

esadealumni

PROGRAMA DE MENTORING

Guía del mentor

Curso 2020-21

1 – ¿Que es el Mentoring?

2 – Beneficios del Mentoring

3 – El rol del mentor

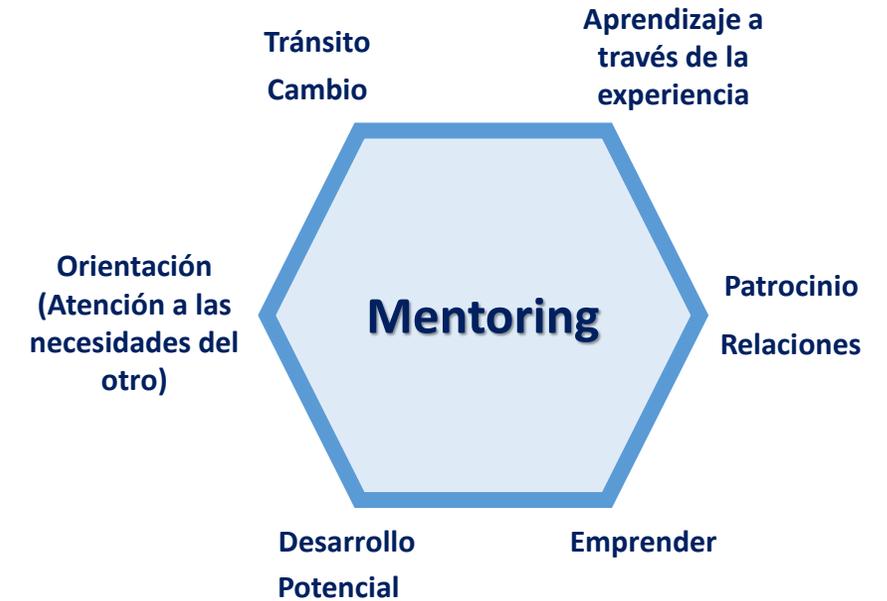
4 – El proceso de mentoring

5 – Recursos



¿Que es el Mentoring?

Mentoring consiste en desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que una persona invierte tiempo, know-how y esfuerzo en **potenciar el desarrollo** de otra persona en el ámbito de los **conocimientos** y las **habilidades**.



Se trata de dar respuesta a necesidades críticas de la vida de esa persona en direcciones que preparan al individuo para una **productividad mayor** y un **éxito** en el futuro.

El Mentor como consejero y facilitador del cambio conductual

1. Acelera el proceso de desarrollo personal y profesional. **LIBERAR EL POTENCIAL.**
2. Genera vínculos valiosos. Potencia relaciones. **PATROCINIO-RELACIONES.**
3. Capitaliza el saber acumulado. Aporta experiencia a otros. **TRANSFERENCIA DE SABER HACER.**
4. Permite que el profesional se desarrolle **por sí mismo**, siendo el Mentor un inspirador y estimulador a lo largo del proceso.
5. Pasa de la formación teórica al **aprendizaje por comportamientos.**

... Para el MENTOR

- Traspasa conocimientos y experiencia.
- Genera tendencias de actuación.
- Enriquece sus propios planteamientos y perspectiva.
- Mejora sus habilidades de Desarrollo de Personas.

