



# BeMyHelp Manual

BeMyHelp – mentoring of women returning to the labor  
market

Project Number: 2022-1-PL01-KA220-VET-000087088

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## Contenidos

1. Por qué la mentoría: Algunos conceptos básicos
  - A. ¿Qué es el mentoring (y qué no es)?
  - B. El propósito de la mentoría
  - C. Diferentes tipos de mentoría
  - D. Los beneficios de la mentoría
2. Cómo diseñar, crear y coordinar un programa de mentoría
  - A. Diseño del programa de mentoría
  - B. Reclutamiento y selección de mentores y aprendices
  - C. Emparejar con éxito a mentores y alumnos
3. Cómo calcular los costes y recaudar fondos para su programa de mentoría programa
  - A. Crear un presupuesto
  - B. Garantizar la financiación
4. Herramientas y materiales útiles
  - A. Formularios de solicitud
  - B. Formularios de evaluación
  - C. Herramientas digitales
  - D. Feedback
  - E. El contrato
5. Fuentes

## 1. Por qué la mentoría: Algunos conceptos básicos

### A. ¿Qué es la mentoría?

Durante siglos hemos buscado mentores, personas más ricas que nosotros en conocimientos y experiencia que nos inspiren y nos muestren los caminos que conducen al desarrollo.

Según la última definición elaborada por el Consejo Europeo de Mentores y Coaching (EMCC), "la mentoría es una relación de aprendizaje que implica el intercambio de habilidades, conocimientos y experiencia entre un mentor y un alumno a través de conversaciones sobre el desarrollo, el intercambio de experiencias y el modelado de roles. La relación puede abarcar una amplia variedad de contextos y es una asociación inclusiva bidireccional para el aprendizaje mutuo que valora las diferencias"[2] Así pues, la mentoría es un proceso en el que una persona con más experiencia (mentor) ofrece apoyo y comparte sus experiencias con una persona con menos experiencia (alumno) para que el alumno alcance sus objetivos educativos, profesionales y personales. El objetivo de la mentoría es poner en contacto a una persona que tiene muchos conocimientos y experiencia con otra que aún no los tiene.

#### El papel del mentor

¿Qué hace realmente un mentor?

Un mentor es alguien que ayuda a otra persona, el alumno, a aclarar sus objetivos de desarrollo profesional y a diseñar un plan para alcanzarlos compartiendo su experiencia y conocimientos, adquiridos durante su propia carrera. El mentor orienta y aconseja al alumno, que suele tener menos experiencia o conocimientos en un campo concreto. El mentor comparte sus experiencias, tanto las que han tenido éxito como las que no, y puede facilitar la creación de redes para el alumno. Los mentores pueden encontrarse en diversos ámbitos, como el profesional y el académico, y a menudo pueden servir de modelo a sus alumnos. El principal objetivo de la relación es el desarrollo profesional del alumno.

#### Lo que no es la mentoría

Es esencial que tanto los mentores como los alumnos comprendan lo que no constituye una relación de mentoría, es decir:

### i. La mentoría no es coaching.

Según la Federación Internacional de Coaching (ICF), la mayor organización mundial de coaches, "**el coaching se define como la asociación con los clientes en un proceso de reflexión y creatividad que les inspira para maximizar su potencial personal y profesional, se centra en establecer objetivos, crear resultados y gestionar el cambio personal**".

Un mentor es, en cambio, un experto que aporta sabiduría y orientación basadas en su propia experiencia. Tanto la mentoría como el coaching implican trabajar con las personas para desarrollar estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos y desarrollar su potencial. El mentoring puede incluir métodos de coaching, pero no en otros casos.

Aunque ambos enfoques se centran en el aprendizaje y el desarrollo, difieren mucho. El siguiente cuadro destaca algunas de las principales diferencias entre la mentoría y el coaching.

COACHING	MENTORÍA
Suele ser un proceso a más corto plazo.	Suele ser un proceso a largo plazo.
Los entrenadores tienen formación profesional y a menudo cuentan con las certificaciones pertinentes.	No se requieren cualificaciones para la mentoría (pero se recomienda la formación en mentoría).

<p>No directivo, lo que significa que se trata de hacer las preguntas adecuadas, proporcionando el espacio, la confianza y la seguridad para que el coachee considere cómo puede alcanzar sus objetivos y encontrar sus capacidades.</p>	<p>Más directiva. Se trata de que el mentor comparta sus conocimientos, experiencia y habilidades, además de guiar al alumno a lo largo del proceso.</p>
<p>La agenda de coaching la crean tanto el coach como el coachee para satisfacer las necesidades específicas de ese coachee.</p>	<p>La agenda de la mentoría la establece el alumno. El tutor apoya esa agenda (por ejemplo, respondiendo a las preguntas del alumno).</p>
<p>El coaching es más estructurado y formal.</p>	<p>La mentoría tiene un carácter más informal y conversacional.</p>
<p>Los coaches no tienen por qué tener experiencia en la misma línea de trabajo que su coachee.</p>	<p>En una relación de mentoría, los mentores se apoyan mucho en sus experiencias profesionales o vitales y hacen de esas experiencias pasadas una parte central del compromiso.</p>
<p>Por lo general, el coach proporciona feedback al coachee.</p>	<p>La retroalimentación es una vía de doble sentido, en la que tanto el mentor como el alumno se retroalimentan mutuamente.</p>

ii. La mentoría no es sólo dar (o recibir) consejos.

El papel del mentor no es crear un camino exacto para el alumno. Un mentor está ahí para escuchar y apoyar, pero no para resolver los problemas del alumno o tomar

decisiones por él. La mentoría consiste en motivar y capacitar a la otra persona para que identifique sus propios problemas y objetivos. El objetivo es ayudarles a encontrar formas de resolver sus problemas o alcanzar sus objetivos, entendiendo y respetando que el alumno puede hacer las cosas de forma diferente al mentor.

**"¡Según mi propia experiencia!"**

Un mentor debe tener siempre la mentalidad de "según mi propia experiencia", cuando comparte su experiencia personal o su perspectiva sobre un asunto o reto concreto al que se enfrenta el alumno. Esto puede ayudar a fomentar la idea de que el mentor no está ahí para ofrecer soluciones o imponer su punto de vista, así como reconocer que la experiencia personal de uno no es necesariamente representativa de las experiencias o deseos de los demás, y que puede haber múltiples perspectivas y soluciones válidas sobre un tema, desafío y forma(s) de avanzar.

iii. La mentoría no es terapia

Aunque existen algunas similitudes entre la mentoría y la terapia, como el énfasis en el crecimiento y el desarrollo personal, los dos enfoques son fundamentalmente diferentes en sus objetivos y métodos. El objetivo de la relación no es tratar enfermedades o problemas mentales ni procesar las experiencias pasadas de los alumnos, sino centrarse en las opciones de comportamiento y la toma de decisiones en el presente y el futuro.

TERAPIA	MENTORÍA
Un terapeuta es un profesional sanitario licenciado y capacitado para diagnosticar y resolver creencias, comportamientos, problemas de relación y respuestas destructivas.	No se requieren cualificaciones formales para la mentoría (pero se recomienda la formación en mentoría).
Centrarse en explorar cuestiones psicológicas y emocionales más profundas.	Centrarse en el desarrollo o progreso general del individuo.

El terapeuta puede beneficiarse casualmente de la relación, pero ese no es el objetivo de la terapia.	Relación mutuamente beneficiosa.
La terapia se centra en un cambio de lo menos funcional a lo más funcional.	La mentoría se centra en hacer crecer o ampliar lo que ya funciona.
La terapia ayuda a las personas a afrontar su pasado.	La mentoría consiste en guiarles activamente en su crecimiento futuro.
Los terapeutas no pueden ofrecer a sus clientes orientación empresarial ni asesoramiento sobre planificación profesional.	Los mentores suelen tener más experiencia de trabajo en la misma organización/situación o en una similar, y poseen conocimientos, habilidades, redes y experiencia útiles para los alumnos.
Las relaciones terapéuticas suelen ser más largas y pueden durar años.	Las relaciones de mentoría suelen ser más breves, pero también pueden durar meses o años.
La terapia se centra más en los problemas y gira en torno a la exploración de cuestiones emocionales.	La mentoría se centra más en las soluciones y está más orientada a la acción.

iv. La mentoría no sustituye a la gestión o supervisión del alumno.

