



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INICIATIVA PILOTO MENTOR

INFORME DE RESULTADOS



Noviembre 2009



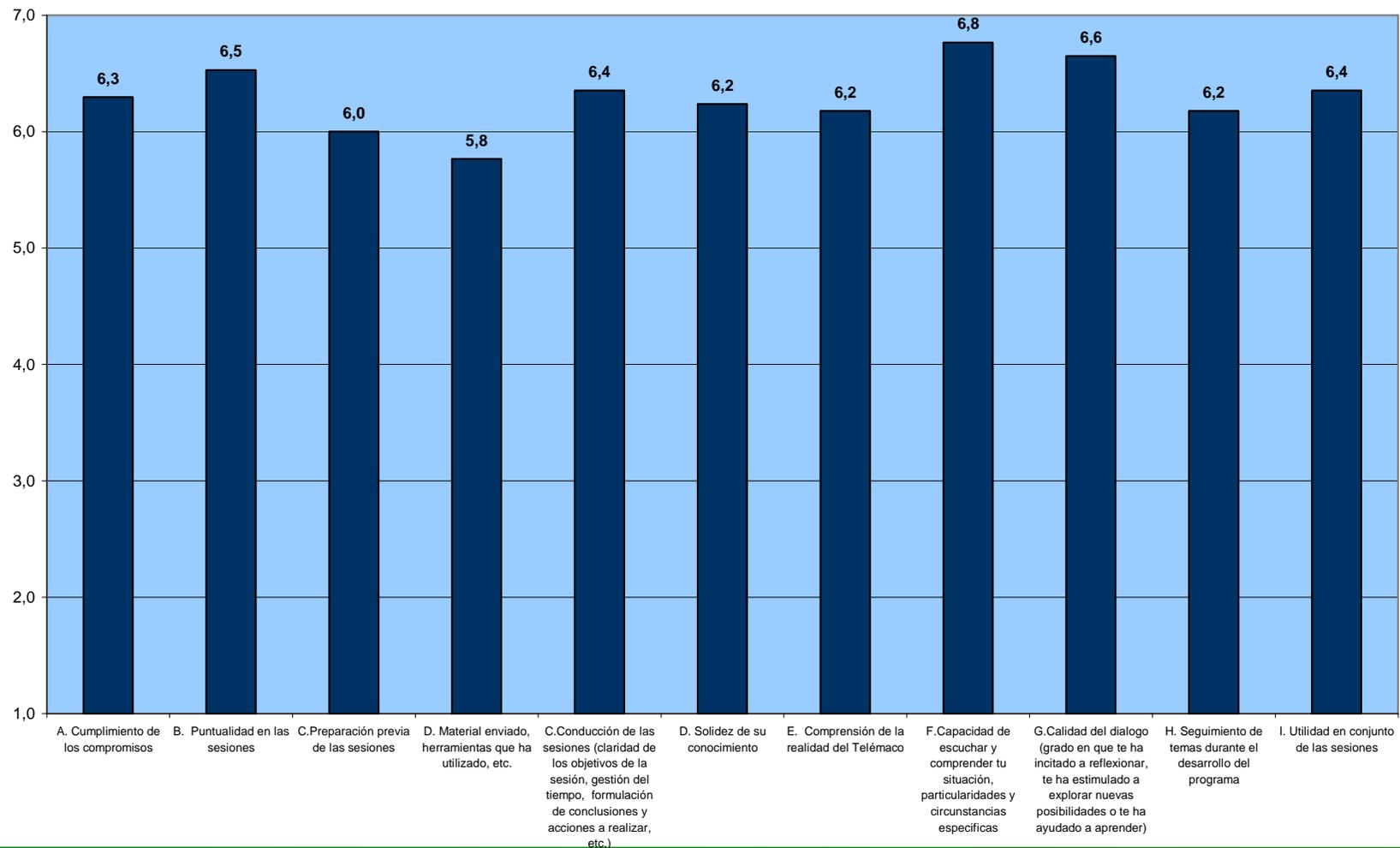
01

Evaluación Telémacos- Mentor

Evaluación Telémacos - Mentores



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

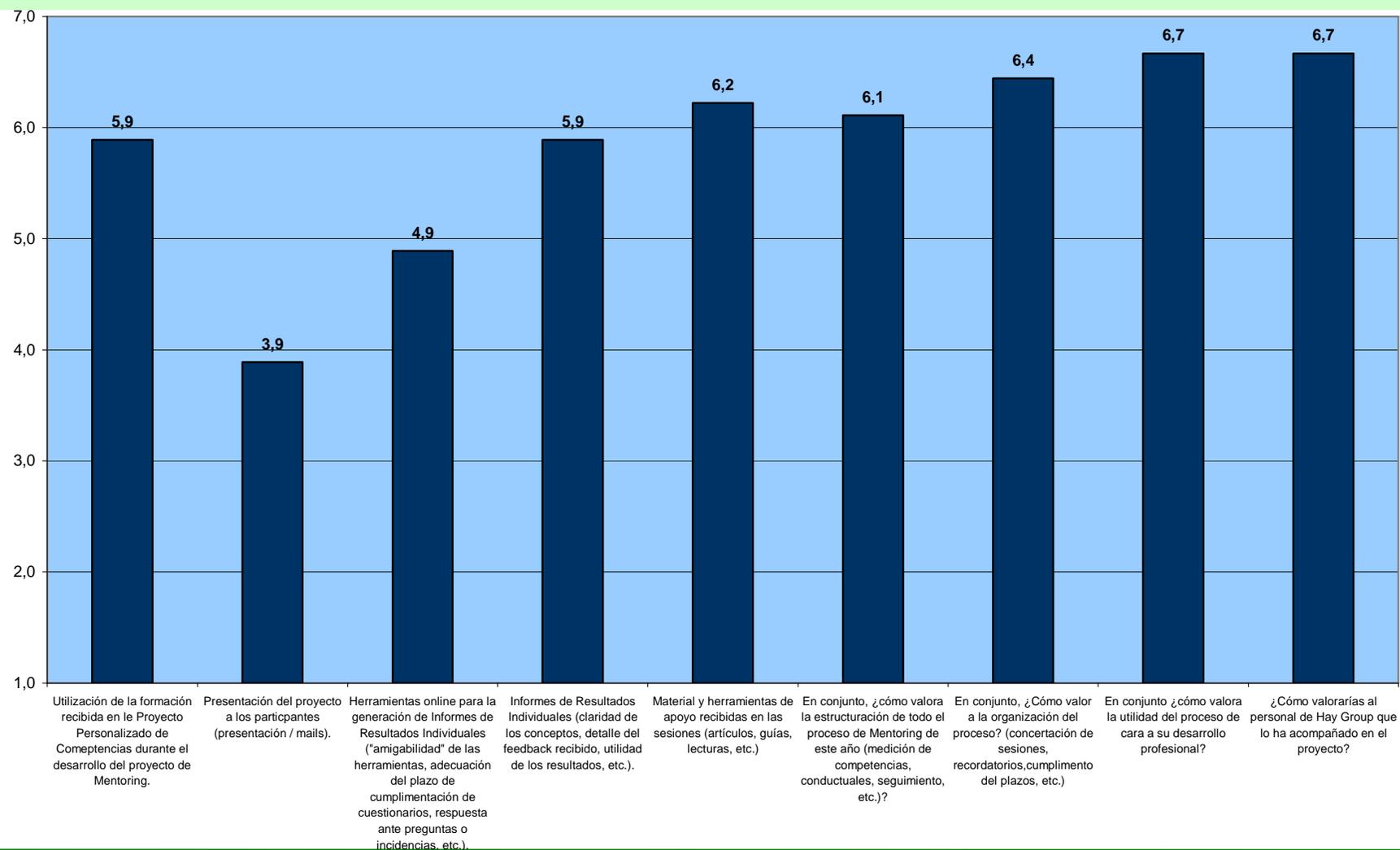




02

Evaluación Mentores - Proceso

Evaluación Mentores - Proceso



- En conjunto ¿Qué aspectos positivos destacaría del proceso mentoring ahora concluido?
 - Es una sensación de lo nuevo; contar con nuevas herramientas para descubrir cosas y procesos aplicables a la gestión pública.
 - Las sesiones de apoyo, donde se han podido plantear las dudas. La disponibilidad total de Lucila. El compartir dificultades y soluciones con los compañeros.
 - Las relaciones con otros compañeros, el poder ayudarlos a mejorar en su trabajo. El desarrollo profesional propio, ya que tanto de la formación recibida como de las sesiones mantenidas con los telémacos hemos aprendido.
 - Acompañamiento del proceso por parte de Hay Group; aprendizaje propio en la ayuda a los telémacos, conocimiento de otras realidades, ayuda real a los telémacos que mejoran, cambio real en los telémacos, etc
 - Participar en un proyecto piloto , totalmente novedoso en la Administración de la Junta de Andalucía y que ayudara a cambiar la concepción clásica de la formación de los empleados publicos.
 - Como fundamental, la utilización de los conocimientos y la experiencia del curso de competencia a circunstancias similares de compañeros que tienen dificultades por falta de formación en la tarea de dirigir y posicionarse como líderes ante un grupo de trabajo.
 - Me ha parecido muy interesante , ya que me ha ayudado profundizar mucho más en los conceptos sobre competencias directivas y con ello es más posible poder realizar el proceso de mentorización.
 - Ha sido una experiencia profesional y personal muy gratificante y útil.
 - Su carácter innovador. El trasladar experiencias del mundo de la empresa privada al sector público. El darle utilidad a los años de servicio y experiencia de personal funcionario.