... Para el MENEE

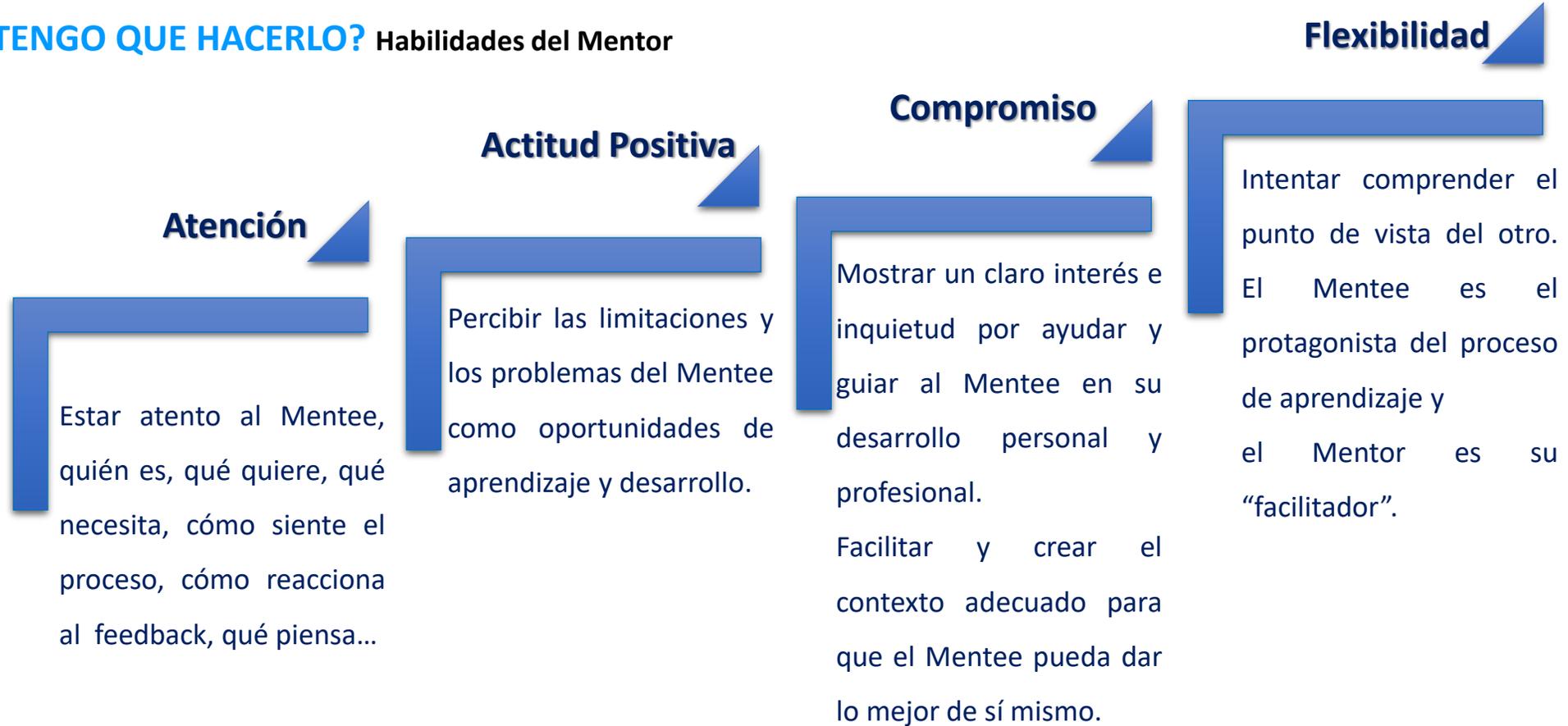
- Desarrolla por sí mismo capacidades personales y profesionales.
- Adquiere potencial de liderazgo y autoridad moral por la efectividad de los resultados obtenidos.
- Tiene sentimiento de control sobre su futuro.

El éxito del proceso de Mentoring radica en la responsabilidad, por parte de los Mentores, de respetar y cumplir las siguientes premisas: **CONFIANZA, COMPROMISO y CONFIDENCIALIDAD.**

¿QUÉ TENGO QUE HACER COMO MENTOR? Comportamientos Clave

- Ser guía y consejero
- Escuchar activamente
- Preguntar y Responder
- Comunicar de forma empática asertiva
- Mantener una actitud de apertura y aceptación
- Alentar y Motivar
- “Retar”
- Invitar a la reflexión
- Orientar a la acción
- Gestionar expectativas
- Facilitar el aprendizaje continuo
- Invertir tiempo. Disponibilidad
- Adquirir un compromiso personal
- Compartir información, ideas... Know-how
- Dar Feedback
- Seguir el Plan de Acción

