

El desarrollo de los empleados de Coca Cola a través del Mentoring

María Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

El mentoring es un proceso de aprendizaje que es crítico para el desarrollo personal y profesional. En Coca-Cola Europacific Partners (CCEP), la estrategia de desarrollo se basa en el principio de que *“todo el mundo tiene talento y puede crecer y desarrollarse”* (equiposy talento, 2024). Según Charo Orellana (Talent & Learning & Diversity lead) en Coca Cola apuestan por las personas, ya que consideran que su pasión, energía y potencial son lo que hace única a la compañía, y su desarrollo es una prioridad. En este sentido, han puesto en marcha un programa de mentoring con el apoyo de la consultora Humaniza para que, a través del acompañamiento, sus profesionales adquieran nuevas habilidades, conocimientos y perspectivas.

El modelo de desarrollo de los empleados de CCEP tiene cuatro objetivos: acelerar el desarrollo del talento, desplegar el modelo de liderazgo, adquirir nuevas habilidades y fortalecer la cultura de aprendizaje y colaboración. Para ello, en 2023 han puesto en marcha el programa de mentoring que se inicia con una conversación entre el manager y el empleado para crear de manera conjunta un plan de desarrollo basado en el modelo de aprendizaje 70-20-10 en el que el 70 % se debe llevar a cabo en el puesto de trabajo, un 20 % con experiencias concretas o en proyectos o planes específicos, y el 10 % restante corresponde a la formación entendida de una forma más tradicional. A partir de ahí, se ofrecen herramientas de desarrollo como coaching, mentoring, *shadowing*, participación en proyectos trasversales, proyectos internacionales... basándose en la idea de que cada profesionales dueño de su desarrollo. Desde el departamento People & Culture, el compromiso de Coca Cola es apoyarles, ayudarles a ellos y a sus managers a encontrar el camino adecuado para desarrollarse internamente en la compañía.

Desarrollo a través de mentoring

El mentoring se basa en la colaboración entre los profesionales y el aprendizaje mutuo, de forma que aquello con mayor experiencia o con habilidades concretas ayudan y guían a otros a descubrir su camino para el desarrollo. El objetivo es acelerar el desarrollo profesional del talento a través del acompañamiento que les permita adquirir nuevas habilidades, conocimientos y perspectivas. El proceso de mentoring se inició a mediados del 2023 con la

comunicación dentro de la organización de la puesta en marcha y la selección de los participantes de la primera fase que se ha ido implantado a lo largo del año 2024.

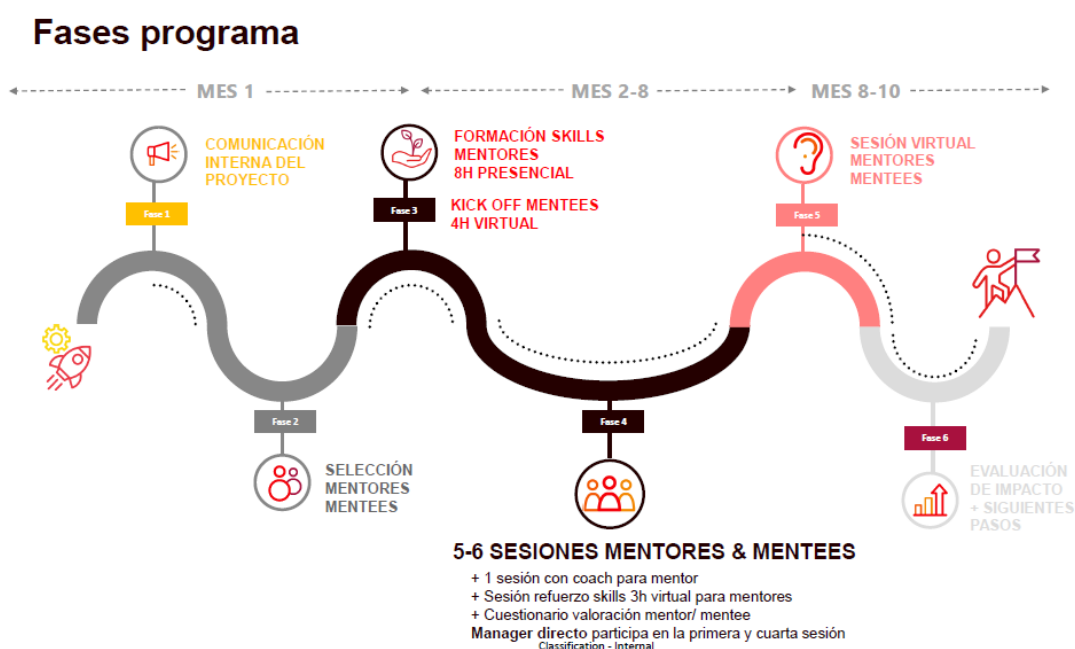
Para Coca Cola el mentoring es una forma ordenada de compartir y hacer crecer su modelo de liderazgo a la vez que se potencia una cultura de aprendizaje y colaboración. Es un proceso de aprendizaje que es crítico para el desarrollo personal y profesional, tanto de los mentores como de los *mentees*. Es un camino que inician juntos y en el que cada uno de ellos realiza un descubrimiento y un aprendizaje (equiposytalento, 2024).