■ ¿Qué añadirías al proceso de Mentoring para futuras ediciones?

- Fijar el público objetivo de los telémacos; debe acotarse un conjunto al que dirigirse. Nuevos responsables de servicios, nuevos ingresos en la función pública. Algún criterio...
- Las reuniones de seguimiento han estado poco estructuradas y en alguna he tenido la sensación de estar divagando durante mucho tiempo; aun así, han sido de gran ayuda para tener seguridad en el proceso. Claramente falta una plataforma de colaboración e intercambio. La primera sesión debería ser más importante, no un solo acto burocrático - administrativo: inauguración y clausura con alta presencia institucional (mínimo Director IAAP) pero con contenido docente de una jornada de 5-6 horas.
- Mejorar la comunicación entre IAAP y Directores Generales de centros en los que hay tanto mentores como telémaco. Al menos una carta personalizada explicando la importancia del proyecto y agradeciendo la participación de quien corresponda.
- Pongo aquí comentarios y sugerencias: Ha costado mucho superar los efectos negativos de la presentación a los telémacos. No acabo de entender el uso del informe de competencias emocionales (que aunque excelente), es distinto al usado en el otro proyecto por lo que se pierde comparabilidad y a mi al menos me costó adaptarme al nuevo modelo y saber por ejemplo que la puntuación no tenía nada que ver con el estándar Junta de Andalucía.
- Hay que evitar que haya demora en los informes iniciales de los telémacos. el proceso podría ser: sesión de presentación de todos, y conocimiento de mentor telémaco. Intercambio de presentaciones (mediante cuestionarios etc) mientras se realiza y procesan los cuestionarios de evaluación. El informe se debe disponer ya en el primera sesión.
- Implicar mas a los jefes de los telémacos, no están nada implicados. Para objetivar esta afirmación, seria interesante conocer que porcentaje de jefes no han evaluado al telémaco en el análisis inicial.

■ ¿Qué añadirías al proceso de Mentoring para futuras ediciones?