Los mentores no marcan la agenda de los alumnos ni les hacen responsables ante nadie más que ellos mismos.

v. La mentoría no ofrece garantías de éxito.

Lo que un mentor puede ofrecer son sugerencias y puntos de vista, pero al final es el alumno quien debe esforzarse y trabajar duro para alcanzar sus objetivos. Es más bien una forma de proporcionar apoyo y orientación.

vi. La mentoría no sustituye a la formación ni al desarrollo formal de competencias.

La mentoría no puede sustituir a la formación formal, sino que debe aumentar las actividades formales de desarrollo. Ambos enfoques implican que una persona con más experiencia ayude a otra con menos experiencia a mejorar en una tarea o trabajo. Pero ahí acaban las similitudes.

<b>FORMACIÓN</b>	<b>MENTORÍA</b>
Los formadores suelen tener una educación y formación formales en el campo que enseñan, como un título o una certificación.	No se requieren cualificaciones formales para la mentoría (pero se recomienda la formación en mentoría).
La relación formador-formando suele ser impersonal, social y jerárquica.	La relación mentor-mentorizado es personalizada, confidencial y amistosa.
Relación a corto plazo	Relación a largo plazo
El formador asume un papel protagonista en el proceso de aprendizaje.	El proceso está dirigido por el alumno, que fija sus propios objetivos y busca la orientación y el apoyo del mentor, y asume la responsabilidad de su propio aprendizaje y desarrollo.
La formación se centra en la consecución de resultados de aprendizaje específicos.	La mentoría se centra en el desarrollo de las capacidades generales y el potencial del alumno.



Los formadores informan a los alumnos sobre sus progresos.	Los mentores proporcionan información a sus alumnos para ayudarles a crecer y desarrollarse.
Motivación no es el objetivo	La motivación es el objetivo principal
La formación suele ser estructurada y formal, y se centra en impartir conocimientos y habilidades específicas.	La mentoría es menos estructurada y suele basarse en la construcción de una relación de confianza y respeto mutuo entre el mentor y el alumno.

## B. El propósito de la mentoría

Los objetivos específicos de cada relación de mentoría pueden variar en función de las necesidades del tutelado y del contexto de la relación de mentoría, pero algunos objetivos comunes incluyen:

- **Desarrollo profesional:** la mentoría puede ayudar a los alumnos a progresar en su carrera profesional ofreciéndoles orientación sobre trayectorias profesionales, oportunidades de empleo y desarrollo de habilidades.
- **Desarrollo de habilidades:** los mentores pueden ayudar a los alumnos a desarrollar habilidades y competencias específicas que sean relevantes para sus objetivos personales o profesionales.
- **Desarrollo del liderazgo:** la mentoría puede ayudar a desarrollar las habilidades de liderazgo de los alumnos, como la comunicación, la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- **Incorporación:** la mentoría puede ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a la organización y la cultura, así como proporcionarles información y recursos para ayudarles a tener éxito en sus funciones.

- Planificación de la sucesión: la mentoría puede utilizarse para desarrollar las habilidades y conocimientos de los empleados que se preparan para ocupar puestos de liderazgo en la organización.

## C. Diferentes tipos de mentoría

Existen varios tipos de mentoría que las organizaciones pueden ofrecer. Algunos tipos de mentoría pueden ser más eficaces que otros para alcanzar determinados objetivos.

Por ejemplo, mientras que los graduados de alto potencial pueden beneficiarse más de la mentoría tradicional 1:1, las que se reincorporan al trabajo tras una baja por maternidad pueden sacar más provecho de la experiencia compartida de la mentoría en grupo.

### i. Mentoría tradicional 1-a-1

La mentoría tradicional 1-a-1 es el modelo de mentoría más común y en el que piensa la mayoría de la gente cuando oye la palabra "mentoría". Es el enfoque clásico de mentoría, en el que un mentor y un alumno acuerdan formar una relación de mentoría para ayudar al alumno a crecer, progresar y tener éxito.

En este modelo, cada alumno es emparejado con un mentor -normalmente uno con más experiencia- con el que se reunirá periódicamente para hablar de sus objetivos profesionales y establecer una relación.

Este tipo de conexión puede dar lugar a:

- atención y experiencia de aprendizaje más personalizadas
- la capacidad de desarrollar una relación sólida y de confianza
- apoyo y mentoría adaptados a los objetivos y experiencias de los alumnos
- responsabilidad real

La mentoría individual suele utilizarse para el desarrollo personal o profesional, ya que ofrece un espacio seguro para que el tutor y el alumno exploren su relación e intercambien opiniones.

### ii. Mentoría en grupo

En un programa de mentoría en grupo, los alumnos se reúnen en pequeños grupos con un tutor que dirige debates y actividades en torno a un tema específico. Implica a más

de dos personas. En esta relación, uno o varios mentores orientan y aconsejan a varios alumnos. Los alumnos suelen tener algo en común.

Este tipo de programa es beneficioso porque:

- Ofrece a los alumnos la oportunidad de compartir sus experiencias con otras personas que se enfrentan a retos similares.
- Apoya la diversidad de perspectivas, permitiendo a los alumnos obtener ideas de más de un mentor.
- Ofrece la oportunidad de que varios mentores participen en el programa.
- Puede consumir menos tiempo a los mentores, ya que trabajan con un grupo de alumnos a la vez.
- Puede ser menos desalentador para los alumnos, ya que trabajan en grupo.
- También puede ser más fácil de mantener y supervisar desde una perspectiva empresarial, por lo que es una gran opción para las organizaciones que desean iniciar un programa de mentoría, pero no tienen el ancho de banda para apoyar a un gran número de relaciones 1-a-1.

La mentoría en grupo suele utilizarse para el desarrollo o la formación de equipos. Se centra en el trabajo en equipo, la colaboración y la transferencia de conocimientos a un grupo de alumnos con necesidades de aprendizaje comunes. Es especialmente útil para las organizaciones que carecen de buenos mentores.

### iii. mentoría entre iguales

La mentoría entre iguales es un proceso en el que dos personas de edades o niveles de experiencia similares, o ambos, trabajan juntas para ayudarse mutuamente a crecer. La relación es menos formal que una relación de mentoría tradicional, pero está estructurada de modo que sea mutuamente beneficiosa. Ambas partes deben sentir que obtienen algo a cambio. El aprendizaje entre iguales es una forma eficaz de compartir conocimientos y buenas prácticas. Se trata de una relación de mentoría en la que dos personas con niveles de experiencia similares se orientan y apoyan mutuamente.

En este tipo de programa de mentoría, los alumnos se emparejan con alguien que desempeña un papel similar. Juntos pueden trabajar en proyectos, seguirse de cerca mutuamente y proporcionar información para ayudar al alumno a aprender más sobre su función.

El aprendizaje entre iguales puede ser beneficioso porque:

- Es menos formal que otros tipos de programas de mentoría, lo que lo hace más accesible.
- Fomenta la colaboración y el conocimiento.
- Puede adaptarse a diferentes estilos de aprendizaje.
- En el caso de las empresas y organizaciones, puede ser una buena forma de incorporar a nuevos empleados.

#### **iv. mentoría inversa**

La mentoría inversa se produce cuando una persona más joven y con menos experiencia tutela a otra más veterana (en términos de edad, experiencia o cargo) en una habilidad específica, normalmente basada en la tecnología, la informática y las comunicaciones por Internet. También puede basarse en el género o la diversidad. La mentoría inversa brinda la oportunidad de establecer relaciones entre generaciones y/o diversidad y de apoyar el crecimiento de profesionales experimentados en determinadas cuestiones en las que pueden carecer de conocimientos.

La mentoría inversa puede resultar eficaz de varias maneras:

- Ayuda a cerrar la brecha generacional fomentando la colaboración y el entendimiento entre personas de distintas edades.
- Permite a los profesionales menos experimentados compartir sus conocimientos y experiencia con los demás.
- Ofrece a ambas partes la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades.

#### **v. E-mentoring**

Mentores y alumnos utilizan herramientas como el correo electrónico, la mensajería, la videocomunicación y las redes sociales para comunicarse. Se utiliza cuando no es posible una relación cara a cara.

