

# Banesto se apoya en el mentoring para mejorar su gestión de riesgos

En un entorno adverso para el negocio bancario, Banesto ha conseguido durante el primer semestre de 2010 unos resultados muy satisfactorios. Ha aumentado su base de clientes, mantiene el nivel de ingresos y ha mejorado la gestión de riesgos. Este último aspecto es resultado, entre otros, de la aplicación del programa de “Mentoring para Riesgos”, llevado a cabo en colaboración con la consultora InnoPersonas, mediante el que se han identificado más de 500 mentorados que han recibido el apoyo y formación de más de 150 mentores expertos en la gestión de riesgos.

José Antonio Carazo, director de Capital Humano.





## FICHA TÉCNICA

**Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio.

**Título:** Banesto se apoya en el mentoring para mejorar su gestión de riesgos.

**Fuente:** Capital Humano, nº 248. Noviembre 2010.

**Resumen:** En un entorno adverso para el negocio bancario, Banesto ha conseguido durante el primer semestre de 2010 unos resultados muy satisfactorios. Ha aumentado su base de clientes, mantiene el nivel de ingresos y ha mejorado la gestión de riesgos. Este último aspecto es resultado, entre otros, de la aplicación del programa de "Mentoring para Riesgos", llevado a cabo en colaboración con la consultora InnoPersonas, mediante el que se han identificado más de 500 mentorados que han recibido el apoyo y formación de más de 150 mentores expertos en la gestión de riesgos. Entre los objetivos del programa estaban la consolidación de la cultura de gestión de riesgos en la entidad, la mejora de los ratios en este capítulo, la necesidad de extender y compartir el conocimiento y el refuerzo del compromiso entre las posiciones críticas de la organización.

**Descriptores:** Mentoring / Banca / Formación / Desarrollo



**L**os orígenes del Banco Español de Crédito se remontan a mediados del S. XIX, cuando una sociedad bancaria española de capital francés decidió constituir la Sociedad General de Crédito Mobiliario Español. Tras las reformas de las finanzas promovidas por el ministro Raimundo Fernández Villaverde en 1900 se creó el Banco Español de Crédito. Hoy Banesto es una de las principales entidades bancarias españolas y forma parte del Grupo Santander, primer grupo bancario español y uno de los principales del mundo. Su actividad principal es la banca comercial en España, con especial énfasis en la banca minorista y en el sector de pequeñas y medianas empresas y comercios.

Según se indica expresamente en su visión, la entidad tiene vocación de ser "el mejor banco comercial de Europa y la primera entidad financiera de nuestros clientes, empresas y particulares. Nos une un horizonte común e ilusionante. Porque tenemos los instrumentos apropiados: una oferta de valor y productos diferenciados, la mejor tecnología y, sobre todo, el mejor equipo humano. Un gran equipo con ánimo para continuar trabajando con los valores que definen nuestra cultura empresarial: el cliente como centro, la eficiencia, la simplicidad, la flexibilidad, la innovación, la excelencia en el desempeño y la transparencia".

Banesto tiene unos 9.000 profesionales (datos memoria 2009) con una edad media de 41,7 años y la antigüedad media es de 17,43 años, lo que hace posible un adecuado equilibrio entre experiencia y entusiasmo manteniendo en todo momento el objetivo de dar la mayor calidad de servicio a los clientes. La presencia femenina, tanto en el porcentaje global de la plantilla (37,45%) como en el equipo directivo (33,41%), ponen de manifiesto la apuesta de Banesto por la diversidad como valor diferencial de su cultura corporativa.

>

- > Banesto también se ha preocupado por crear, en 2009, un entorno de flexibilidad y conciliación entre la vida personal y profesional. Este año ha sido de las primeras empresas en firmar el “Charter de Diversidad – España que se enmarca dentro de las Directivas de antidiscriminación de la UE y tiene como objetivo fomentar prácticas de gestión e inclusión de la diversidad en las empresas e instituciones españolas.

