

No deje que la mentoría lo agote

Ruth Gotian, Christine Pfund, Chaveso Cook y W. Brad Johnson

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

DESARROLLO PERSONAL

Los mentores dan su tiempo, atención y recursos para desarrollar a otros. Por lo general, una actividad voluntaria, la mentoría va más allá de los requisitos formales de trabajo de una persona. Los miembros más jóvenes de cualquier organización parecen identificarse intuitivamente y gravitar hacia los mentores de mayor impacto, y esos profesionales (a menudo bastante ocupados) encuentran que la demanda de los futuros aprendices aumenta constantemente. Como consecuencia, los grandes mentores pueden fácilmente comprometerse en exceso, abrumarse y, en última instancia, ser menos eficaces en estos roles.

El entorno actual de COVID-19 ha dado lugar a la cancelación de programas, la reducción de las reuniones presenciales, la desalineación de los horarios híbridos para mentores y alumnos y la reducción de las interacciones informales, lo que ha impactado todavía más en estas relaciones. También nos ha dado nuevas formas de pensar acerca de cómo ser mentor.

La mentoría es sin duda una relación de alto impacto y de alto riesgo. Cuando un mentor está bien intencionado pero demasiado cansado debido al burnout (agotamiento), incluso el mejor resultado podría involucrar lo que Belle Rose Ragins describió mentoría marginal: mentoría disfuncional o descomprometida, que ya no tiene valor.

El riesgo de burnout puede verse agravado por los siguientes factores:

1. Los mentores que aceptan demasiados alumnos o tienen alumnos que requieren atención adicional corren el riesgo de agotamiento emocional que se acumula hasta que las demandas se vuelven abrumadoras. En contextos en los que muy pocos gerentes o ejecutivos asumen este rol, aquellos que toman en serio la mentoría corren un mayor riesgo.

2. Los mentores de grupos insuficientemente representados son especialmente vulnerables, ya que a menudo sienten la carga de orientar a los alumnos de origen minoritario. Más aun, estos líderes empresariales a menudo enfrentan un "impuesto cultural", la singular carga de servir a su organización como un miembro minoritario simbólico de demasiados comités.

3. En algunas profesiones existe una tensión entre la defensa y la vigilancia. El mentor tiene la tarea de guiar y patrocinar a un aprendiz, mientras que simultáneamente sirve como guardián de la competencia en nombre de la profesión. Esta tensión es palpable en las profesiones de la atención médica, el ejército y otros contextos en los que impulsar a un alumno poco calificado puede poner a otros en riesgo.

4. Los mentores a los que no se les asigna tiempo en sus horarios de tutoría, a menudo porque la organización no valora realmente la mentoría, y aquellos con obligaciones importantes de cuidado en el hogar corren un mayor riesgo de agotamiento. Las mujeres mentoras tienden a sentir la presión del tiempo más que los hombres. Las mujeres que trabajan a tiempo completo dedican 8.5 horas adicionales a la semana al cuidado de los niños y otras actividades domésticas; también reportan una mayor presión institucional o social para realizar más tareas administrativas, apoyar las necesidades emocionales de otros y orientar a más mujeres jóvenes.

Todos estos riesgos pueden conducir a resultados negativos para su relación y el crecimiento de su aprendiz. Por ejemplo, si un mentor está demasiado cansado, podría desconectarse durante las conversaciones acerca de las carreras laborales. En respuesta, los profesionales más jóvenes pueden malinterpretar ese desapego como desinterés, apatía o incluso como un reflejo de su propio talento y potencial.

Este artículo es útil para:

- Comprender la importancia de la mentoría.
- Integrar la mentoría en su labor cotidiana, sin que está lo agote.
- Estar consciente de los factores que agravan el riesgo de agotamiento..

El mentor tiene la tarea de guiar y patrocinar a un aprendiz.