- Un informe final de competencias para los telémacos que nos sirviera de feedback y pudiésemos saber en que medida les ha servido el programa para mejorar en sus puestos de trabajo.
- Sesiones de formación inicial mas numerosas al principio que es cuando estás mas perdido.
- COMENTARIOS Y SUGERENCIAS: el proceso ha sido muy interesante por ambas parte, creo que realmente sirve par ayudar a jefes de servicio "novatos". El mentor debe tener experiencia como jefe de servicio, diría que unos 5 años, formación o experiencia en procesos formativos y pasar por una formación minima vuestra.
- Intentar encontrar espacios para la reflexión, aparte de las sesiones formativas con los consultores. Esto posibilitaría ahondar en el intercambio de experiencias por parte de los mentores , lo que a su vez mejoraría el desarrollo del proyecto .
- Una mejor introducción del programa a los telémacos, donde se les explique el por qué, el cómo y sobre todo se les deje meridianamente claro que el resultado de la experiencia depende fundamentalmente de la puesta en práctica de su plan de acción.
- Algún mayor tiempo para profundizar en algunas técnicas , que creo que el tiempo dedicado ha sido breve.
- Creo que es importante centrar el foco de atención en los telémacos, mas que en los mentores (denominación del programa poco adecuada, solo refleja el término mentor). La encuesta de evaluación de competencias debería ser similar al curso de competencias directivas.
- El que se cree una plataforma virtual donde puedan interactuar los mentores con sus telémacos. Le daría un toque más dinámico, y nos permitiría una mayor relación entre ambas partes.



03

Evaluación del Mentor al Telémaco

- **¿Cómo has valorado el grado de interés e implicación tu telémaco en el programa de desarrollo?**
 - Inicialmente hubo una actitud de cierta tibieza, acaso desencanto por pensar que era otra cosa el proyecto. Posteriormente, tras alguna gestión de “adoctrinamiento” hubo una mejor y eficiente integración.
 - Ha demostrado interés en el proceso desde el momento inicial, si bien ha habido un momento de vacilación sobre el conjunto del proceso.
 - Implicada desde el primer momento. Es una persona que “profesionaliza” todo.
 - Ha estado muy implicado. Tenía muy claro que era lo que quería.
 - Al principio desmotivada: quería un curso para saber como ser Jefe de Servicio y se encontró en un curso en el que los mentores íbamos a aprender y poco menos que los telémacos nos ayudaban a ello.
 - Desde el inicio del programa, siempre ha mostró un gran interés por el mismo. Su predisponibilidad ha sido absoluta en todo momento, ha colaborado en todo aquello que se le ha pedido.
 - Desde el inicio del programa, siempre se mostró un gran interés y compromiso por el mismo. Ha realizado todas las actividades tal y como se había planeado.
 - Dos de ellos estupendos, los que me asignaron desde el principio. Aunque teníamos problemas para encontrar momentos de encuentro siempre lo hemos logrado. Sin embargo, el último que me asignaron no se ha involucrado tanto en el proceso.
 - En principio el grado de interés era grande pero no así el de implicación . Esto fue variando a lo largo del proyecto, implicándose cada vez mas el Telémaco en el mismo.
 - El grado de implicación ha ido variando de menor implicación a mayor implicación, no obstante, ha tenido poca iniciativa. Quizás esto se deba a que a mitad del proceso cambio su lugar de trabajo y ha necesitado adaptarse los nuevos compañeros y jefes, cambiando también su planteamiento y motivación para realizar el proyecto.

- ¿Cómo has valorado el grado de interés e implicación tu telémaco en el programa de desarrollo?
 - Estableciendo una escala del 1 al 7, como se ha optado por hacer en la evaluación del proceso, lo puntuaría con un 7.
 - Siempre ha mostrado una gran predisposición, adaptando su trabajo a las exigencias del curso, contactando en múltiples ocasiones por teléfono, por e-mail, manteniéndome al tanto de sus progresos, etc.
 - Esta telémaco estaba asignada inicialmente a otro mentor, por lo que iniciamos tarde las sesiones. Con posterioridad, se dio de baja al sufrir un accidente y un familiar suyo tuvo una enfermedad grave. No obstante, siempre ha mantenido el contacto conmigo, ha formulado cuestiones por correo electrónico, ha intentando seguir las 'tareas' fijadas y, en definitiva, ha hecho un esfuerzo suplementario para seguir el programa.
 - Estableciendo una escala del 1 al 7, como se ha optado por hacer en la evaluación del proceso, la puntuaría con un 4.
 - Ha mantenido una línea constante a lo largo de todo el proceso, en el que el 'curso' era una cuestión menos importante que su tarea diaria y ha pospuesto tanto sesiones como 'deberes' en varias ocasiones debido a la carga de trabajo o a tener que atender reuniones, tareas urgentes, etc.
 - Su interés se ha mantenido muy elevado durante todo el proceso, pero la puesta en práctica de su plan de acción inicial, se vio truncada (como ya se sabía) por el hecho de ser madre a finales de julio y por estar de baja un mes antes. Aún así hemos seguido en contacto por e-mail y tenemos prevista una sesión de trabajo para esta semana. En ella pretendemos puntualizar las acciones que debe llevar a acabo a su vuelta al trabajo, para modificar aquellos aspectos que se han considerado prioritarios en el diagnóstico como jefa de servicio.
 - Muy alto.
 - Desde el primer momento ha demostrado un gran empeño por su propia mejora como Jefa de Servicio, a pesar de sus circunstancias personales.

Evaluación del Mentor al Telémaco



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- ¿Cómo has valorado el grado de interés e implicación tu telémaco en el programa de desarrollo?
 - Ha cumplido sobradamente con los compromisos contraídos en las sesiones.
 - Entusiasmo, compromiso, afán de superación...
 - El grado de intereses del Telémaco en el proyecto parecía que prometía, pero una vez recibido el informe y su primera lectura con ella, intento definir un plan de acción, pero nunca llego a iniciarlo.
 - Considero que el grado de interés e implicación ha sido alto durante todo el proceso de formación
 - Muy alto. A pesar de tener una agenda muy apretada. Ha venido a todas las sesiones, y todos los deberes que le he puesto me los ha devuelto.