No es necesario estar geográficamente cerca para beneficiarse de la mentoría. Esto es beneficioso para quienes no pueden abandonar su lugar de trabajo y para quienes viven en comunidades rurales o remotas.

Este tipo de mentoría puede ser beneficiosa por:

- llegar a un mayor número de mentores y alumnos potenciales,
- la flexibilidad para comunicarse a horas que convengan a ambas partes,
- la ausencia de barreras geográficas.

Todos los tipos de mentoría tienen impacto y pueden utilizarse para diferentes fines. La clave está en entender a quién va dirigido el programa de mentoría y en saber qué es lo que ese grupo quiere obtener de la experiencia.

#### D. Los beneficios de la mentoría

Los beneficios de la mentoría conciernen tanto al mentor como al mentorizado, así como a las empresas y organizaciones que se proponen implantar programas internos de mentoría.

##### **Beneficios potenciales para los alumnos:**

- Aumento de la autoconfianza y la autoconciencia profesionales
- Nuevas perspectivas sobre el propio comportamiento y las propias prácticas
- Una caja de resonancia para nuevas ideas o para superar retos
- Aumento de la satisfacción laboral y personal
- Adquisición de habilidades y conocimientos
- Aumentar las oportunidades de desarrollo profesional
- Ampliar las redes y aumentar la visibilidad
- Estímulo, apoyo, perspectivas diferentes y comentarios constructivos
- Reducción del sentimiento de aislamiento

##### **Beneficios potenciales para los mentores:**

- Satisfacción por servir de forma altruista y apoyar el desarrollo de los demás
- Satisfacción de poder transferir habilidades y conocimientos acumulados a través de una amplia práctica profesional
- Aumento del entusiasmo y la autoestima

- Oportunidad de reexaminar las propias prácticas, actitudes y valores
- Comprensión de la fuerza de liderazgo con la organización
- Ofrecer oportunidades para inspirar y animar
- Fomento de la colaboración y la colegialidad

**Beneficios potenciales para las organizaciones:**

- Mejora del rendimiento de los empleados
- Aumento de la satisfacción general
- Difusión de la cultura organizativa
- Mejor ambiente de trabajo
- Aumenta la profesionalización dentro de la organización
- Crea una cultura de aprendizaje y transferencia/compartición de conocimientos
- Mejora la comunicación, las relaciones sociales y la cultura colegial
- Fomenta una cultura de valores compartidos y trabajo en equipo
- Mejora las capacidades de liderazgo y gestión de personas

## 2. Cómo diseñar, crear y coordinar un programa de mentoría

Ha decidido poner en marcha un programa de mentoría en su organización o en nombre de ella. ¿Cómo debe proceder para garantizar una iniciativa eficaz y sin contratiempos?

### A. Diseño del programa de mentoría

#### i. Decidir las metas y objetivos del programa

Una de las primeras cosas que debe hacer es definir las metas y objetivos de su programa de mentores. A continuación encontrará una lista de pasos que podría seguir:

**Determine el enfoque del programa:** ¿en qué áreas específicas se centrará el programa de mentores? Considere los objetivos o retos específicos que abordará el programa. A continuación encontrará algunas preguntas indicativas que pueden ayudarle.

1. ¿Cuáles son los objetivos principales del programa de mentores?
2. ¿Qué resultados o cambios específicos queremos lograr a través de este programa?
3. ¿Quiénes son los destinatarios del programa? ¿Existen características demográficas, funciones o retos profesionales específicos a los que debemos dar prioridad?

**Identifique el grupo destinatario (alumnos):** ¿A quién va dirigido su programa de orientación? Identifique el grupo específico de individuos a los que su programa de mentoría pretende apoyar. A continuación encontrará algunas preguntas indicativas que pueden ayudarle.

1. ¿Cuáles son los criterios o características específicas de las personas que más se beneficiarían de este programa de mentoría? Considere factores como los niveles de experiencia, las etapas profesionales o las necesidades y retos específicos.
2. ¿Cuáles son los retos u objetivos comunes a los que se enfrenta este grupo?
3. ¿Cómo puede el programa de mentores abordarlos eficazmente?

**Identifique los criterios de los mentores:** Una vez que sepas quiénes son los destinatarios del programa, deberás tener en cuenta a las personas que necesitas como mentores. A continuación encontrará algunas preguntas indicativas que pueden ayudarle.

1. ¿Qué habilidades específicas, conocimientos o experiencia se buscan en los mentores potenciales?
2. ¿Qué cualidades o características personales deben poseer los mentores para fomentar una relación de mentoría positiva e impactante?
3. ¿Dónde podemos encontrar individuos que posean las habilidades, conocimientos y cualidades deseadas para servir como mentores?

**Desarrolle objetivos SMART:** Asegúrese de establecer objetivos específicos, mensurables, alcanzables, pertinentes y sujetos a plazos (SMART) para el programa de mentoría. Esto significa identificar los resultados específicos que el programa pretende alcanzar (como: aumento de la retención, mejora del rendimiento laboral, desarrollo profesional, mejora de las habilidades de liderazgo, etc.) y establecer métricas claras para realizar un seguimiento del progreso. Estos pueden ser, entre otros, los siguientes

1. Número de alumnos que completan el programa
2. Grado de satisfacción de alumnos y tutores
3. Número de alumnos que alcanzan objetivos profesionales específicos
4. Tiempo que pasan los mentores con sus alumnos

**Alinearse con los objetivos de la organización:** asegurarse de que los objetivos del programa de mentores se alinean con las metas y objetivos generales de la organización. Esto incluye considerar cómo encaja el programa en el contexto más amplio de la organización e identificar cómo el programa apoyará la misión y los objetivos estratégicos de la organización. A continuación encontrará algunas preguntas indicativas que pueden ayudarle.

1. ¿Cómo se alinea el programa de mentoría con la misión, la visión y los valores de la organización?
2. ¿Cómo puede contribuir a los objetivos generales y a las prioridades estratégicas de la organización?
3. ¿Qué metas u objetivos específicos de la organización puede apoyar o mejorar el programa de mentores?



**Empezar a desarrollar:** Es el momento de establecer el marco y el calendario del programa. Es entonces cuando deben desarrollarse todas las herramientas necesarias, como el contrato de mentoría, la plantilla del plan de acción y los formularios de solicitud y evaluación. A continuación encontrará algunas preguntas indicativas que pueden ayudarle.

¿Cuál es el calendario deseado para el programa de mentores? ¿Cuánto durará el programa, y hay hitos específicos o puntos de control que deben establecerse a lo largo del camino?

¿Qué herramientas y recursos son necesarios para apoyar el programa de mentores? Considere el desarrollo de plantillas de planes de acción de mentoría, contratos de mentoría, formularios de solicitud, formularios de evaluación y cualquier otra documentación necesaria para la implementación del programa.

¿Qué funciones y responsabilidades se requieren para la implementación exitosa del programa de mentoría? Este es el momento de decidir quién dirige el programa.

**Es hora de evaluar:** Por último, pero no por ello menos importante, al final del programa es necesaria la evaluación. Es entonces cuando el equipo que gestiona el programa determinará si se han alcanzado los objetivos fijados. La evaluación debe tomarse en serio, ya que ayudará al equipo a entender qué ha funcionado y qué no, qué hay que cambiar y cómo. A continuación encontrará algunas preguntas indicativas que pueden ayudarle.

- ¿Quién será responsable de llevar a cabo la evaluación, analizar los datos e informar de las conclusiones? (Recuerde que ya ha asignado a los miembros del equipo responsables del programa).
- ¿Qué resultados específicos se evaluarán para determinar la eficacia del programa de mentores? (¡Asegúrese de consultar el capítulo sobre formularios de evaluación que figura más abajo!)
- ¿Qué métodos se utilizarán para recopilar datos, como entrevistas o evaluaciones del rendimiento? (Además de los formularios de evaluación, ¿de qué otra forma puede medir el impacto?)

#### ¿Programa de mentoría sólo para mujeres o mixto?

En el proceso de diseño de un programa de mentoría, el equipo responsable del programa tiene que decidir si va a diseñar e implantar un programa de mentoría sólo

para mujeres o uno mixto. He aquí algunos factores a tener en cuenta a la hora de tomar la decisión:

#### La misión de su propia organización

Si trabajas o diriges una ONG de empoderamiento de la mujer, puede que te resulte más adecuado organizar un programa de mentoría sólo para mujeres. Piensa en tu propio nivel de comodidad como equipo y en qué tipo de entorno serviría mejor a tus beneficiarios.