El 19% de la plantilla ha utilizado en algún momento del ejercicio de alguna de las medidas habilitadas para la mejora de la conciliación, lo que sitúa al banco como una de las mejores empresas para trabajar en España. En 2007 recibió el Premio Capital Humano en la categoría de Gestión Integral de Recursos Humanos y en 2008 en la categoría de Política Estratégica de Formación y Desarrollo. Además, en los últimos años se ha situado entre las cinco mejores empresas para trabajar en España.

Este año, en unas adversas condiciones para el negocio bancario, Banesto ha conseguido durante el primer semestre unos resultados muy satisfactorios. Ha aumentado su base de clientes y su vinculación, manteniendo el nivel de ingresos y mejorando la eficiencia gracias a la gestión de los costes. Al mismo tiempo, la calidad del riesgo se ha mantenido entre las mejores del sector, se ha reforzado la liquidez y la solidez patrimonial del banco.

## OBJETIVOS Y BENEFICIOS DEL PROGRAMA

“Lo más difícil de aprender en la vida es qué puente hay que cruzar y qué puente hay que quemar” dijo Bernard Russel, Premio Nobel de Literatura en 1950. Y uno de los medios más recomendables para tomar dichas decisiones es contar con la ayuda de un mentor. De una forma u otra, la mayor parte de nosotros hemos tenido un mentor, es decir, alguien que comparte su experiencia y es fuente de inspiración para nosotros. Mentores han existido a lo largo de la historia, incluso el propio término proviene de la Mitología clásica y del maestro que formó al hijo de Ulises.

Sin embargo, a pesar de las ventajas de contar con mentores, en el mundo empresarial, apenas existen programas de mentoring. El programa de “Mentoring para Riesgos”, llevado a cabo por Banesto en colaboración con la consultora InnoPersonas, es posiblemente uno de los proyectos más ambiciosos de este tipo en Europa por el número de personas implicadas (más de 500 mentorados y más de 150 mentores) y por los resultados obtenidos: los mentorados han mejorado 3,6 veces más la gestión de los riesgos que el resto del banco. Todo ello contribuye a que Banesto sea el segundo banco con menos morosidad en España y el primero en su mercado.

### EL MENTORING DE RIESGOS EN CIFRAS

**Implicados en el proyecto:** Más de 150 mentores y más de 500 mentorados.

**Fecha de comienzo del programa:** diciembre 2008

**Resultados obtenidos:** Mejora la calificación de riesgos de los mentorados de 3,6 veces más con respecto al resto del banco.

Fuente: Banesto. Datos a enero 2010.





era que los mejores directores formaran a aquellos que habían tenido una peor valoración, con el fin de conseguir que se compartiera el conocimiento realmente útil, se reforzara el compromiso de los participantes y en última instancia, se lograra mejorar la valoración de riesgos y se reforzara una cultura del riesgo”.

### **OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE MENTORING DE RIESGOS**

Impulsar la cultura consolidada de Gestión del Riesgo en Banesto.

Extender el conocimiento práctico, las habilidades y las mejores prácticas en la gestión de riesgos.

Proporcionar apoyo a los directores para que puedan mejorar su rating, poniendo a su disposición un profesional experimentado capaz de ofrecerle orientación práctica y cercana.

Asumir la importancia del papel del mentor en el banco como figura clave para transmitir la cultura y políticas de gestión del riesgo.

Reforzar el compromiso con Banesto tanto del mentor como el mentorado.

Implantar una experiencia de Gestión del Conocimiento en un área clave del banco como es la Gestión de Riesgos.

Promover la comunicación entre diferentes áreas de Banesto, contribuyendo a alcanzar una visión más global y compartida del negocio.

Fuente: Banesto 2010.

Los beneficios del programa pivotan en tres grandes ejes: Por una parte, se pretende que sea beneficioso para el banco, en la medida que se inculquen procedimientos óptimos de gestión del riesgo y se reduzca con ello el índice de morosidad. El segundo eje está dirigido a los mentores, en la medida que se sienten reconocidos por el Banco y tienen la oportunidad de ayudar a un compañero. Incluso, como ellos dijeron, lo aprendido en el seminario de formación para ser mentores consideran que pueden aplicarlo a otros aspectos de su vida personal. Y el último eje son los mentorados, ya que cuentan con la ayuda personalizada de un compañero, que ha vivido situaciones

similares a las suyas y en quien pueden apoyarse para la mejora de la gestión del riesgo de su oficina.