El programa está dirigido a directivos del primer nivel con el objetivo de lograr que sean líderes coach, líderes que acompañen a sus equipos en el proceso de desarrollo, les guíen en el aprendizaje, les apoyen en sus decisiones de carrera y que generen un entorno de confianza en el que los equipos puedan sentirse seguros e incluidos.

El programa de mentoring tiene un proceso formativo a los mentores que es clave. Se realizan sesiones de formación basadas en role play, para poder hacer frente a situaciones reales que después se van a transferir a sus mentees. También el seguimiento es muy importante, durante todo el proceso los mentores disponen de unas pautas para cada reunión que tienen con su mentee y además tienen a su disposición un equipo de coaches a quien pueden acudir si necesitan realizar alguna consulta sobre una situación concreta.

Las fases del programa de mentoring en CCEP se recogen en la figura 1.

Figura 1. Programa de mentoring en CCEP



Fuente: ORH (2024). Webinar: Mentoring, la alquimia del talento.

El éxito del programa de mentoring se logra a través de cuatro aspectos clave:

1. Confidencialidad: las sesiones de mentoring se realizan en un entorno seguro que no puede trascender de ese contexto. Todo queda recogido en el acuerdo de confidencialidad firmado entre mentor y mentee
2. Voluntariedad: es un proceso voluntario para el desarrollo del mentee y la incorporación o no al programa no supone incentivo ni represalia.
3. Reflexión y acción: El papel del mentor en estas sesiones es hacer de “guía, impulsor, inspirador y espejo” para ayudar a conseguir los objetivos del mentee. El/la mentee será aconsejado con soluciones y alternativas ofrecidas desde la experiencia del mentor que le invitará a reflexionar y pasar a la acción.
4. Plan de acción: Donde el/la mentee identifica objetivos, planifica acciones (qué, cuándo y dónde) y la medición de resultados.

Los mentees han manifestado que están disfrutando de un “lujo” pudiendo compartir sus dudas y sus inquietudes con los mentores. Sienten que la organización y los líderes los están acompañando, sienten que se preocupan por ellos y a la vez que son dueños de su desarrollo, se han empoderado con el proceso. Valoran la mejora en la escucha y comunicación con el equipo y como aprenden en priorización de temas importantes frente a los urgentes (ORH, 2024). Los mentores, por su parte, valoran muy positivamente todo el proceso de aprendizaje de autoconocimiento y de mejora de las habilidades de liderazgo. Reconocen que están logrando oportunidades de *networking* que es facilita poder tener perspectiva diferente de otras personas y otras áreas con la motivación extra que es la oportunidad de compartir la propia experiencia (ORH, 2024). Los mentores valoran, también, el nivel de compromiso tan alto que han observado en sus mentees, sus ganas de aprender y su energía que es un aliciente también para ellos (equiposytalento, 2024).

Fuentes de información utilizadas

- Equipos y talento (2024, julio). Entrevista a Charo Orellana, Coca Cola Europacific partners. Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/elsector/iberia-talent--learning-lead/coca-cola-europacific-partners/charo-orellana/2024-07-04/>
- ORH- Observatorio de Recursos Humanos webinar (12 noviembre de 2024). Mentoring, la alquimia del talento. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=rRV_15FvTQA

Palabras clave: Mentoring, desarrollo de empleados, mentores, mentees, Coca-Cola.

Fecha del caso: noviembre de 2024.

Preguntas sobre el caso:

1. Analice el desarrollo de los empleados de Coca-Cola a través del Programa de mentoring implantado por CCEP en colaboración con Humaniza.
2. ¿Cuáles son las ventajas del mentoring para mentores y mentees?
3. ¿Qué beneficios aporta el programa de mentoring a la empresa? Relacione su respuesta con el concepto de Employer Branding.
4. ¿Considera que son adecuadas las fases del programa de mentoring? Razónelo.

Agradecimientos: Esta actividad didáctica ha sido elaborada en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.