#### Objetivos del programa

¿Cuál es el objetivo del programa que está creando? Un programa mixto puede ofrecer un amplio abanico de perspectivas y experiencias, pero si está diseñando un programa de empoderamiento femenino que pretende poner en contacto a mujeres que se han enfrentado a retos similares en sus carreras, un programa de mentoría sólo para mujeres puede ser más adecuado.

#### La importancia de la red

A la hora de tomar una decisión de este tipo, debes tener en cuenta tu red de contactos. ¿A quién tienes más fácil acceso en cuanto a los perfiles de mentores que buscas? ¿Profesionales femeninos o masculinos? Por otra parte, es posible que también desee pensar en el tipo de red que desea construir a través de su programa de mentores, en función de su punto de partida. Si se trata de una organización que trabaja principalmente con mujeres, la creación de un programa mixto puede servir para llegar a un grupo más diverso de personas.

## ii. Decidir el proceso y el calendario de contratación de mentores

¿Reclutará a sus mentores y alumnos una vez o de forma continua? La decisión de reclutar mentores una vez o de forma continua depende de las necesidades y objetivos específicos de su programa de mentoría. Hay algunos factores a tener en cuenta:

**Tamaño y alcance del programa:** si su programa de mentoría es grande e implica a muchos alumnos, puede ser más práctico reclutar mentores de forma continua para asegurarse de que tiene suficientes mentores para cubrir las necesidades de sus alumnos.

**Duración de la relación de mentoría:** si su programa de mentoría implica relaciones de mentoría a largo plazo, puede ser más práctico reclutar mentores de forma continua para tener suficientes mentores para emparejar a los alumnos según sea necesario.

**Disponibilidad de los mentores:** si los mentores potenciales sólo están disponibles en determinadas épocas del año, puede ser más práctico reclutar mentores una vez al año para ajustarse a su disponibilidad.

**Presupuesto del programa:** reclutar mentores de forma continua puede requerir un mayor presupuesto para los esfuerzos de reclutamiento y divulgación, mientras que reclutar mentores una vez al año puede ser más rentable.

## B. Reclutamiento y selección de mentores y alumnos

Uno de los primeros pasos de cualquier programa de mentoría es el reclutamiento de sus participantes (alumnos y mentores), es decir, la selección de los mentores y alumnos más adecuados que puedan beneficiarse del programa y contribuir a él. Reclutar a las personas más adecuadas en un programa de mentoría puede suponer una ventaja para crear emparejamientos eficaces entre mentores y alumnos.

### i. Plan de reclutamiento de mentores

El reclutamiento de mentores es un reto constante para muchos programas de mentoría. No existe un método correcto que funcione para todos los programas. Sin embargo, un plan de reclutamiento, cuidadosamente desarrollado e implementado, aumentará las posibilidades de éxito, así como minimizará las posibilidades de que los mentores abandonen.

A continuación, hemos esbozado algunos de los componentes clave que deben incluirse en un plan de reclutamiento de mentores:

**Defina los criterios de elegibilidad de los mentores** teniendo en cuenta las necesidades del grupo destinatario que participará en el programa. Definir los criterios de elegibilidad de los mentores es un paso importante para asegurarse de atraer a los mentores adecuados, que puedan apoyar y guiar eficazmente a sus alumnos.

**He aquí algunos ejemplos de criterios de admisibilidad:**

- Experiencia laboral: identifique las habilidades, conocimientos y experiencia específicos que se requieren para que los mentores sean eficaces en su programa. Tenga en cuenta factores como los años de experiencia en un sector o función

laboral concretos, así como el tipo de experiencia y los logros que demuestran competencia en el campo en el que se ofrece la mentoría.

- **Cualificaciones profesionales:** considere si son necesarias cualificaciones o certificaciones profesionales específicas para que los mentores sean elegibles. Por ejemplo, si dirige un programa de mentores para emprendedores, puede exigir que los mentores tengan experiencia en la puesta en marcha de su propio negocio con éxito.
- **Disponibilidad:** Es esencial que los mentores comprendan el compromiso de tiempo que se espera de ellos y lo acepten. Esto incluye el tiempo dedicado a sus reuniones con el alumno, así como el tiempo necesario para completar los comentarios y responder a las preguntas de los directores de proyecto.
- **Rasgos de carácter:** considere las cualidades y rasgos personales que hacen que un mentor sea eficaz. Esto puede incluir factores como la comunicación constructiva y la capacidad de escuchar, la empatía, la paciencia y el interés por apoyar a los demás.
- **Alineación con los objetivos del programa:** asegúrese de que los mentores están alineados con las metas y objetivos del programa de mentoría. Por ejemplo, esto puede referirse a un entendimiento común de lo que el alumno podría ganar de la relación de mentoría y de los objetivos del programa en general.

**Elabore una descripción de la función del mentor** que defina las cualificaciones, habilidades y atributos que los mentores necesitarán para crear relaciones de éxito. Esta descripción es una herramienta de reclutamiento muy útil. Ayudará a clarificar las responsabilidades de los mentores en su programa y las cualificaciones esenciales necesarias para que alguien se convierta en mentor. La descripción del rol puede convertirse en la base del mensaje de reclutamiento que usted desarrolle para "vender" su programa a los mentores potenciales. Aunque hay muchas formas de hacerlo, es probable que incluya estas secciones clave:

Asegúrese de tener a mano **una descripción general, aunque clara, del programa de mentores**. Los mentores potenciales necesitan comprender el propósito, la estructura y las expectativas del programa antes de comprometerse con él. :

También es esencial poder describir específicamente cuáles son **las responsabilidades del mentor**. Sea claro sobre el alcance del programa, así como sobre la duración, el calendario y qué es exactamente lo que le pide que firme. Cuando un posible mentor dispone de todos los detalles necesarios para tomar una decisión informada,

disminuyen las posibilidades de que abandone el programa en una fase posterior. Asegúrate de añadir esto a la descripción del papel del mentor.

¿Por qué debería convertirme en mentor? Escriba muy claramente **cuáles son los beneficios para los mentores**, qué ganarán dedicando su tiempo a apoyar a otros y asegúrese de poner eso en primer lugar en la descripción de sus funciones.

### ¿Dónde y cómo encontrar mentores para un programa de mentoría?

La búsqueda, localización e incorporación de los mentores que mejor se adapten al programa de mentores que está diseñando es uno de los aspectos más importantes del propio programa. Los perfiles de los mentores deben ajustarse al alcance del programa, así como a las necesidades de los alumnos.

**Prepárate para hacer frente a las resistencias más comunes de los futuros mentores:**

**"No estoy preparada para ser mentora. No tengo nada que ofrecer, y además me enfrento a retos profesionales, así que ¿cómo podría ser mentor de alguien? Yo mismo necesito un mentor".**

#### Respuesta A

¿Quién dice que un mentor no puede ser un alumno y viceversa?

La mentoría no consiste en tener todas las respuestas, sino en compartir experiencias y proporcionar orientación y apoyo a alguien que lo busca. Tú puedes ser esta persona para alguien y otra persona puede ser esta persona para ti. Tus alumnos no esperan que seas perfecto, pero buscan a alguien que les ayude a superar los retos y a crecer en su vida personal y profesional.

#### Respuesta B

Piense en todos los momentos de su vida profesional en los que desearía tener a alguien a quien preguntarle cuál es el siguiente paso o cómo afrontar un reto. A continuación, piense y reconozca sus conocimientos, habilidades y perspicacia adquiridos gracias a su experiencia laboral. ¿No se beneficiaría de que alguien como usted compartiera sus puntos de vista cuando estaba empezando? Lo más probable es que la respuesta sea "Sí, lo haría".

#### Respuesta C

¿Recuerdas las veces que un colega/amigo/familiar ha acudido a ti en busca de consejo profesional basado en tu experiencia y en tu etapa profesional/vital? Pues bien, en ese caso ha sido usted el mentor, pero no en el contexto de un programa oficial de mentores. ¿Por qué no hacerlo oficial esta vez?