Evaluación del Mentor al Telémaco



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- ¿Para qué crees que les ha servido y ayudado el programa?
 - Tiene un puesto de trabajo sin equipo a su cargo, por lo que sus necesidades de delegar son de difícil desarrollo. Si ha mejorado en gestión de tiempo y planificación de tareas.
 - Ha reordenado su programa de trabajo.
 - Ha empezado a pensar en su grupo de trabajo y considerarlo equipo; ha empezado un proceso de selección de prioridades en el trabajo y ha empezado a distinguir lo importante de lo urgente.
 - Primero, a reflexionar sobre su trabajo, las relaciones con los colaboradores, sus jefes, su vida privada y su familia.
 - Cree haber mejorado la comunicación con sus colaboradores y jefe (incluso para decir no).
 - Aunque con dificultades y altibajos, cree estar mas relajado con mayor atención a las personas: el mismo, sus colaboradores, su familia.
 - ¡Estaba entusiasmado porque había estado un domingo cogiendo setas con su hija y no inició un informe pendiente hasta el lunes a las 6.30 de la mañana! (Y además el informe lo hizo en un periquete).
 - Para aumentar su liderazgo y capacidad de influencia en su organización.
 - Para conocerse mejor y tener una idea mas clara de lo que piensa la gente que trabaja a diario con él, sean jefes, colaterales o colaboradores.
 - Creo que han visto su realidad desde fuera, al explicarla a una persona ajena. Han podido ver sus fortalezas y utilizarlas y conocer mejor sus debilidades y tratar de superarlas. Se han planteado sus propios retos, adaptados al momento real que viven y han contado con un externo que los comprende y ayuda con sugerencias.

- ¿Para qué crees que les ha servido y ayudado el programa?
 - Para que reflexionara sobre sus fortalezas y carencias. El grado de conociendo de las mismas era importante, pero necesitaba pararse a pensar sobre ellas y verbalizarlas de alguna manera.
 - Para aumentar principalmente su asertividad y aunque no tiene personal a su cargo, hemos trabajado con vistas a un futuro en el tema de dirección y desarrollo de personas, así como en impacto e influencia y trabajo en equipo .
 - Sobre todo para la mejora de la comunicación con sus colaterales y su superior. En este sentido, se ha trabajado mucho la asertividad y un enfoque positivo de las situaciones diarias de comunicación e incluso de conflicto.
 - Para fijar nuevos criterios a la hora de la organización de su trabajo personal, aunque no lo ha llevado del todo a la práctica por falta de tiempo.
 - Por otro lado, para mejorar la comunicación con sus colaboradores y su superior.
 - Dado el poco tiempo que hemos tenido, no se ha podido avanzar más. Hemos acordado ambos proseguir el programa aunque finalice oficialmente en Noviembre.
 - Para enfocar con otra visión su actitud ante uno de los subordinados que le causaba problemas debido a su indisciplina.
 - Para valorar más adecuadamente las aptitudes de los demás colaboradores.
 - Las sesiones han girado siempre en la mejora de su estilo de dirección, enfocándolo a un esquema orientativo. También creo que ha mejorado la comunicación con sus colaboradores.
 - Le ha servido para descubrir que con pequeños cambios de actitud, acompañados de una mayor participación de los colaboradores en la planificación del trabajo, se puede conseguir una mayor eficacia.
 - Le ha ayudado mucho, dando confianza, el conocer que en la “empresa” se está iniciando un proceso de formación destinado a los directivos y sus carencias como líderes.

- ¿Para qué crees que les ha servido y ayudado el programa?
 - Tiene una conciencia clara y concreta de:
 - Haber creado un nuevo ambiente de trabajo en su equipo.
 - Mejorado su comprensión de su propio papel como directiva.
 - Mayor seguridad respecto a su capacidad de influencia.
 - Refuerzo en la necesidad y habilidad para decir NO (asertividad).
 - Ha desarrollado un ambicioso plan de trabajo para todo un año, desde el cual orienta su trabajo como Jefa.
 - Ha contado con alguien con quien compartir un tipo de experiencias que normalmente no encuentra con quien.
 - En mi opinión para poco, ya que no ha tenido verdadero interés en definir ni siquiera el área de mejora sobre la cual actuar. Pienso que como su informe le salía que tenía varias fortalezas en la gestión de uno mismo, pensaba que no tenía grandes cosas que mejorar y que el programa le servía de poco
 - En mi opinión para poco, ya que no ha tenido verdadero interés en definir ni siquiera el área de mejora sobre la cual actuar. Pienso que como su informe 9 fortalezas, pensaba que no tenía grandes cosas que mejorar y que el programa le servía de poco, según informo verbalmente tenía muchos curso de formación sobre competencias directivas.
 - Después de unos inicios difíciles (ninguno de los dos teníamos clara la utilidad del programa para él), creo que hemos encontrado aspectos en los que el programa podría resultarle de utilidad, pero no se han podido desarrollar en su totalidad.
 - Creo que ha tomado conciencia de determinadas habilidades y herramientas que le han permitido mejorar su rendimiento profesional.

Evaluación del Mentor al Telémaco



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- ¿Para qué crees que les ha servido y ayudado el programa?
 - Creo que el programa, le ha permitido desarrollar determinadas competencias que tenía latentes y mejorar su autoconfianza como líder del equipo que dirige.
 - Pues le ha abierto los ojos a cosas que hacía y a otras que no hacía. Le ha servido de reflexión, y de herramienta en su gestión.