¿CÓMO TENGO QUE HACERLO? Habilidades del Mentor



WEBINAR: 'CÓMO SER UN BUEN MENTOR'

a cargo de César Fernandez (MBA PT 89)



Mes 1

- **Sesión 1**
 - Toma de contacto y fijación de objetivos

Mes 2

- **Sesión 2**
 - Seguimiento de objetivos

Mes 3

- **Sesión 3**
 - Seguimiento de objetivos y compromisos futuros

- Objetivos:

- ✓ Crear un entorno de confianza que facilite el resto del Proceso.
- ✓ Establecer las “Reglas del Juego”.
- ✓ Definir el Rol de cada uno.
- ✓ Clarificar las expectativas de ambos.

- Resultados:

- ✓ Clima positivo para la interacción.
- ✓ Mejora del conocimiento del Proceso de Mentoring.
- ✓ Intercambio de información y expectativas.
- ✓ Delimitación de la metodología de trabajo.
- ✓ Establecimiento del punto de partida..

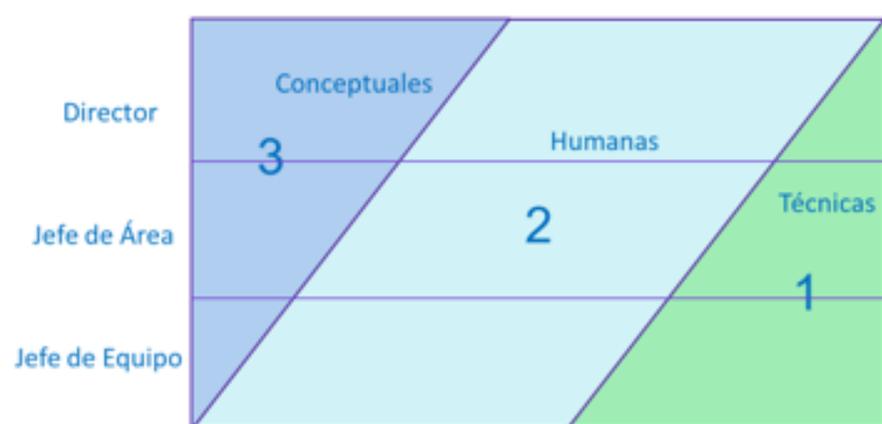
- Recomendaciones:

- ✓ Preséntate; Comparte con el Mentee tu trayectoria profesional e invítale a hacer lo mismo.
- ✓ Introduce el por qué y para qué del Proceso de Mentoring.
- ✓ Intercambia expectativas y motivaciones personales y profesionales.
- ✓ Pregúntale sobre sus objetivos globales de desarrollo.
- ✓ Ayúdale a reflexionar sobre el proceso y sobre las competencias y aspectos a trabajar.
- ✓ Poner en común vuestros estilos de trabajo.
- ✓ Hablar abiertamente sobre los deberes y responsabilidades de cada uno durante el proceso.
- ✓ Consensua dónde, cómo y cuándo se van a desarrollar las siguientes reuniones.
- ✓ Invítale a preguntar dudas e inquietudes.
- ✓ Cierra el próximo encuentro.

Sesión 1: Fijación de objetivos

- Objetivos:
 - ✓ Facilitar el proceso de autoconocimiento, reflexión y aprendizaje del Mentee.
 - ✓ Definir y priorizar las principales Áreas y Objetivos a trabajar.
 - ✓ Detectar las competencias asociadas y los conocimientos a adquirir.
 - ✓ Determinar las acciones específicas a realizar.
- Resultados:
 - ✓ Disposición de la información necesaria para que el mentee comience a trabajar.
 - ✓ Proceso de Mentoring estructurado y clarificado
 - ✓ Diseño del Plan de Acción.
- Recomendaciones:
 - ✓ Guía al Mentee en el proceso de reflexión para la identificación de las Áreas de Desarrollo de modo que sea él el encargado de seleccionarlas y priorizarlas
 - ✓ Consensua los objetivos y áreas críticas sobre las que empezar a trabajar.
 - ✓ Presta especial atención a la definición de los objetivos de desarrollo.
 - ✓ Fija el plan de acción
 - ✓ Céntrate en la calidad de las acciones y tareas a emprender y no tanto en la cantidad de las mismas.
 - ✓ Integra las tareas planteadas en las funciones del día a día del Mentee.
 - ✓ Dedica tiempo a resolver posibles dudas y sugerencias del Mentee.