A continuación, se detallan las fases del proyecto y los resultados alcanzados, después de presentar qué es un mentor en la empresa y qué significa para Banesto.

### **LA FIGURA DE MENTOR EN LA EMPRESA**

Alfredo Fraile, Director de Formación y Desarrollo de Banesto, explica que “todos los programas de formación del banco se construyen con las respectivas unidades de negocio y para el negocio. Nosotros aplicamos diferentes metodologías en la formación, que se centran entre pilares: formación presencial, el autodesarrollo y el aprendizaje en entornos colaborativos. Este programa, dentro del ámbito estratégico de riesgos es uno de los pilares fundamentales en la mejora del negocio. Tiene que ver con el desarrollo directivo, por un lado, porque los mentores tienen que asumir un rol muy importante en cuanto a influencia porque no hay una jerarquía directa con el mentorado, y luego de formación técnica puesto que tienen que trasladar los conocimientos técnicos a los mentorados. En cuanto a la metodología, siendo presencial, puesto que mentor y mentorado tienen que verse, lo consideramos dentro del entorno colaborativo”.

Según Pilar Jericó, socia de InnoPersonas, “un mentor es una persona que transfiere su experiencia y conocimientos a otra con menor experiencia en determinado ámbito. Es una figura de reconocido prestigio dentro de la organización, experimentada, valorada y capaz de guiar a otros en su recorrido profesional”. Alfredo Fraile matiza: “Un buen mentor ejerce una influencia positiva en su mentorado actúa como ejemplo o referencia en alguna área concreta y es diferente a un coach o a un tutor”.

Mientras que un coach no necesita realmente conocer en profundidad el negocio o el trabajo de su cliente para ayudarle a maximizar su potencial; el mentor ha de tener experiencia en la empresa o el ámbito profesional en que quiere progresar el mentorado. También es diferente al tutor. “Este asesora y acompaña durante las primeras semanas de un recién incorporado en la empresa; el mentor, sin embargo, ayuda al desarrollo, utiliza el método de la pregunta para ayudar a pensar, traslada su experiencia y aprovecha su red de contactos, si fuera necesario, para ayudar al mentorado. Es un papel mucho más estratégico que el primero, de mayor duración en el tiempo y de mayor profundidad en los temas abordados”, puntualiza Pilar Jericó.

© jeancliac

> **DIFERENCIAS ENTRE COACH Y MENTOR**

	Coach	Mentor
Quién	Puede ser interno o externo a la organización. Puede ser, incluso, el jefe directo.	Siempre interno a la organización y nunca en la misma línea jerárquica. Ha de ser una persona de referencia.
Cómo	A través de preguntar	A través de preguntar y de transferir su experiencia.

Fuente: InnoPersonas, 2010.

El Mentor en Riesgos es, por tanto, un experto en la materia, que va a acompañar al mentorado, compartiendo con él sus mejores prácticas y habilidades. En este caso se definieron tres tipos de mentores:

- Directores de oficina que tenían una valoración óptima de riesgos.
- Directores de Zona, expertos también en la gestión de riesgos.
- Responsables de Riesgos de la Zona.

Por otra parte, los mentorados eran directores de oficina cuya valoración en la gestión de riesgos era mejorable. Uno de los aspectos más complejos del programa fue vincular mentor y mentorado por varios motivos. Un mentor nunca debía ser jefe jerárquico de la persona ya que la relación que surge entre un mentor y su mentorado ha de basarse en la confianza, la confidencialidad y el compromiso mutuo, cosa que no siempre ocurre en una relación jerárquica. Por otra parte, resultaba difícil de relacionar casi 500 personas dispersas por la geografía española con el fin de evitar traslados y viajes incómodos que perjudicaran al proyecto.