DESARROLLO PERSONAL

He aquí algunas maneras de identificar y superar el agotamiento de los mentores:

CONOZCA LOS SIGNOS Y EVALÚE RUTINARIAMENTE SUS FACTORES DE RIESGO DE BURNOUT. Tome tiempo regularmente para identificar los signos del burnout por mentoría. Preste atención a señales como sentirse crónicamente agotado, ser más cínico de lo habitual o mostrar signos de apatía. Pídale a sus colegas de confianza que le avisen cuando usted muestre signos de agotamiento o disminución de la competencia. Por ejemplo, invite a un compañero a que se comunique regularmente y revise su carga de trabajo de mentoría y otras preocupaciones profesionales. Ofrezca hacer lo mismo por ellos.

CONSERVE SUS ESFUERZOS DE TUTORÍA. Considere modelos de tutoría que maximicen su tiempo mientras amplían su alcance. Por ejemplo, cree cohortes de nuevos contratados que puedan reunirse mensualmente con algunos mentores que puedan ofrecer apoyo y orientación. Aprenderán de los mentores y de los demás. Además, considere las conexiones de mentoría entre pares: emparejamientos informales de empleados de niveles más cercanos. También puede enseñar a otros cómo ser mentores, creando así un árbol tutoría. Finalmente, tenga un plan de respaldo si necesita reducir algunas de estas actividades.

HAGA DIVERTIDA LA MENTORÍA. Aproveche la inspiración y satisfacción que ser mentor aporta a su vida. La tutoría es un trabajo de alineación de valores, y es profundamente gratificante. Aunque a veces puede agotar su energía, también genera energía. Considere leer un libro o ir a una conferencia juntos, crear un evento de networking para su alumno o hacer una sombra de rol mutua (o una sombra de trabajo si están en diferentes organizaciones).

HABLE ACERCA DEL BURNOUT. Reconozca el contexto, sus realidades y los desafíos. Sea abierto y transparente con sus alumnos sobre su propia capacidad y analice las consecuencias (a menudo no deseadas) de trabajar desde un lugar de capacidad reducida. Este modelo de rol vulnerable puede ser muy impactante. Es útil mostrar sus imperfecciones. Al mismo tiempo, recuerde que usted tiene un poder relativo en la relación y evite hacer que su aprendiz se sienta responsable de su agotamiento. Estas conversaciones sinceras también le proporcionarán a su colega más joven el contexto en caso de que necesite disminuir la frecuencia de las reuniones o alejarse por un período de tiempo.

Es ciertamente posible ser un buen mentor y evitar el agotamiento. Los mentores prolíficos entienden que este papel puede ser una de las partes más gratificantes de su vida profesional y personal. Los mentores obtienen mucho de las relaciones de mentoría. Sin embargo, rara vez hablamos honestamente sobre los costos asociados con ella.

Una clave para prevenir el agotamiento profesional es ser honesto sobre los desafíos potenciales asociados con la mentoría en el entorno actual. Los grandes mentores se centran en el pupilo como un todo, y deberían centrarse en su propia totalidad también. Sea claro sobre su bienestar emocional, su ancho de banda y sus límites, y artículess ante sus alumnos y colegas. Tenga sistemas de supervisión. En otras palabras, conózcase a sí mismo y construya una constelación de colegas cercanos que se preocupan y confían lo suficiente en usted como para darle una retroalimentación sin barnices cuando su perspicacia como mentor comience a menguar.

Los mentores que aceptan demasiados alumnos corren el riesgo de agotamiento emocional.

Sobre los autores:

Ruth Gotian es jefa de aprendizaje y profesora asistente de educación en anestesiología en el Weill Cornell Medicine en la ciudad de Nueva York y autora de "The Success Factor." Christine Pfund es científica sénior en el Wisconsin Center for Education Research de la University of Wisconsin-Madison. Chaveso "Chevy" Cook, Ph.D., es un teniente coronel del ejército de los Estados Unidos, que actualmente sirve en el comando de batallón en Fort Meade, Maryland. W. Brad Johnson es profesor de psicología en el departamento de liderazgo, ética y leyes de la United States Naval Academy y asociado de la facultad en la Graduate School of Education en Johns Hopkins University.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com