Información adicional: Evolución del rol directivo



Plant Manager

- Foco en la organización y las personas
- Generar una visión de futuro atractiva
- Potenciar y alinear innovación, generar alianzas
- Desarrollar liderazgo y resultados
- Potenciar imagen de empresa en stakeholders clave

Jefe de Producción

- Enfocado en la tarea y en conseguir el resultado adecuado
- Gestionar recursos eficientemente
- Potenciar la capacidad del equipo
- Promover la excelencia técnica
- Potenciar imagen personal

Ingeniero

- Objetivos:

- ✓ Interpretar y entender cada situación desde la perspectiva de mejora.
- ✓ Contribuir a la generación gradual y paulatina de nuevos hábitos.

- Resultados:

- ✓ Implementación de cambios en las competencias y/o habilidades identificadas como Áreas de Desarrollo.
- ✓ Avances en el Plan de Acción definido.

- Recomendaciones:

- ✓ Trabaja sobre el Plan de Acción definido y los objetivos establecidos.
- ✓ Analizar conjuntamente situaciones reales del día a día del Mentee que tengan relación con las competencias y áreas a trabajar.
- ✓ Ayuda al Mentee a generar alternativas de comportamiento en las diferentes situaciones; de nuevo deja que sea él el autor de las mismas.
- ✓ Trabaja sobre los obstáculos identificados por el Mentee.
- ✓ Consensua acciones que supongan un cambio y que estén relacionadas directamente con las competencias o áreas a desarrollar.
- ✓ Oriéntate hacia la mejora de las competencias identificadas, evitando desviaciones.
- ✓ Anima al Mentee a que se exponga a nuevas situaciones.
- ✓ Busca y defiende los beneficios del cambio.
- ✓ Anticipa posibles frenos y barreras en la implementación de cada acción.

G

¿Qué resultados quieres obtener a medio plazo?
¿En qué tipo de indicadores de comportamiento o de gestión se reflejará ese resultado?
¿Cómo defines el resultado esperado en variables de negocio, de clientes, de procesos internos y a nivel de equipo?

R

¿Cuál es la situación actual respecto a resultados,...clientes,...procesos de trabajo,...equipo?
¿A quién más afecta este problema? ¿Qué otras áreas están implicadas?
¿Qué has probado hasta ahora con tu equipo,...para construir alianzas,...para mejorar la colaboración transversal?

O

¿Si fueras tu jefe,...el director del otro departamento,...qué harías?
¿Qué espera vuestro cliente en realidad? ¿Cómo podéis proporcionárselo?
¿Qué decisiones,...conversaciones,...tienes pendientes? / (Ampliar con experiencias propias como mentor que puedan ser útiles o inspiradoras)

W

¿Cómo verás que tu plan de acción evoluciona? ¿Qué evidencias o indicadores serán útiles?
¿Quién puede ayudarte con el plan? ¿Cómo conseguirás su apoyo?
¿Cuándo podrás ver los primeros logros? ¿Qué harás entonces? (En general: qué, quién, cuándo, cómo,...)

- Objetivos:

- ✓ Reflexionar sobre los logros alcanzados.
- ✓ Identificar y definir posibles apoyos a futuro.



- Recomendaciones:

- ✓ Revisa los Compromisos adquiridos al inicio del Proceso de Mentoring.
- ✓ Analiza conjuntamente los avances alcanzados y los cambios experimentados.
- ✓ Trabaja con el Mentee en la identificación de posibles recursos y soportes de apoyo en el largo plazo.
- ✓ Anima al Mentee a pensar en los desafíos y retos futuros que vendrán.
- ✓ Determina el futuro y la continuidad de la relación entre ambos; nuevas Reglas del Juego.