Alfredo Fraile puntualiza que “el número de participantes estaba, y está, limitado por el conocimiento, no todos son expertos, y por el número de mentorados, según las personas que identifiques con perspectivas de mejora necesitarás más o menos mentores”. Desde un principio se manejó el número de unos 150 mentores estables, aunque hay mentores que salen y entran en función de las necesidades, de que tengan que atender a su trabajo, o que no lo estén haciendo como se espera. La proporción actual es de 1 a 3, pero la idea es bajarlo a una proporción de 1 a 2, porque la presión del negocio hace difícil compaginar las tareas.

## FASES DEL PROYECTO

El proyecto ha constado de seis fases, desde el diseño del programa hasta su monitorización, en las que siempre se contó con el apoyo de InnoPersonas.

**a. Diseño del proyecto.** El Director de Formación y Desarrollo de la entidad explica que “para desarrollar el proyecto, fue importante una experiencia previa que tuvimos en mentoring destinado a los que habían ascendido a Zonas y a Territoriales. Gracias a dicha experiencia, desarrollamos una metodología que nos sirvió como base para el programa de Riesgos. En este caso, era mucho más complejo por el número de personas y departamentos implicados, por lo que tuvimos que realizar un importante esfuerzo previo de comunicación entre las distintas áreas, así como de identificación de mentores y mentorados”.

**b. Guía de mentoring.** Según Antonio Palomino, Responsable de la Formación en Riesgos la identificación de quién podría ser mentor se hizo en función de la calificación que cada candidato tenía en gestión de riesgos por parte de la Unidad de Riesgos, conjuntamente con los Responsables Territoriales de Riesgos y con la supervisión del Responsable de Recursos Humanos de la misma Territorial, lo que permitía una identificación óptima del candidato.

A partir de ahí venía la parte del compromiso. El primer contacto con mentores y mentorados fue a través de una guía informativa, en donde se recogía información básica sobre su papel, lo que se esperaba de ellos y también los beneficios de participar en el proceso. Su lectura previa permitía que en la sesión presencial se pudieran abordar aspectos más prácticos relacionados con las habilidades del mentor.

“Una persona puede ser un excelente director y un excelente gestor de riesgos pero no querer dedicar tiempo a este tema. Para saberlo convocamos a todos los directores preseleccionados a un taller informativo y selectivo. Ese taller no sólo pretendía ratificar que la selección era correcta y mostrarles determinadas habilidades que les harán ser buenos mentores, sino también a testar su compromiso con el proyecto”, explica Antonio Palomino.

Según Antonio Palomino, “el posible mentorado también recibió una guía informativa en la que se indicaban los beneficios del programa y las responsabilidades de acceder a él como asumir la responsabilidad de gestionar su propio aprendizaje, siendo proactivo en la relación, comprometerse >



Tempo. Software para personas que gestionan personas.

- *Gestión Horaria & Work Flow*<sup>®</sup>
- *Control de Accesos*<sup>®</sup>
- *Planificación Horaria*

ORACLE PARTNER

**SoftMachine**  
Times & Technologies

www.softmachine.es



Un grupo de participantes en el Programa de Mentoring en Riesgos de Banesto: De pie, de izda. a dcha.: Pilar Jericó, Socia Directora de InnoPersonas, Laura Sánchez (Unidad Territorial Levante), Belén Sánchez (Unidad Territorial Castilla La Mancha), Martina Pardo (Unidad Territorial Galicia), Almudena Gómez (Unidad Territorial Madrid), Marta Barberá (Unidad Territorial Castilla y León) y Leticia Tierra (InnoPersonas). Sentados, de izda. a dcha.: Juan Herena (Unidad Territorial Cataluña-Baleares), Juan Londoño (Socio Director InnoPersonas), Javier Clares (Responsable de RR.HH. del País Vasco), Segundo Garrido (Unidad Territorial Andalucía) y Antonio Palomino (Responsable del Proyecto de Mentoring en Riesgos de Banesto).



- con lo pactado, ser sincero y estar abierto a nuevas ideas... en definitiva, mostrar una actitud receptiva al aprendizaje”.

Se dedicó una especial atención a la comunicación en todo el proyecto con el fin de involucrar a toda la organización y de contar con el apoyo de la alta dirección. Incluso, el Consejero Delegado escribió personalmente una carta a cada uno de los mentores agradeciéndoles su trabajo pasado un tiempo.