#### Respuesta D

Recuerda que la mentoría es una vía de doble sentido. No se trata sólo de dar, sino también de recibir. Puedes aprender mucho de tu mentorizado, como nuevas perspectivas, ideas y habilidades. ¿Por qué no lo intentas?

**Un consejo más:** ponga en contacto a un posible mentor indeciso con alguien que ya haya sido mentor en uno de sus programas. Escuchar a un mentor en activo hablar de las ventajas de participar en una relación de mentoría, del impacto positivo que (con toda seguridad) tiene en sus vidas, así como de la logística de cómo funciona y responder a preguntas como las relacionadas con los compromisos de tiempo, puede hacer maravillas.

A continuación hemos esbozado 8 estrategias eficaces para localizar a los mentores más adecuados:

### 1. Utilice la red de su organización

Tu red de contactos es el mejor lugar para empezar a buscar mentores.

Haz una lista de las personas que conozcas, incluidos familiares, amigos, así como personas con las que hayas trabajado o conozcas de otros entornos profesionales, que se ajusten al perfil que buscas y ponte en contacto con ellas. Póngase también en contacto con las personas de la red de su organización que puedan ayudarle a encontrar o sugerirle el mentor adecuado y ayudarle a ponerse en contacto con él.

### 2. Investigación en línea

Utiliza plataformas de redes sociales como LinkedIn para buscar profesionales que tengan las aptitudes o la experiencia que buscas, utilizando palabras clave específicas relacionadas con el campo/industria que te interesa. Asimismo, utilice los motores de búsqueda para buscar eventos/foros/iniciativas en los que las personas que busca puedan haber participado como ponentes principales o en mesas redondas.

### 3. Haga una lista

Cuando hojees el periódico del domingo, cuando escuches a alguien interesante en la radio o cuando tus hijos te hablen de una mujer increíble que dio un discurso en su colegio, anótala en tu lista de posibles mentores. Intenta encontrar (¡y guardar!) sus datos de contacto y organízalos por palabras clave, de modo que cuando busques un mentor para un envío, por ejemplo, todo lo que tengas que hacer sea teclear en el cuadro de búsqueda de tu documento u hoja de cálculo.

**Un paso necesario, ¡sea cual sea la estrategia!**

Determine qué busca en un mentor. Tenga claros los conocimientos, habilidades y/o experiencia que busca en los posibles mentores y asegúrese de incluirlos en todos sus esfuerzos por encontrar a los mentores más adecuados. (Vuelva a leer la sección anterior sobre la creación de una descripción del papel del mentor).

#### 4. Convocatoria abierta

Utiliza la red de tu organización anunciando una convocatoria abierta de mentores, a través de tus canales de comunicación, como las redes sociales y el boletín de noticias. Pide a las personas que se ajusten al perfil de mentor que buscas que rellenen un formulario y selecciona a los más adecuados. Asegúrate de que la convocatoria abierta llegue a grupos o foros en línea relacionados con el campo o área de la que quieres que proceda tu grupo de mentores.

#### 5. Nombrar a un mentor

Es posible que los alumnos que participan en su programa de mentores ya conozcan a alguien a quien hayan identificado como su mentor ideal, que puede no estar en su radar. Si el programa ya ha comenzado y no ha conseguido cubrir todas las plazas de los mentores, asegúrese de preguntar a los alumnos si conocen a alguien a quien les gustaría nominar para el programa. También puedes pedir a los demás mentores participantes que nominen a alguien de su red que se ajuste al perfil que buscas.

#### 6. Eventos de networking

Participe en eventos del sector para conocer en persona a posibles mentores. Aproveche estas oportunidades para promocionar su programa de mentores y recopile los datos de contacto de todas las personas interesadas. No olvide hacer un seguimiento al día siguiente, cuando es más probable que tengan la conversación fresca en la memoria, lo que aumentará las posibilidades de que se inscriban.

#### 7. Creación de materiales de comunicación

Esto puede sonar a la vieja escuela, pero también puede crear materiales atractivos, como folletos, volantes y carteles, para promocionar su programa de mentores y colocarlos donde sean visibles para los mentores a los que intenta llegar. También puede repartirlos en eventos de networking, o llevarlos en el bolso. ¡Nunca se sabe cuándo conocerás a un futuro mentor! Recuerde también que los materiales que produzca y distribuya son un reflejo de la calidad de su organización y de su programa de mentores.

## **Preguntas frecuentes de los tutores**

### ¿Cuáles son las ventajas de convertirse en mentor?

- Los beneficios de convertirse en mentor son muchos. Puede ayudar a un mentor a
- Ampliar su red de contactos y crear relaciones o sinergias a largo plazo.
- Incluir la mentoría en la sección de experiencia y habilidades de su CV.
- Desarrollar aún más sus habilidades de comunicación, liderazgo y empoderamiento.
- Mejorar su imagen profesional.
- Proporcionar satisfacción personal apoyando las carreras y el desarrollo profesional de sus alumnos.

### ¿Cuáles son los requisitos para ser mentor?

Esto depende principalmente del programa al que opte el tutor. Sin embargo, en muchos casos se espera una experiencia laboral mínima de tres años, así como un cierto nivel de compromiso de tiempo.

### ¿Y si no tengo todas las respuestas que busca mi alumno?

El papel del mentor no es saberlo todo, así que está bien que no tenga todas las respuestas que el alumno busca. Si un mentor no sabe algo, siempre puede trabajar con su alumno para encontrar la información que necesita o localizar a otras personas que puedan saber más sobre el tema en cuestión.

### ¿Y si no estoy de acuerdo con los objetivos o el enfoque de mi alumno?

Es importante que el mentor respete los objetivos y el enfoque del alumno, aunque no esté de acuerdo con ellos. El mentor está ahí para ofrecer su perspectiva y posibles opciones, basadas en sus propias experiencias y puntos de vista. Sin embargo, el alumno es el único que tiene la última palabra a la hora de tomar decisiones.

### ¿Qué hago si mi alumno me pide que le contrate o le consiga un trabajo?

Es importante que el mentor establezca y mantenga unos límites. Como la mentoría no consiste en que el mentor contrate o consiga un trabajo para el alumno, los



facilitadores del programa deben aclararlo desde la convocatoria abierta de alumnos del programa. Durante la relación de mentoría, es importante que el mentor no se ofrezca a contratar o conseguir un trabajo al alumno. Sin embargo, el mentor puede ofrecer orientación y apoyo para ayudar al alumno en su búsqueda de empleo. Por supuesto, nadie impide que el mentor contrate al alumno una vez finalizado el programa de mentoría, si considera que su alumno es una gran incorporación a su equipo. Sin embargo, la contratación nunca debe ser el objetivo de un programa de mentoría.

¿Qué hago si mi alumno me pide que le ponga en contacto con alguien con quien no estoy seguro de querer hacerlo?

Si un alumno pide a su mentor que le ponga en contacto con alguien que no está seguro de querer, es importante ser honesto y transparente sobre su decisión y explicar las razones por las que no se siente cómodo haciendo la conexión. También puede funcionar ofrecer conexiones alternativas al alumno, presentándole a personas con antecedentes similares que puedan apoyarle igualmente. En general, es importante que el mentor se asegure de que el alumno empieza a crear o ampliar su propia red.

¿Y si mi carga de trabajo cambia y ya no puedo cumplir mis obligaciones como mentor?

Es importante que los mentores sepan cuál es el proceso que deben seguir en caso de que no puedan cumplir con sus obligaciones como mentores mientras el programa esté en marcha. En primer lugar, deben notificarlo a su punto de contacto en la organización que gestiona el programa, así como a su alumno.

Una explicación honesta y transparente de la situación es importante, ya que hará que todos entiendan mejor cómo los cambios recientes pueden afectar a su papel como mentor. Nominar a una persona con antecedentes similares como sustituto, minimizando así el tiempo y los recursos invertidos para su reemplazo, así como dar tiempo para una transición suave es siempre una buena práctica.