- ¿Qué cualidades/competencias/características destacarías de tu telémaco que han aprendido durante el desarrollo del programa?
 - Ha sabido encontrar un mejor procedimiento de gestión de tiempo y planificación de tareas; a la par ha ensayado procesos de automotivación que en algunos momentos iniciales me reconocía como de desborde ante determinadas situaciones de trabajo.
 - Ha reparado en la necesidad de ejercitar el liderazgo entre su equipo de trabajo, y ha empezado a desarrollar habilidades y programas específicos en este sentido.
 - Ha descubierto la importancia del tiempo libre y no sólo del trabajo.
 - La más importante: Poner freno a la voracidad expansiva del trabajo. Estaba muy estresado, no paraba los fines de semana.
 - No dedicaba tiempo a sus aficiones, familia, colaboradores...
 - Ha conseguido marcar un tiempo para si y los suyos, ha aprendido a decir no al jefe (todo le caía a él), y ha dedicado tiempo a fortalecer y desarrollar las capacidades de sus colaboradores (especialmente uno del que se siente orgulloso de sus avances).
 - Impacto e influencia, gracias a un mejor conocimiento de la organización y establecimiento de líneas de trabajo y organización interna de su equipo.
 - Ha mejorado su comunicación, sobre todo con sus superiores, según el mismo ha destacado éstos se han implicado muy activamente.
 - Ha aprendido a concretar mejor sus objetivos y ha realizarles un seguimiento continuo.

- ¿Qué cualidades/competencias/características destacarías de tu telémaco que han aprendido durante el desarrollo del programa?
 - Ha mejorado su gestión del tiempo, ya que algunas de las acciones de su plan de mejora han consistido en organizar y priorizar las tareas de su puesto de trabajo.
 - Delegar en la gente de su departamento, confiar y contar más con las personas y no sobrecargarse con trabajos que deben realizar los técnicos. Centrarse en la labor de dirección de su servicio.
 - Todos tenían grandes fortalezas y eran bien valorados por sus equipos de trabajo. Todos tenían ganas de aprender y mejorar. Todos han estado receptivo a sugerencia. Todos han estado preparados para la autocritica y el cambio.
 - Telémaco 1: Ha mejorado su estilo participativo, el cual quería abordar pero le daba “respeto el grupo”. Ya se siente seguro y además ve las virtualidades. Es más consciente de sus fortalezas y las explota. En este tiempo ha ascendido y está utilizando nuevas estrategias en su nuevo puesto de dirección: por ejemplo delegar.
 - Telémaco 2: ha mejorado en organización del tiempo: ha logrado sacar tiempo para ella sin que menoscabe el trabajo. Ha mejorado su capacidad de influencia cosa que le preocupaba. Tiene que seguir trabajando este tema.
 - Telémaco 3: A pesar de que solo hemos tenido una entrevista (vino mas tarde y tiene muchos problemas de tiempo) me ha enviado un informe escrito de sus avances: ha logrado distribuir mejor sus tiempo de trabajo y familia que le suponían un problema. Ha logrado aprender a decir que no sin sentirse mal. Ha mejorado la presencia de su servicio en los foros internos de la Consejería.
 - Fundamentalmente el desarrollo de personas y la dirección de su equipo de trabajo. Asimismo la cooperación con los colaterales y la resolución de conflictos con los mismos.
 - El logro, a mi modo de ver, más importante ha sido el aprendizaje de la delegación y la escucha “Activa” de las ideas de las personas de su equipo.

- ¿Qué cualidades/competencias/características destacarías de tu telémaco que han aprendido durante el desarrollo del programa?
 - Principalmente ha ganado en autoconfianza , siendo capaz de expresar y defender sus ideas y puntos de vista, con un lenguaje positivo, y creyendo que merece la pena esa expresión de sus ideas y sugerencias , sean o no tenidas en cuenta de inmediato. Como consecuencia de lo anterior ha logrado un mayor grado de iniciativa.
 - Ha mejorado mucho su capacidad de comunicación con los demás y su competencia de influencia en ellos, sobre todo con sus colaterales.
 - Asimismo, creo que ha mejorado en la flexibilidad, la capacidad de enfocar los problemas desde otro punto de vista y buscar soluciones distintas a las habituales, abandonando su tendencia al enfrentamiento con los otros.
 - La flexibilidad en la comprensión y organización de su propio trabajo.
 - El impacto e influencia de su comunicación diaria, tanto en sentido descendente con sus colaboradores, como ascendente con su superior.
 - Flexibilidad, en el sentido de ser capaz de enfocar desde otro punto de vista las relaciones con sus colaboradores.
 - Impacto e influencia, mejorando la asertividad.
 - Ha mejorado también su capacidad de delegación, realizando sesiones de feedback con sus colaboradores y cambiando en cierta forma su estilo de dirección.
 - Que una comunicación eficaz es fundamental para alcanzar los objetivos, que cuando el volumen de trabajo nos sobrepasa y nos bloquea, es que la organización, el estilo y el ambiente de trabajo hay que procurar cambiarlos.
 - Trabajo en Equipo.

- ¿Qué cualidades/competencias/características destacarías de tu telémaco que han aprendido durante el desarrollo del programa?
 - Impacto e Influencia.
 - Asertividad.
 - Gestión y planificación de tiempo/tareas.
 - Esfuerzo por delegar más.
 - Conciencia de su lugar en la organización (respecto de la misión).
 - Mayor capacidad de visión y de análisis crítico del contexto en el que realiza su función.
 - No lo se.
 - No he podido identificar competencias que haya mejorado sensiblemente gracias a este programa.
 - Ha mejorado sus competencias en impacto e influencia, ha mejorado la gestión de su agenda y la organización interna del equipo a su cargo.
 - Ha mejorado sus competencias en impacto e influencia, así como su liderazgo. El programa le ha permitido afrontar conflictos de carácter personal de una forma menos pasional y más práctica
 - A profundizado en el tema de la relaciones humanas. Ha aplicado todo lo relativo a la escucha activa, a la empatía y al feed back. Pues eran sus puntos débiles.
 - Es una persona responsable, constante y trabajadora; se pone una tarea y no deja hasta hacerla.
 - Trabaja con una clara orientación al logro y tiene facilidad de comunicación con su entorno y equipo diario de trabajo.
 - Su profesionalidad y constancia han servido para poner en su proyecto de trabajo la necesidad de otras actividades y forma de relación con su equipo dándole más participación a los demás en la concesión.

