamente 30 minutos antes de ésta y darle seguimiento tras la reunión.

Otra forma en que las ESP pueden compensar una falta de asignaciones apetecidas es dar a las personas proyectos que no estén relacionados con los clientes. Los proyectos de investigación, por ejemplo, brindan una oportunidad para que un empleado profundice más en un campo de interés. A un empleado de alto rango en una empresa consultora se le pidió investigar la relación entre la creación de marca y los nuevos medicamentos que un cliente farmacéutico estaba desarrollando. Pronto este empleado tuvo reputación en toda la em-

presa como experto en creación de marca. Ni siquiera hace falta que el trabajo extracurricular esté relacionado estrechamente con el negocio. Heller Ehrman, una empresa de servicios legales de alto nivel, permite que empleados valiosos se dediquen ad honorem a tareas encomendables y sumamente visibles durante su tiempo de inactividad. Eso no sólo le genera buenas relaciones públicas a la empresa sino que también mantiene motivada a una buena empleada y le permite sentirse como una socia. En un caso, un empleado de Heller Ehrman trabajó con documentos para ayudar al proceso judicial de los detenidos en la Bahía de Guantánamo.

Principio 4 **El mentoring es un flujo en ambos sentidos**

No toda la responsabilidad del mentoring corresponde a los socios. Demasiados empleados en las ESP se rinden muy pronto y se van a buscar mejores horizontes en vez de aprender cómo prosperar en una empresa moderna atrayendo la atención de socios y mentores. La verdad es que en las ESP de hoy, con sus limitados recursos, los empleados ya no pueden simplemente esperar que se les asigne un mentor; también deben aprender cómo atraer a uno de ellos.

Un método particularmente interesante, desarrollado en McKinsey & Company, es estimular a los empleados a “crear [su] propio McKinsey”. Aunque el proceso es muy informal, a los miembros de la empresa se les aconseja buscar los subalternos, colegas y socios hacia los que se sienten naturalmente atraídos debido a la química, las metas y los intereses mutuos. El mensaje es claro: no se trata sólo de ascensos; se relaciona mucho más con la idea de desarrollar su potencial como profesionales y como seres humanos. Si usted quiere un mentor, empiece a actuar en consecuencia y finalmente se encontrará relacionado con un grupo fundamental de socios y empleados dedicados su desarrollo personal. De hecho, estos colegas se vuelven parte de su junta asesora personal. Un profesional de nivel medio de una agencia mediana de publicidad nos dijo: “Hay dos socios específicos y otros cinco colegas a quienes yo busco para pedir consejo profesional sobre cómo gestionar mis proyectos y a mis empleados. Estos colegas son los que me mantienen dentro de la empresa”.

El mentoring conjunto estimula a los jóvenes profesionales a asumir cierta responsabilidad por sus propias carreras. Los socios deben mantenerse alertas a los profesionales en todos los niveles que son particularmente talentosos para servir como mentores. El mentoring recíproco no sólo es ventajoso para sus carreras, sino que también intensifica las destrezas

fundamentales de equipo entre los profesionales, que no suelen ser naturalmente buenos para trabajar en equipo.

Considere un socio a quien se le pidió elaborar una nueva unidad de gestión de activos de un banco de inversión. Él contactó a un puñado de vicepresidentes y socios de bajo rango para que le ayudaran a desarrollar el nuevo negocio. Los miembros del equipo, que sentían desconfianza mutua, trataron de delimitar posiciones basándose en relaciones o funciones antiguas. Las reuniones del nuevo grupo eran ineficaces y los miembros luchaban por idear una estrategia competitiva que todo el grupo apoyara.

Un líder sabio le dijo al grupo que sólo podían ser competitivos apoyándose mutuamente. Creó indicadores basados en el trabajo en equipo, que los estimulaban a colaborar entre sí en vez de trabajar en formas contrapuestas. De hecho, ellos se convirtieron en comentadores al empezar a trabajar en forma más cooperativa, previendo la competencia en el mercado y siendo recompensados económicamente como grupo. Pese a su inclinación a trabajar individualmente y a competir entre sí, estos profesionales se desempeñaron en forma eficaz como equipo y se sintieron motivados para hacerlo.

...

Más que cualquier otro tipo de organización, las ESP viven y mueren con su capital intelectual. Si usted no cultiva este talento, perderá el alma de su empresa, así como a las personas que reclutó para lograr ventaja en un mundo hipercompetitivo.

Desafortunadamente, conforme las ESP compiten ferozmente por participación de mercado, sus socios impulsados por los logros dan prioridad a sus clientes por encima de sus colegas, y cuanto más éxito logran con los clientes, más se concentran en ellos. Esa dinámica simplemente no es sustentable; los socios de las ESP deben tomar medidas activas para corregirla. Tendrán que agregar tiempo a sus agendas para estimular a todos sus empleados, no sólo a los que más se les parecen. Deberán involucrar intensamente a los socios de menor rango en el trabajo importante con los clientes y, a falta de esas oportunidades, deberán ofrecerles otros desafíos. Por su parte, los empleados deben aprender a dirigir sus propias carreras y buscar oportunidades de mentoring mutuo así como de parte de sus jefes. Los socios y empleados de las mejores empresas reconocen estos desafíos. Para que su empresa compita con ellas, deberá hacer lo mismo. ☞

Reimpresión R0801H-E.



Harvard Business Review

América Latina