**c. Seminario de formación de mentores.** El seminario-taller tuvo dos días de duración y su objetivo fue formar a los futuros mentores. En dicho taller se trabajaron dos áreas, fundamentalmente:

- **Conocimientos y método en la gestión de riesgos.** Durante el taller se compartieron conocimientos y buenas prácticas entre los mentores y se entrenaron en el método socrático, basado en la pregunta, para





poder aplicar durante la conversación. Después del taller, los mentores conocían un método claro y preciso sobre cómo estructurar las reuniones con su mentorado.

- **Motivación para ser mentor.** El taller tuvo un carácter fuertemente emocional para conseguir que los mentores salieran ilusionados, con un reto profesional y personal y con ganas de ayudar a su mentorado.

“Este punto fue especialmente crucial, ya que la labor del mentor tenía un gran componente de generosidad y compromiso. Otro aspecto interesante a destacar en el taller fue la gestión del conocimiento que se produjo entre los participantes y que se fue recogiendo en las mejores prácticas en la gestión del riesgo”, puntualiza Antonio Palomino.

El taller fue un elemento de autoselección dentro del proceso. “Aquí seguimos la misma política de los proce- ➤



> sos de selección que hacemos en el banco. Después del proceso de selección, que es largo, y una vez que está seleccionada una persona le damos 24 horas para que decida si realmente quiere entrar a trabajar en Banesto. Ponemos todas las cartas boca arriba. Les decimos lo que va a tener en cuanto a formación y desarrollo profesional, pero también el grado de exigencia que va a tener. Primero nosotros le elegimos, luego nos tiene que elegir a nosotros. Con los mentores hacemos igual. Ya es un reconocimiento que nosotros les hayamos seleccionado, pero son ellos los que tienen que querer”, comenta Alfredo Fraile.

**d. Encuentros mentor – mentorado.** Una vez formado el mentor se debía de poner en contacto con el mentorado asignado. Para facilitar sus encuentros se creó un protocolo en donde se recogía la frecuencia, el tipo de objetivos y el método que se había de seguir en las reuniones. Se les pidió que al menos se vieran tres veces durante nueve meses (el tiempo mínimo que debe durar el programa), si bien, en la mayoría de los casos la frecuencia fue mucho mayor. Igualmente, se les sugirió que mantuvieran contacto telefónico, especialmente durante los dos primeros meses.

Según Pilar Jericó, “hacer reuniones presenciales una vez al mes sobre el papel no es mucho, pero depende de los momentos. Hoy el coste de oportunidad de que un director esté un día fuera de la oficina es muy alto, por eso hay que rentabilizarlo al máximo. Si a eso se suma que no se tiene solo un mentorado, sino tres, y que la relación entre ambos debe de ser de empatía y confianza, eso hace que el nivel de exigencia sea alto para ambos”.

En los encuentros entre mentor y mentorado se abordaban, los tres grandes aspectos que influyen en la gestión de riesgos en una oficina:

- Admisión de operaciones.
- Anticipación en la gestión, con la realización adecuada de los comités diario y mensual.
- Seguimiento de las situaciones irregulares.

Como explica Antonio Palomino, “el análisis de riesgos tiene una parte técnica y otra de percepción. Hay que saber analizar un riesgo. Luego, identificar cuáles son los síntomas que indican cuál es la evolución de ese riesgo. Después, una vez que se detecta alguna anomalía, hay que saber cómo se puede resolver favorablemente para el banco asesorando al cliente en las posibles soluciones. Esa percepción sobre cómo interpretar determinados síntomas o cómo buscar soluciones es difícil de transmitir en el aula. Lo mejor es que se transmita por parte de quienes han pasado por ello en situaciones reales”.

**e. Seguimiento del programa.** Con el fin de acompañar al mentor a lo largo de todo el proceso, el programa prevé distintas acciones de seguimiento:

- Soporte telefónico mensual para ayudar a resolver cualquier aspecto que el mentor considere, así como intercambiar experiencias aprendidas.