Ejemplos de preguntas:

objetivo – propósito

- ¿Cómo sabrás en concreto que lo has conseguido? (¿Cómo de SMART – específico, medible, alcanzable, realista – es?)
- ¿Qué te aporta conseguir este objetivo, que valoras verdaderamente?
- Cuando consigas este objetivo, ¿qué objetivo más significativo podrás perseguir?
- ¿Qué es lo que más deseas conseguir en los cinco próximos años?
- ¿Qué es lo que más odiarías perder?
- ¿Qué deseas que sea significativamente diferente para ti en un año?
- ¿Qué sabes ya que no puedes seguir haciendo del mismo modo?
- ¿En qué persona aspiras a convertirte?
- ¿Cómo deseas contribuir?
- ¿Qué sueñas hacer/ser?
- ¿Qué deseas crear?
- ¿Qué clase de diferencia quieres marcar?

Confrontar compromiso

- ¿Qué costes (personales y profesionales) te supone mantener esta situación? ¿Qué grado de importancia tienen esos costes para ti (del 1 al 10)?
- ¿Qué beneficios supone para ti modificar esa situación? ¿Qué valor tienen para ti?
- Teniendo claro, costes y beneficios, ¿qué quieres hacer?
- Cuando te imaginas haciendo algo distinto, ¿qué es lo que más te preocupa?
- ¿Cómo puedes conseguir lo que quieres y a la vez mantener eso que tanto te preocupa? (Por ej.: delegar y mantener el control; delegar y que las cosas salgan bien; decir no o marcar límites sin ofender...)

influencia – relaciones

- ¿Cómo puedes hacer que sea más fácil para tu superior (u otras personas) escucharte?
- ¿Qué puedes hacer para que su trabajo sea más fácil?
- ¿Qué haces para gestionar tu reputación en general?
- ¿Qué haría que otras personas buscaran tu opinión?
- ¿Qué nuevas relaciones necesitas establecer? ¿cuáles potenciar?
- ¿Cómo sería tu red principal ideal? ¿En qué se parece a la red principal con que ya cuentas?
- ¿Qué haría que otras personas desearan conectar contigo? (¿Qué haría de ti un recurso valioso para ellos?)
- ¿Cuál sería la cantidad adecuada de tiempo y esfuerzo a invertir en tus contactos principales, secundarios y terciarios cada mes?
- ¿Cómo puedes conseguir el tiempo para hacerlo?

cambio de comportamiento

- ¿Qué tienes que dejar de hacer para dar paso a este nuevo comportamiento?
- ¿Con qué necesidad interior podrías enlazar este cambio?
- ¿Cómo puedes crear el hábito hasta que arraigue?
- ¿Cómo te saboteas a ti mismo/a?
- ¿Cómo encaja este comportamiento con tus propios valores personales?
- ¿Qué permiso te has dado a ti mismo/a?
- ¿Qué permiso podría ser útil que te dieras?
- ¿Qué harías de forma distinta si supieras que nadie iba a juzgarte?
- ¿Cuál sería el beneficio de hacer ese cambio a mayor velocidad?

finalización de la relación de mentoring

- ¿Qué hemos conseguido de lo que esperábamos? ¿Y qué hemos conseguido que no habíamos esperado?
- ¿Qué has aprendido sobre ti durante este proceso?
- ¿De qué manera eres una persona diferente a la que eras cuando comenzamos?
- ¿Cómo puedes aprovechar este Mentoring en tu desarrollo futuro?
- ¿Cómo puedes establecer una red de “mentores informales”?
- ¿Cómo mantendrás el ritmo de tu desarrollo personal?
- ¿Cuándo te sentirás con confianza para convertirte en mentor/a de otras personas?