## 8. La carpeta de información para mentores

Además del material promocional, puede invertir en la creación de un paquete de información para entregar a los posibles mentores, así como a los inscritos. Los paquetes informativos deben adaptarse a grupos concretos de mentores y pueden incluir:

- Breve descripción del programa, sus objetivos y resultados previstos.
- Criterios de selección de mentores y alumnos
- Descripción de las funciones del tutor/alumno
- Responsabilidades del tutor/alumno
- Ventajas del tutor
- Enlaces al formulario de solicitud
- Cualquier otra cosa que considere útil

## ii. Plan de captación de alumnos

La captación de alumnos suele plantear menos problemas que la de mentores. Puede hacerse de diferentes maneras, adaptadas a las necesidades específicas del programa y de su grupo objetivo (los alumnos). Los alumnos a menudo expresan incertidumbre sobre qué esperar del programa de mentoría, así como de una relación de mentoría. Por lo tanto, cuando comienza el reclutamiento de los alumnos, es importante proporcionarles información sobre lo que es la orientación, lo que no es y cómo puede serles útil. Contar con un plan claro de captación de alumnos es una gran ventaja para atraer y seleccionar alumnos cuyas necesidades coincidan con los objetivos del programa y, al mismo tiempo, minimizar la posibilidad de que abandonen.

A continuación, hemos esbozado algunos componentes clave que deben incluirse en un plan de captación de alumnos:

**Describa los criterios de elegibilidad para los alumnos que su programa** pretende apoyar. Deben estar en consonancia con el alcance y los objetivos del programa, pero variarán en función del enfoque del programa. Puede tener en cuenta factores como la experiencia profesional, la etapa de la carrera, la etapa vital, el campo profesional, cualquier reto específico al que se enfrenten y su disposición a comprometerse con los requisitos del programa.

Para hacer frente a la incertidumbre que muchos futuros alumnos manifiestan, tal y como se ha descrito anteriormente, es fundamental que **elabore una descripción clara y exhaustiva de las funciones de los alumnos**. Esta descripción debe describir sus responsabilidades, expectativas y ventajas como alumnos. Además, la descripción podría destacar la importancia de la participación activa, el establecimiento de objetivos y la reflexión durante el programa. De este modo, los futuros alumnos comprenderán mejor lo que se espera de ellos y esto, como en el caso de tener una

descripción clara del papel del mentor, puede facilitar mejores emparejamientos y, por lo tanto, relaciones de mentoría más exitosas.

Dependerá en gran medida de las metas y los objetivos del programa de mentores, así como de su grupo objetivo, pero debe identificar la(s) mejor(es) estrategia(s) para atraer a los alumnos "perfectos" para su programa en una fase temprana del proceso de diseño.

A continuación hemos esbozado 3 estrategias eficaces para atraer a los alumnos más adecuados:

### 1. Confiamos en el boca a boca

Uno de los canales más comunes de captación de alumnos es cuando alguien les informa del programa. Animar a los alumnos satisfechos a que compartan sus experiencias y recomienden el programa a otras personas puede ayudar a darlo a conocer. Lo mismo ocurre si se comparte la noticia con todos los conocidos y se anima a los miembros del equipo a hacer lo mismo con colegas, amigos y familiares.

### 2. ¿Alguien conoce a alguien que pueda estar interesado?

Otra buena estrategia es pedir a las personas que ya forman parte del programa o que lo conocen que recomienden o recomienden a otras personas que puedan encajar en el programa. Las recomendaciones pueden ser poderosas porque aprovechan las relaciones, las redes y la confianza existentes.

### 3. Invertir en asociaciones

Establezca asociaciones con otras organizaciones que compartan un objetivo común o tengan conexiones con el grupo de alumnos objetivo. Esto puede ampliar significativamente el alcance y la visibilidad del programa entre las personas que más se beneficiarán de él.

#### Preguntas frecuentes de los alumnos

##### ¿Qué puedo pedirle a mi mentor?

Un alumno puede preguntar a su mentor:

- Proporcionar apoyo, asesoramiento y orientación en asuntos profesionales.
- Escuchar los problemas y preocupaciones profesionales del alumno.
- Ofrecer su opinión sobre cómo el alumno puede gestionar su carrera.

- Proporcionar feedback y ayudar al alumno a aprender cosas en las que probablemente no haya pensado o a las que no haya prestado la atención que merecen.
- Aclarar algo que el alumno no haya entendido.
- Estar abierto a escuchar las dudas o preocupaciones del alumno sobre aspectos de su colaboración y encontrar formas de mejorarlos.

### ¿Qué no puedo pedirle a mi mentor?

Un alumno no puede pedir a su mentor:

- Estar disponible siempre que el alumno lo necesite, más allá del plan de comunicación acordado.
- Tomar decisiones en su nombre o asumir la responsabilidad en caso de que los consejos no funcionen.
- Hacer el trabajo del alumno.
- Encontrarle un trabajo. Un mentor está ahí para apoyar al alumno en el proceso de búsqueda de empleo y ayudarlo a establecer contactos, pero el objetivo de la relación de mentoría no es garantizar que el alumno sea contratado.
- Tener una respuesta para todo. Hay cuestiones a las que un tutor no puede dar respuesta en el contexto de una relación de mentoría.

### ¿Cómo puedo aprovechar al máximo mi relación de mentoría?

Para que un alumno aproveche al máximo una relación de mentoría, la preparación es fundamental. Antes de cada reunión/contacto (especialmente el primero), el alumno debe tener a mano los puntos clave del debate y asegurarse de que ha seguido el plan de acción acordado en la reunión anterior.

El compromiso personal con el programa y el respeto por el tiempo del mentor también son fundamentales para el éxito de la relación de mentoría.

### ¿Qué preguntas puedo hacer a mi mentor?

Las preguntas que un "alumno" encontrará útil plantear a su mentor varían en función de su etapa vital y profesional, así como del reto o retos profesionales a los que se enfrente. Sin embargo, algunas preguntas comunes que pueden ayudar a iniciar una buena conversación de mentoría son:

- ¿Puede describir un día en su profesión?

- ¿Cómo puedo mejorar mis habilidades y conocimientos en mi campo?
- ¿Qué pasos puedo dar para avanzar en mi carrera?
- ¿Te has enfrentado a una situación similar? ¿Qué hizo?
- ¿Qué te ayuda en tu proceso de toma de decisiones?
- ¿Cuál es el mejor consejo que te han dado (sobre un tema concreto)?
- ¿Cuál es el peor consejo que te han dado (sobre un tema concreto)?
- ¿Cuáles son los métodos más eficaces para afrontar conflictos o situaciones difíciles en el lugar de trabajo?
- ¿Cómo puedo crear una red profesional y ampliar mis oportunidades?
- ¿Qué habilidades o experiencias crees que necesito desarrollar para alcanzar mis objetivos profesionales?
- ¿Cómo puedo mantener mi motivación y centrarme en mis objetivos a largo plazo?

¿Qué ocurre si mi situación ha cambiado desde que me inscribí en el programa de mentoría y ya no quiero participar?

Al igual que en el caso de los mentores, es importante que los alumnos sepan cuál es el proceso que deben seguir en caso de que quieran abandonar el programa. El primer paso y el más importante es que se pongan en contacto con el coordinador del programa, así como con su mentor, y les comuniquen que la situación ha cambiado y que ya no pueden continuar como alumnos, siendo honestos y transparentes sobre la situación.

#### 4. El material de comunicación es clave

To attract suitable students, it is important to create recruitment materials that are clear, concise and appealing. It can be a wide range of materials, including flyers, posters, brochures, videos or any other format that will engage your audience. These materials for students should clearly communicate the program's goals, the student's desired profile, the eligibility criteria, the benefits and requirements, and, last but not least, information on how to apply. Make sure you use language and visuals that are engaging and speak directly to the target group you are trying to reach.

#### 5. Crear un paquete de información para futuros alumnos (que contenga la misma información que para los mentores).

## Algunas preguntas frecuentes de mentores y alumnos

### ¿Qué es la mentoría?

El mentor ayuda al alumno a clarificar sus objetivos de desarrollo profesional y a diseñar un plan para alcanzarlos compartiendo sus experiencias y conocimientos, adquiridos a lo largo de su propia carrera. El principal objetivo de la relación es el desarrollo profesional del alumno.

### ¿Qué no es la mentoría?

La mentoría no es una actividad de formación, consultoría o asesoramiento cuyo objetivo sea ayudar al alumno con sus problemas personales. El mentor no es un gurú y no lo sabe todo, sino que actúa como un compañero de viaje más experimentado que facilita el viaje de desarrollo profesional del alumno.