- ¿Qué potencialidades (fortalezas, oportunidades, actitudes, aptitudes, experiencias previas, buena práctica...) has encontrado en el telémaco como punto de partida para el proceso de mentoring?
 - Es una persona responsable, constante y trabajadora; se pone una tarea y no deja hasta hacerla.
 - Trabaja con una clara orientación al logro y tiene facilidad de comunicación con su entorno y equipo diario de trabajo.
 - Su profesionalidad y constancia han servido para poner en su proyecto de trabajo la necesidad de otras actividades y forma de relación con su equipo dándole más participación a los demás en la concepción.
 - Tener muy claro que es lo que quería. Realmente ha sido como si todo hubiese sido una excusa para que plantease sus inquietudes a otro colega y de ello se identificases áreas y acciones concretas de mejora.
 - Ganas de aprender y superación. Preocupación por el desempeño de su puesto.
 - Reconocimiento de su situación, enorme predisposición a mejorar y a afrontar posibles cambios.
 - Grandes conocimientos técnicos sobre su trabajo.
 - Según los cuestionarios iniciales, muy respetado por sus colaboradores.
 - Muy trabajador.
 - Grandes conocimientos técnicos sobre su trabajo.
 - Buena relación personal con sus colaboradores.
 - Muy trabajador.
 - Orientado a objetivos, aunque su planificación debe mejorar.

- ¿Qué potencialidades (fortalezas, oportunidades, actitudes, aptitudes, experiencias previas, buena práctica...) has encontrado en el telémaco como punto de partida para el proceso de mentoring?
 - Todos tenían grandes fortalezas y eran bien valorados por sus equipos de trabajo. Todos tenían ganas de aprender y mejorar. Todos han estado receptivo a sugerencia, Todos han estado preparados para la autocrítica y el cambio.
 - Orientación al logro, identificación con la compañía , conocimiento organizativo y orientación al cliente
 - Fundamentalmente su integridad e identificación con la “compañía” así como una gran empatía hacia los demás
 - Ante todo su buena predisposición a mejorar sus competencias directivas.
 - Ante todo, una gran ilusión por comenzar las sesiones y poner en práctica el plan de acción.
 - Todo lo demás, pues la verdad que no, puesto que su experiencia como Jefa de Servicio era muy limitada y, aunque ya nombrada, no había ejercido como tal por las circunstancias que rodearon su nombramiento y la situación en que se encontraba el Servicio.
 - Es una persona con gran experiencia que no ha percibido la necesidad de mejorar su capacidad directiva hasta ahora puesto que ‘las cosas funcionaban’.
 - Cuando ha sido capaz de enfocar la relación con sus colaboradores de otra forma, ha mostrado mucha receptividad para mejorar su función . Este cambio me ha sorprendido gratamente y demuestra que es una persona preocupada por perfeccionar su gestión como líder de un grupo.
 - Por otro lado, está totalmente identificada con la organización, lo que ha supuesto una ayuda, ya que su superior directo la apoyaba y la animaba a seguir con esta experiencia formativa. Tengo la convicción de que si hubiera sido al contrario y no la hubiese apoyado, la telémaco hubiera abandonado el proyecto.

- ¿Qué potencialidades (fortalezas, oportunidades, actitudes, aptitudes, experiencias previas, buena práctica...) has encontrado en el telémaco como punto de partida para el proceso de mentoring?
 - En primer lugar su actitud de autocrítica, lo que la posicionaba de forma flexible a la posibilidad /necesidad de cambios.
 - En segundo lugar, la predisposición de confianza hacia la mentora y su capacidades para llevar a buen puerto el proceso (en principio sin base alguna).
 - Interés, entusiasmo, compromiso, afán de superación...
 - Sus propios esfuerzos e iniciativas previas por mejorar.
 - Un importante número de fortalezas en el informe de competencias emocionales.
 - Una gran claridad respecto de porqué y para qué se había incorporado al programa y lo que podía esperar del mismo y del mentor.
 - Un recorrido anterior de asunción de responsabilidades, profesionalidad y compromiso, coherentes.
 - Al principio mostraba interés y parece estar interesada , pero solo eran palabras, los hechos han demostrado lo contrario .
 - El punto de partida ha sido muy alto, ya que se trataba de una persona con amplia experiencia en cuestiones de formación y pedagogía, que manejaba y conocía una serie de competencias profesionales muy amplia.

Evaluación del Mentor al Telémaco



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- ¿Qué potencialidades (fortalezas, oportunidades, actitudes, aptitudes, experiencias previas, buena práctica...) has encontrado en el telémaco como punto de partida para el proceso de mentoring?
 - El punto de partida ha sido muy alto, ya que se trataba de una persona con mucho conocimiento interno de la organización, y comprometida y receptiva a cualquier sugerencia.
 - El punto de partida ha sido muy alto, ya que se trataba de una persona con un recorrido profesional y personal muy rico y variado, y con una enorme receptividad y “hambre” de aprender.
 - Su interés por el trabajo bien hecho. A pesar de los múltiples escollos que se encuentran en el día a día de la gestión, “se cree” que lo que hace es útil para la sociedad.

- ¿Cuáles fueron las principales dificultades (limitaciones, actitudes, etc...) que has encontrado en el telémaco?
 - Como en los demás, la falta de comprensión inicial del proceso.
 - Tienen a su cargo un servicio desbordado de trabajo donde programar es muy complicado por la gran cantidad de dependencias funcionales que tiene el desempeño de su tarea.
 - Limitaciones de tiempo y dedicación a otras tareas no estrictamente laborales.
 - Entiendo que tiene una carga de trabajo importante que dificulta para hacer cambios y mantenerlos.
 - Superar que esto no es un curso. No saber que espera la organización acerca de su trabajo. Salto de técnico centrado en temas concretos y muy técnicos a la jefatura de servicio.
 - Visión excesivamente negativa hacia el mismo, quizás no valoraba suficientemente sus potencialidades, lo que le acarrea falta de confianza en la toma de decisiones y quizás a raíz de eso falta de liderazgo y de influencia en sus colaboradores.
 - Timidez.
 - Cambio de su jefe y poca relación con la actual.
 - Ubicación de su lugar de trabajo, no está en la misma sede que su jefe y que algunos de sus colaterales.
 - Autocontrol emocional, en ocasiones se deja llevar por sus propios impulsos.
 - Fundamentalmente de tiempo para vernos. Afortunadamente lo hemos sustituido por el correo, pero verdaderamente tienen dificultades con las agendas.
 - La falta de implicación que en un principio tenía, esta implicación ha ido a más, sobre todo una vez que se definió el plan de acción y a medida que se iban viendo los resultados positivos del mismo.