✓ Utiliza preguntas que te permitan identificar mejor la información:

- ¿Dónde está la evidencia de que esto es como tu piensas?;
- ¿Puedes probarlo o demostrarlo?; ¿Por qué crees que es cierto?.

✓ Analiza las consecuencias:

- ¿Qué ocurriría si realmente fuese como piensas?; ¿Sería tan terrible?; ¿Porqué sería tan terrible?
- ¿Puedes seguir funcionando eficazmente aunque eso fuese cierto?.

✓ Evalúa la rentabilidad:

- ¿Te sirve para algo pensar así?
- ¿Es eficaz para resolver tus problemas?
- ¿Adonde te conduce pensar de este modo?.
- ¿Cuáles son los costes de no modificar la situación?; si consiguieras cambiarla, ¿cuáles serían los posibles beneficios?.

✓ Busca otras interpretaciones posibles:

- “a lo mejor X no se ha dado cuenta” en lugar de “seguro que lo ha hecho adrede”
- “quizá le venía mal quedar conmigo” en lugar de “no quiere saber nada de mí, no le importo”.

Recursos: Diseño de conversaciones para mejorar una relación

1. Indagar qué etiquetas le ponemos a la persona.

- ¿Qué piensas de esa persona?
- ¿Cómo dirías que es?
- ¿Podrías decir lo contrario en otras situaciones?
- ¿Qué pasó?
- ¿Ha hecho algo por lo que te sientas mal?

2. Lograr ponernos en los zapatos de la otra persona

- ¿Qué crees que siente la otra persona?
- ¿Qué crees que piensa?
- ¿Qué le pasa cuando tu haces lo que haces?
- ¿Crees que hace (la otra persona) las cosas mal a propósito?

3. Indagar para qué nos “sirve” esa relación:

- ¿Qué vale para ti esa persona?
- ¿Cuál es su principal aportación para ti o para la organización?
- ¿Qué hace bien?
- ¿Cuándo te has sentido bien con esa persona?



Recursos: Diseño de conversaciones para mejorar una relación

4. Indagar lo que creemos que la persona piensa de nosotros:

- ¿Cómo te ve?
- ¿Qué valora de ti?
- ¿Qué no le gusta de ti?
- ¿Hay algo que has hecho por lo que te gustaría pedirle perdón?
- ¿Puede estar enojado o resentido contigo por algo en particular?

5. Definir las nuevas “etiquetas”:

- ¿Cabría la posibilidad de que esta persona actuara así por alguna otra razón?
- ¿Qué otras explicaciones podrías tener sobre la misma situación?
- ¿Hay más hechos que no has tenido en cuenta?

6. Re-definir el objetivo de la conversación:

- ¿Qué pides?
- ¿Qué ofreces?
- ¿Cuáles son los nuevos compromisos que te gustaría acordar?



OBJETIVO (QUÉ):			
Acciones para poner en marcha (CÓMO)	Indicadores de medida	Medios y recursos necesarios	Plazo/Seguimiento (CUÁNDO)

Recursos: Carta a los Reyes

¿PARA
QUÉ?

Clarificar y concretar las expectativas de manera aspiracional y sanamente ambiciosa (atreverse a pensar en grande)

¿CUÁNDO?

En la primera sesión de Mentoring

¿CÓMO?

“Imagínate que puedes pedirle en una carta a los Reyes Magos tu sueño ideal. ¿Qué vas poner concretamente?”

Recursos: Carta de gratitud

¿PARA
QUÉ?

Fortalecer la autoconfianza, disminuir inquietud, ayudar a incrementar la perspectiva

¿CUÁNDO?

En la primera o segunda sesión de Mentoring

¿CÓMO?

Escribe en una carta, dirigida a ti mismo o algún familiar, en la que detalles todos aquellos aspectos por los que te sientes orgulloso y agradecido a la vida (incluye el plano personal y profesional)*

esadealumni

alumnicareerbcn@esade.edu
alumnicareermad@esade.edu

Material desarrollado por:

Talengo 