### ¿Cuál es la diferencia entre mentoring, coaching y otras formas de apoyo, como la terapia?

Las principales diferencias entre el mentoring y el coaching son a) el mentor está ahí para ofrecer su propia perspectiva y opinión, mientras que un coach es un profesional formado que no está ahí para ofrecer opiniones personales, sino para apoyar a sus clientes a alcanzar sus objetivos b) una relación de mentoring es casi siempre voluntaria, mientras que una relación de coaching es, la mayoría de las veces, una relación remunerada. Incluso cuando el coaching se ofrece en un contexto de voluntariado, sigue siendo un enfoque basado en el cliente.

Sin embargo, hay que señalar que la mentoría y el coaching utilizan una serie de técnicas y herramientas comunes, como la escucha activa y las preguntas eficaces.

La terapia, por otra parte, es una forma de tratamiento de salud mental que se centra en los problemas emocionales, psicológicos o de comportamiento de una persona que interfieren en su calidad de vida.

### ¿Cómo se lleva a cabo la mentoría?

La facilitación de las relaciones de mentoría depende del alcance y los objetivos de cada programa de mentoría. Normalmente, las sesiones de mentoría pueden realizarse de las siguientes maneras:

- mediante reuniones presenciales
- a través de skype/zoom u otras plataformas
- a través de los alumnos que siguen al mentor en su lugar de trabajo

Lo más probable es que el método y el calendario de las reuniones entre mentor y alumno se acuerden entre ambas partes, en función de las necesidades y la disponibilidad, a menos que el programa indique lo contrario.

#### ¿Con qué frecuencia debo reunirme con mi mentor/alumno?

La frecuencia de las reuniones con los alumnos dependerá sobre todo del propio programa y de las directrices que se proporcionen. En la mayoría de los casos, mentores y alumnos se reúnen mensual o semanalmente. Es importante establecer un calendario regular de reuniones que funcione para ambas partes.

#### ¿Qué pasa si no me llevo bien con mi mentor/alumno?

No todas las relaciones de mentoría evolucionan de forma constructiva. En el caso de las relaciones que no evolucionan positivamente, no es necesariamente culpa del mentor o del alumno. Si una de las partes se da cuenta de que no encaja bien con su mentor/alumno, debe hacérselo saber al facilitador del programa lo antes posible para que pueda reevaluar el emparejamiento y realizar todos los cambios necesarios.

### iii. Selección de candidatos

A la hora de seleccionar tanto a los mentores como a los alumnos más adecuados para el programa, deben tenerse en cuenta ciertas consideraciones clave para garantizar el éxito y la repercusión del programa de mentores.

Ante todo, la transparencia es crucial. Es esencial garantizar que el proceso sea abierto, claro y bien definido. Esto significa que los criterios y requisitos para mentores y alumnos deben ser -como hemos mencionado anteriormente- establecidos públicamente, permitiendo a las personas interesadas tener una comprensión muy clara de lo que se espera de ellos y cómo serán seleccionados. Al ofrecer esta transparencia, las organizaciones crean un entorno de equidad e igualdad de oportunidades, en el que todos los mentores y alumnos potenciales tienen acceso a la misma información y conocen el proceso de selección. Este proceso de transparencia debe extenderse a los miembros del equipo implicados en el programa de mentores. Es

crucial mantener informadas a todas las partes interesadas sobre el proceso de selección, su progreso y sus resultados. Así se garantiza que la toma de decisiones no se produzca "a puerta cerrada", sino de forma inclusiva y responsable.

Contar con un proceso de selección transparente va de la mano de un proceso de selección justo, un proceso que garantice la igualdad de oportunidades y promueva la diversidad y la inclusión. Ayuda a eliminar prejuicios y favoritismos, garantizando que los candidatos sean evaluados únicamente en función de criterios predefinidos y de sus cualificaciones. Esto puede adoptar la forma de un equipo de selección diverso, en el que participen personas con distintos antecedentes, perspectivas y conocimientos. Esto ayuda a minimizar los prejuicios y aporta una variedad de puntos de vista al proceso de toma de decisiones. Si su equipo es pequeño o sólo una persona gestiona el programa, asegúrese de que un segundo par de ojos evalúa también las candidaturas. Otra forma de garantizar un proceso de selección más justo es que la lista de candidatos llegue al equipo de selección con cualquier dato identificativo (como nombres, sexo, edad o formación académica) oculto o eliminado. Este enfoque permite a los evaluadores centrarse únicamente en los criterios establecidos por el programa y, especialmente en las comunidades más pequeñas, evitar favoritismos.

En este punto, le recomendamos encarecidamente que visite la sección "Formularios de solicitud" del manual para obtener más información sobre cómo evaluar las solicitudes y seleccionar a los mejores mentores y alumnos, de acuerdo con las metas y objetivos generales del programa.

#### iv. ¿Qué habilidades necesita un mentor?

El mentor está ahí para apoyar al alumno en las cuestiones que le preocupan. Así pues, la cualidad más importante que puede tener un mentor es la voluntad de ayudar y apoyar a su alumno en su desarrollo personal y profesional. Sin embargo, hay ciertas habilidades que un mentor debe tener o estar dispuesto a desarrollar -independientemente de su campo profesional- para convertirse en un mentor impactante y ayudar a construir una relación de mentoría exitosa y constructiva.

#### **Formación de mentores y alumnos**

Cuando diseñe un programa de mentores, asegúrese de incluir y dedicar tiempo y recursos a la formación de sus mentores y alumnos. Esto debe incluir una introducción a los aspectos básicos de la mentoría (es decir, qué es y qué no es la mentoría, qué se espera de los mentores y qué no pueden pedir los alumnos a sus mentores), así como el enfoque del programa sobre la mentoría, los valores y toda la información práctica y logística sobre el programa. La formación básica también debe dejar tiempo para preguntas y respuestas y no debe durar menos de 60 minutos.



Si dispone de más recursos y tiempo, puede organizar más formación en habilidades sólo para mentores, con el fin de seguir desarrollando las habilidades necesarias, así como refrescar sus herramientas e ideas sobre cómo ciertas habilidades pueden convertirse en grandes compañeras para unas relaciones de mentoría eficaces. Cada taller de formación de mentores puede centrarse en una habilidad concreta y su duración no debe ser inferior a 90 minutos.

### 1. Cultivar la confianza

Un mentor debe ser digno de confianza y capaz de mantener la confidencialidad. Debe ser capaz de crear un entorno seguro y de apoyo para que sus alumnos compartan sus preocupaciones y retos. Firmar un acuerdo de confidencialidad como parte del programa de mentoría es un buen comienzo, pero el mentor debe dejar muy claro desde el principio de la relación su compromiso de crear un espacio seguro para sus alumnos.

### 2. Escucha activa

Un buen mentor es un oyente activo. Esto implica escuchar no sólo las palabras del alumno, sino también su forma de expresarse, con el fin de obtener una visión más profunda. Un mentor debe ser capaz de prestar atención al tono de voz y a las señales no verbales, como el lenguaje corporal. No distraerse con otras cosas (enviar correos electrónicos, mensajes de texto, hablar con otras personas) durante las sesiones de mentoría, reflejar lo que han escuchado de sus tutelados y hacer preguntas son signos inequívocos de que un mentor está realmente presente.

### 3. Formular preguntas eficaces

Hacer las preguntas adecuadas en el momento oportuno es una gran habilidad que el mentor debe cultivar. Ayuda a hacer avanzar la relación de mentoría, a ayudar al alumno a superar dilemas, a cuestionar suposiciones limitantes y a aportar nuevas perspectivas.

El mentor debe hacer preguntas abiertas, desde la curiosidad, y dar prioridad a las preguntas sencillas, no centradas únicamente en detalles muy prácticos que pueden hacer que el alumno pierda de vista el panorama general.

**¡Pruebe estas preguntas de orientación! Asegúrate de que cada pregunta se corresponde con la fase pertinente de la relación de mentoría.**

Cuéntame cómo has llegado hasta aquí.

¿En qué puedo ayudarte?

¿Qué te gustaría haber ganado al final del programa de mentoría?