- Comunicación vía online de artículos y recomendaciones de libros o películas que pueden ayudarle a mejorar en su papel de mentor. Alfredo Fraile comenta que “con respecto al mentorado, le damos soporte y realizamos puntualmente seguimientos vía online para conocer dudas o posibles

**“Mentorign para Riesgos” es uno de los proyectos más ambiciosos de este tipo en Europa, por el número de personas implicadas y los excelentes resultados obtenidos en la gestión de riesgos**

dificultades del proceso. Cabe destacar que debido al elevado número de personas y de circunstancias individuales el seguimiento se ha descentralizado en las 8 territoriales con el fin de que el programa cuente con el mayor apoyo y la mejor logística posible para la relación mentor-mentorado”.

**f. Monitoreo del proyecto.** La última etapa es el monitoreo del proyecto en donde se mide el impacto en resultados y en satisfacción tanto de mentores como mentorados a través del análisis de las valoraciones de riesgos y encuestas online a los participantes. “En esta fase, también se han recogido mejores prácticas de mentores y sugerencias para aplicar en futuras ediciones a través de focus group con mentores”, apostilla Antonio Palomino.

Por último, cabe destacar una última fase (al margen del proceso ya descrito), que es el diseño y la utilización de una plataforma online, en la que se registran todos los avances del proyecto y las conclusiones de las conversaciones e inquietudes de los mentores que comparten con los consultores. “De ese modo, conocemos de manera individualizada sus impresiones, nos permite gestionar de forma descentralizada las incidencias propias de las asignaciones que se hayan realizado mentor/mentorado y los cambios que la propia dinámica genera por ascensos y cambios de destino o posición tanto de mentores como mentorados”, justifica Pilar Jericó.

### UNA MEJORA SUSTANCIAL EN LA CULTURA DEL RIESGO

Antonio Palomino asegura que en este programa ha sido posible medir su impacto en el negocio, “algo que no siempre es fácil en los programas de desarrollo”. Para ello, se comparó la mejora en la valoración de riesgos de los directores del conjunto del banco con respecto a los directores que fueron mentorados. “En ambos casos, ha mejorado. Sin embargo, si ponemos foco en el periodo entre abril y octubre de 2009 podemos observar cómo los mentorados han mejorado

3,6 veces más que el crecimiento experimentado por el resto del banco.

Durante el primer semestre de 2010, el 44% de los mentorados incluidos en el programa habían mejorado su calificación. El 68% de los directores mentorados que finalizaron el programa habían mejorado su calificación de riesgos. Ambos aspectos, dan prueba del éxito absoluto del programa

El programa ha contribuido a que la gestión del riesgo sea un elemento prioritario en los directores sin descuido de los objetivos comerciales. Dicha sensibilidad, además, ha venido de la mano de sus propios compañeros lo que ha tenido un mayor impacto. Fruto de ello ha sido también la mejora de la relación de las áreas comerciales con las áreas de riesgos, las cuales ahora son mucho más fluidas. Como lo resume un mentorado: “El programa me ha servido para ver al responsable de riesgos como un apoyo y no como un obstáculo”.

Pilar Jericó hace balance de los aspectos positivos del programa: “Los mentorados reciben la formación a través de sus compañeros, quienes conocen perfectamente las características del banco y del mercado, les asesoran, les >

En el primer semestre Banesto ha aumentado su base de clientes y su vinculación, manteniendo el nivel de ingresos y mejorando la eficiencia.





- > escuchan y les dan un soporte personal más allá de la gestión del riesgo. Por el lado del mentor, éste también percibe el programa como parte de su desarrollo en la medida que acompaña a una persona a lo largo del proceso, aprenden de ellos, se sienten reconocidos en su trabajo, lo que sin duda les motiva”. No es de extrañar que una mentora dijera: “Estoy muy ilusionada con la aportación del trabajo que estamos haciendo”. Los mentorados también refuerzan su compromiso con la organización en la medida en que se sienten acompañados. “El único fallo que veo al programa es que no se haya realizado antes”, como lo resume un mentorado.