- ¿Cuáles fueron las principales dificultades (limitaciones, actitudes, etc...) que has encontrado en el telémaco?
 - La falta de iniciativa en cuanto al proceso , dado que la misma siempre surgió de mi y en ninguna ocasión se anticipo a las reuniones o demando mas de lo que creí conveniente facilitarle.
 - La principal es que el telémaco verdaderamente no ejerce como directivo, puesto que no tiene a nadie a su cargo. La selección que se ha efectuado (niveles 28) ha fallado en este aspecto.
 - No obstante, hemos cambiado de común acuerdo el programa, dirigiéndolo en dos sentidos distintos: la mejora de su comunicación y, por ende, su relación con los colaterales y en menor medida con su superior y, por otro lado, dedicar sesiones a debatir sobre ciertas competencias directivas desde un punto de vista meramente teórico, comentando experiencias anteriores de ambos, aunque no pudiera llevar nada a la práctica. Esto ha constituido a veces una relación más gratificante para los dos que el propio programa en sí.
 - La sobrecarga de trabajo que tiene le impide poner en práctica el plan de acción con la dedicación que sería deseable. No obstante, lo compensa con el entusiasmo por aprender y las ansias de mejorar sus competencias directivas.
 - Su dedicación a su trabajo y la consideración del programa como algo secundario. Esto dejó de ser un obstáculo casi al final del curso, cuando percibió los cambios que podría lograr en su relación con los colaboradores y que esto mejoraría el rendimiento de su Servicio en beneficio de la organización.
 - Falta de confianza en su capacidad de liderazgo e influencia: Dudaba de las posibilidades reales de su influencia personal, para cambiar el engranaje y los malos hábitos de trabajo en su dirección general, dado que el esfuerzo se estaba realizando desde la base de la pirámide.

- ¿Cuáles fueron las principales dificultades (limitaciones, actitudes, etc...) que has encontrado en el telémaco?
 - Importante problema de tiempo, una J.S. muy implicada y desbordada de ocupaciones y responsabilidades
 - En un primer momento un exceso de ambición en la primera propuesta de Plan de Acción, rápidamente reconducida, centrada y concretada.
 - En tiempo y dificultades familiares
 - No lo se.
 - La dificultad de identificar objetivos que resultasen interesantes dentro del programa fue el principal objetivo.
 - El grado de implicación bajo por parte de mentor y Telémaco ha sido otro obstáculo importante.
 - No he encontrado ninguna dificultad, salvo de las típicas limitaciones de agenda
 - La distancia entre los respectivos centros de trabajo y la dificultad de cuadrar agendas han sido las principales dificultades.
 - La disponibilidad de tiempo. El poco personal que dispone, agravado con la toma de posesión de nuevos funcionarios que ha supuesto el cese de parte de su personal por ser interinos.

- ¿Qué aspectos de la Junta de Andalucía han ayudado al buen funcionamiento del Programa?
 - En principio, la Junta como tal, nada. El proyecto lo han salvado mentores, HayGroup y telémacos que hayan querido salvarlo.
 - En general la Junta no ayuda. Esto sale a delante por el empeño de dos partes: IAAP y mentores.
 - Ninguno. La Junta, como especie general, no está en estos diseños.
 - La flexibilidad horaria: podíamos vernos a cualquier hora a partir de las 15.00 horas. Pero por otra parte creo que sus jefes no estaban implicados en el programa y no se implicaron en su proceso de mejora.
 - No identifico ninguno, excepto lo comentado en otros Telémaco: generalmente disponibilidad a partir de las 15.00 horas.
 - Predisposición del IAAP y de todos los profesionales que hemos participado en el proyecto altruistamente.
 - La disponibilidad para hacer el trabajo, tanto del IAAP como de mis jefes que han visto mi implicación como una mejora y no se han quejado de mis ausencias.
 - la comprensión de mi jefa directa, que me animo a realizar este proyecto una vez decidí realizarlo. La parte organizativa que ha llevado a cabo el IAAP me ha parecido bastante buena
 - No puedo mencionar ninguno.
 - Ninguno.
 - La predisposición de sus superiores a colaborar con el programa. Supongo que por su concienciación con los beneficios a largo plazo de mejorar las competencias directivas de los telémacos.



- ¿Qué aspectos de la Junta de Andalucía han ayudado al buen funcionamiento del Programa?
 - Disponibilidad de espacios y medios (despachos, móviles, portátiles...)
 - Facilidad en los superiores respectivos y en el tipo de puesto para dedicar a esta formación.
 - El ambiente que se va creando respecto de la validez y sentido de estas experiencias.
 - Creo que la organización se ha mantenido absolutamente al margen, sin interferir ni en un sentido ni en otro.
 - El interés del IAAP en llevar a cabo el proyecto. Lo demás ha sido labor de mentores y Telémaco.

■ Comentarios adicionales

- Se trata de una persona que ha tenido limitaciones para abordar algunos de los aspectos necesarios de desarrollar (delegación) por estar en un desempeño funcional sin personal a su cargo. El resto de actuaciones, ejemplares, una vez embebida del proyecto, copartícipe de él y después de haber superado algún problema familiar en el desarrollo del programa que le “entretuvo” algún tiempo, sin poder dedicarse a otras cosas.
- Creo que esta persona, (o la que esté en el mismo puesto) en el actual puesto de trabajo tiene serias dificultades para poder modificar sus pautas de trabajo y ejercicio profesional. Es un puesto de trabajo de desborde total y como todo el colectivo judicial detrás de las demandas y requerimientos de servicios a este puesto de Jefatura de Informática Judicial.
- En este caso, el Telémaco tenía claro lo que quería hacer:
 - Compaginar vida personal y profesional.
 - Mejorar la comunicación con sus colaboradores
- Muy interesante que el plan de acción se ha referido a jefe, colaboradores, el mismo y su familia; no enfocado desde el punto de vista de competencias sino de sus escenarios vitales.
- Posiblemente ha sido la relación mas propia mentor-telémaco de los tres que he tenido: muy bien el informe de competencias, el plan de accione tc, pero lo realmente interesante ha sido adaptarse a lo que realmente le preocupaba en un plano de igualdad, camaradería y (espero) ayuda cualificada.
- No era consciente e incluso dudaba de su liderazgo. Posiblemente sea de los tres, el Telémaco que mayores progresos haya hecho. Se siente contento de aumentar su influencia, pero sobretodo de haberle dado sentido a su Servicio: donde ir y por tanto hacia donde dirigir a su equipo. Ha entendido que lo que ha aprendido no lo dan en Cursos de cómo ser jefe de servicio.

■ Comentarios adicionales

- No puedo evaluar a este Telémaco. Me fue asignado en el mes de junio después que renunciase su mentor. El proceso inicial fue distinto al de los demás, siendo mas dificultosa la comunicación porque se daban por conocidas cosas que no lo eran y al revés. Tuvimos una sesión antes de las vacaciones, y entre vacaciones de uno u otro han pasado dos meses entre una sesión y otra en un momento clave de establecimiento de vinculo. Me está resultando especialmente difícil y dudo si realmente estoy aportando o aportaré algo.
- El Telémaco se ha incorporado al curso de competencias y aun así hemos decidido seguir con el proyecto hasta final de año, señal de que le interesa, pero no se si es hasta ver como va el curso de competencias.
- Persona muy atareada con un alto nivel de responsabilidad y estrés lo que dificulta su autocontrol emocional. Creo que el mentoring podría ser útil en este caso, pero no hace las tareas que acordamos.
- En este caso, tras salir el anterior mentor, creo hubiera sido mejor empezar de cero al año siguiente.
- El esfuerzo de las citas fuera de horario laboral convendría que se pagara y además se previeran un número mínimo de entrevistas para cada Telémaco, de forma que desde el principio sepa que le tiene que dedicar 4 o 5 tardes. Para los mentores es difícil tener tres, al menos para mi por las entrevistas de tarde. Para dedicarle el tiempo que requieren lo ideal serian dos, de ese modo no te suponen una sobrecarga.
- En lo que concierne a la elección de los telémacos, se debería considerar que no todos los niveles 28 y 30 son adecuados para realizar el proyecto. En futuras ediciones, si las hubiera, la selección debería ser mas exhaustiva.
- En el caso concreto de este telémaco, a pesar de tener un nivel 28, al no contar con un equipo al que dirigir, el planteamiento inicial de programa quizás ha quedado algo distorsionado.

■ Comentarios adicionales

- Hemos fomentado una relación muy fructífera para ambos, aunque muchas veces se ha quedado en un plano teórico tal y como he mencionado anteriormente.
- Por otro lado, el entusiasmo que ha mostrado ante cualquier pequeño avance y su gran ansiedad por aprender ha hecho que para mí haya sido la relación mentor-telémaco más satisfactoria. Hemos cimentado una relación que espero que perdurará más allá de la finalización del curso.
- Ha constituido un caso especial por las circunstancias mencionadas anteriormente en cuanto a la disponibilidad de la telémaco y hemos planificado las sesiones de mentoring según nuestras propias posibilidades, sin tener en cuenta el calendario oficial del IAAP.
- Por la actitud de la telémaco y las circunstancias que han rodeado a los otros dos, este programa es el que más se ha alejado de un proceso de guía, consejo y ayuda y se ha orientado más a una enseñanza 'formal', puesto que es lo que esperaba la telémaco. Al final ha cambiado esta visión, manteniéndose una relación de mayor complicidad y ayudándole en aspectos muy concretos de su relación con los colaboradores.
- Por otro lado, ha supuesto una equivocación el escoger la telémaco por su relación previa conmigo, al trabajar en la misma Consejería, lo que ha motivado que no se sigan las sesiones y las tareas de forma estricta, sino cuando ambos teníamos un tiempo para hacerlo. Para ella quizás haya supuesto una ventaja, pero para mí ha sido un esfuerzo adicional. A toro pasado, considero que debía haberme mostrado más estricto con los aspectos formales. Para otra vez.

■ Comentarios adicionales

- Por el poco tiempo previsto para el programa, se quedará sin completar formalmente el proceso (culminar y evaluar el Plan de Acción), aunque es algo que informalmente continuaremos haciendo.
- La valoración global la podríamos clasificar como mejorable.
- La baja implicación de telémaco y mi escasa dedicación temporal probablemente sean las causas principales de esta situación.
- La valoración global ha sido muy positiva en lo personal y en lo profesional, reforzando unos lazos que ya existían con carácter previo.
- El intercambio de información y experiencias se va a mantener una vez finalizado el proceso formativo
- La valoración global ha sido positiva en lo personal y en lo profesional.
- Como cuestiones a mejorar, considero que no he dedicado al telémaco todo el tiempo que demandaba y merecía,
- Cuando antes se preguntaba por la “ayuda” de la Junta de Andalucía. Entiendo que no se ha vendido bien el proyecto a las Consejerías. Nuestros/as Jefes/as no lo conocen. Creo que debería divulgarse y exponerse mejor a los Altos Cargos.



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es un trabajo de



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

desarrollado con la colaboración de

HayGroup