Fraille recalca que “no hay que olvidar que participar en el programa no lleva implícita ni bajada de objetivos, ni una mejora de salario o bonus. Tiene que ser gente muy comprometida que quiera ayudar a sus compañeros, con lo que el banco irá mejor y el beneficio será para todos, al margen de cualquier reconocimiento que pueda haber y que, de hecho, se han producido”.

“En el monitoreo del programa realizado en diciembre de 2009 indagamos sobre el grado de satisfacción de los mentorados pudiendo corroborar entre ellos:

- Un alto grado de satisfacción con el programa.
- Una elevada satisfacción de la relación con su mentor.
- Gran utilidad en las diferentes áreas de gestión del riesgos, especialmente con el seguimiento de vencidos.

Por otra parte, casi el 100 por ciento consideró que el mentoring podía aplicarse a otras áreas. De hecho, se está estudiando la posibilidad de trasladarlo a Banca de Empresas y a otros aspectos, como la política de precios, mejora del margen, recursos, trabajo en equipo etc.

Por último, caben destacar dos resultados. Por una parte, muchos mentores afirmaron haber mejorado su propia gestión de riesgos a través de acompañar a otros compañeros. Por otro lado, se recibieron solicitudes para formar parte del programa tanto de

mentores como de mentorados, algo que no siempre ocurre en programas de este tipo. A juicio de Alfredo Fraile, “el motivo es porque el mentor, además de darle soporte en la gestión de riesgos, está acompañando y escuchando al mentorado”. O como lo resumió un mentor: “Mis mentorados sienten que tienen a alguien con quien consultar cuando tienen dudas sobre temas muy importantes”. “Y eso, una vez más, tiene un impacto difícil de cuantificar sólo en números”, recalca Palomino.

A modo de conclusión, Alfredo Fraile recapitula en los siguientes términos: “Podemos decir que ningún programa es perfecto y siempre hay que limar dificultades que van surgiendo, en especial, cuando se trata de algo tan innovador. No obstante, la aceptación e ilusión de la práctica totalidad de los implicados pone de manifiesto que los programas de mentoring crean el espacio y ponen los medios para que las personas desarrollen el talento, sean capaces de dar lo mejor de sí mismas y encuentren un sentido en su esfuerzo más allá de lo económico, lo que al final se traslada indirectamente en mejora de los resultados de negocio y del compromiso de los profesionales”.

Los siguientes pasos que estamos dando en el Programa de Mentoring en riesgos van encaminados a desarrollar, a lo largo de 2011, el espacio colaborativo que hemos denominado Comunidad de Mentoring en Riesgos en el que se van a habilitar espacios comunes (Aulas de Admisión, Anticipación y Seguimiento) y espacios privados en los que los Mentores y Mentorados podrán compartir experiencias y conocimientos, conjuntamente con expertos en Riesgos.

Estamos seguros que, sin duda, esta comunidad de aprendizaje nos va a ayudar a seguir consolidando este proyecto y nos va a permitir ser más eficientes en la gestión del mismo. ■

## **Los mejores directores formaron a quienes tuvieron peor valoración, con el fin de compartir conocimiento útil, reforzar el compromiso y la cultura del riesgo**

**COMENTE ESTE ARTÍCULO**

en [www.capitalhumano.es](http://www.capitalhumano.es)

# + más preparados que nunca



## Analista medioambiental

- + Electricista
- + Cocinero
- + Estilista
- + Gestor de nóminas
- + Auxiliar de laboratorio
- + Analista de sistemas informáticos
- + Ayudante de geriatría
- + Gestión de personal
- + Mecánico
- + Maquetista de artes gráficas
- + Instalador de gas

Y muchos cursos más.

## FORMACIÓN PARA EL EMPLEO DE LA COMUNIDAD DE MADRID

**14.000**  
CURSOS

**200.000**  
PLAZAS

**230** MILLONES DE EUROS  
INVERTIDOS EN FORMACIÓN

para mejorar tus oportunidades de acceso al mercado laboral o mejorar en tu trabajo.

Infórmate en:

**www.madrid.org**  
oficinas de empleo



**Σ M**  
La Suma de Todos



SERVICIO PÚBLICO  
DE EMPLEO ESTATAL



**Comunidad de Madrid**

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)