¿Cuál es el mayor reto al que te enfrentas ahora?  
¿Qué ideas has desarrollado para ayudarte a superar los retos y alcanzar tus objetivos?  
¿Qué habilidades quieres desarrollar?  
¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes?  
¿En qué áreas cree que necesita mejorar?  
¿Su función actual le ayuda a optimizar sus puntos fuertes?  
¿En qué momento de tu vida o de tu carrera sentiste que habías crecido más?  
¿Quién es la persona que te apoya? ¿Qué te han aportado?

#### 4. Gestión de los prejuicios inconscientes

Los prejuicios y estereotipos inconscientes pueden socavar la confianza, la comunicación y el verdadero impacto de una relación de mentoría. Un mentor puede tener prejuicios inconscientes sobre el género, la raza, el estatus socioeconómico o la edad, lo que puede llevarle a hacer suposiciones sobre las capacidades o el potencial de sus alumnos basándose en esos factores. El feedback y la orientación también pueden verse afectados, así como las oportunidades que un mentor puede ofrecer a su alumno. Por ejemplo, si un tutor tiene una relación de mentoría con una madre trabajadora, su prejuicio inconsciente podría impedirle ofrecer consejos para el crecimiento profesional, ya que podría estar seguro de que su tutelada estaría satisfecha con un trabajo discreto y con pocas expectativas, debido a sus responsabilidades como cuidadora. Para minimizar el impacto del sesgo inconsciente, es esencial que los mentores reconozcan sus prejuicios, los cuestionen y trabajen activamente para limitar su efecto.

#### 5. Proporcionar comentarios constructivos

La retroalimentación constructiva es la columna vertebral de toda relación de mentoría y el núcleo del papel del tutor. Su objetivo es ayudar al alumno a reflexionar sobre su proceso de toma de decisiones y fijación de objetivos y/o proporcionar el punto de vista del mentor sobre los pasos dados por el alumno para lograr un determinado resultado o afrontar un reto. La retroalimentación constructiva significa retroalimentación útil y es definitivamente diferente de la crítica.

##### **S, A, T y R de la retroalimentación constructiva**

**Específico:** Debe exponer claramente lo que cree que el alumno ha hecho bien, lo que cree que puede mejorar y proporcionar ejemplos que apoyen lo que está diciendo.

**Aplicable:** Debe proporcionar sugerencias o recomendaciones de mejora que estén bajo el control del alumno.

Oportuna: Debe darse de manera oportuna, idealmente dentro de la reunión mentor-alumno en la que se está discutiendo el acto/comportamiento específico.

Respetuosa: Debe darse de manera respetuosa y profesional, centrándose en las ideas adquiridas y la mejora, en lugar de en los comentarios negativos.

## 6. Establecer objetivos

El establecimiento de objetivos es importante en la mentoría y suele percibirse a dos niveles.

El primer nivel es el establecimiento de objetivos para la propia relación de mentoría, ya que permite a ambas partes tener un enfoque claro y tomar mejores decisiones sobre lo que hay que hacer a continuación. El segundo nivel se refiere a los propios objetivos del alumno. Ayudar al alumno a tener claros sus objetivos le motiva a dar los siguientes pasos, le permite construir su visión y le hace responsable de sus propias decisiones, éxitos y fracasos.

Durante la primera reunión, el tutor puede pedir a los alumnos que reflexionen libremente sobre sus objetivos durante cinco o diez minutos. Una vez terminada esta fase, el mentor puede pedir al alumno que divida estos objetivos en objetivos a corto, medio y largo plazo. Por último, mentor y alumno pueden debatir cuáles de estos objetivos están más en consonancia con el ámbito del programa de mentoría en el que participan, cuál o cuáles puede apoyar el mentor de forma más eficaz y, por último, hacer que el alumno decida qué objetivos le gustaría incluir en su plan de acción formal.

### C. Emparejar con éxito a mentores y alumnos

El emparejamiento en la mentoría se refiere al proceso de emparejar a un mentor con un alumno basándose en los criterios establecidos a partir del propósito del programa de mentoría. Estos criterios incluyen, entre otros, los campos profesionales, los retos afrontados, las experiencias e intereses, la experiencia y los conocimientos. El objetivo de un emparejamiento satisfactorio es crear una relación de mentoría eficaz, que puede resultar una experiencia beneficiosa tanto para el alumno como para el tutor.

#### ¿Cómo funciona el emparejamiento?

Crear la pareja de mentores "perfecta" no es tarea fácil. Y definitivamente no es una expectativa muy realista. Pero hay ciertos pasos que se pueden seguir para navegar por este proceso dentro de un marco determinado y no limitarse al "instinto", la "intuición" u otros conceptos subjetivos, sobre los que recae el éxito, así como el impacto, del programa que el equipo ha diseñado y se dispone a poner en marcha.

## Paso 1 | El objetivo

Antes del proceso de emparejamiento, revise la finalidad del programa de mentores y sus objetivos.

La persona o el equipo responsable de este proceso debe tener el propósito y los objetivos en mente a la hora de decidir qué mentor es el más adecuado para cada alumno.

Si el proceso de emparejamiento no es manual y se facilita a través de una plataforma de mentoría dedicada, la persona o el equipo responsable de seleccionar el mejor software/herramienta para su programa debe asegurarse de que la solución elegida para servir a su programa tiene los filtros y las características necesarias para facilitar el proceso de emparejamiento (tan fluido y eficaz como sea posible). Y, por último, asegurarse de que una persona real supervise siempre el proceso y pueda anular la decisión del software.

## Paso 2 | Los criterios

Aparte de la finalidad y los objetivos del programa, asegúrese de que los criterios en los que se basará el emparejamiento están claros y de que se abordan todas las áreas "grises" antes de que comience el proceso. Un criterio de emparejamiento muy popular es el basado en campos profesionales comunes, por el que se empareja a un alumno con una formación académica con un mentor con una formación relevante. Otro criterio de emparejamiento muy común es el de los retos afrontados. En estos casos, un jefe de equipo que tenga problemas con la gestión de su equipo puede ser emparejado con otro jefe de equipo, independientemente de su formación profesional.

### Retos comunes para los que los alumnos buscan mentoría

- Trabajar en un sector dominado por hombres y mujeres
- Gestión de equipos
- Cambio de carrera
- Equilibrio vida/trabajo
- Discapacidad y trabajo

- Creación/crecimiento de mi empresa
- Desempleo
- Liderazgo
- Paternidad
- Vuelta al trabajo
- Desarrollo profesional
- Trabajar en el extranjero (o querer hacerlo)
- Acoso e intimidación
- Asumir un nuevo cargo

### Paso 3 | El emparejamiento

La parte práctica del emparejamiento llega cuando un mentor y un alumno se ponen realmente en contacto. Esto suele hacerse en forma de correo electrónico, en el que debe incluirse información esencial, como:

- Nombre completo de ambas partes
- Direcciones de correo electrónico
- Números de teléfono
- Duración y calendario del programa
- Hitos del programa
- El contrato de mentoría
- Plantilla del plan de acción
- Protocolos de comunicación
- Una guía básica del programa de mentores para mentores y alumnos

- Una persona/email/número de contacto disponible para preguntas adicionales, así como para la resolución de problemas

#### **Paso 4 | El lanzamiento**

Una vez que mentores y alumnos han sido emparejados, un último paso puede ser un evento oficial de lanzamiento, ya sea en persona o en línea (dependiendo de la naturaleza del programa de mentoría), en el que los invitados serán todos los mentores y los alumnos. Un evento de este tipo puede ayudar a romper el hielo entre mentores y alumnos, establecer algunas reglas básicas, repasar los próximos pasos e hitos, así como las expectativas de todas las partes, responder a cualquier pregunta pendiente y, lo más importante, facilitar la creación de redes entre todos los participantes.

#### **¿Y si el emparejamiento no funciona?**

El emparejamiento puede salir mal. Las relaciones de mentoría son relaciones humanas. Esto significa que, a pesar de nuestra gran planificación y nuestros sólidos marcos, hay otros factores que entran en juego y pueden influir en la relación entre un mentor y un alumno. Diferentes estilos de comunicación, tipos de personalidad, expectativas, así como diferentes opiniones y visiones del mundo pueden hacer o deshacer una relación de mentoría. Para ser proactivo, es necesario:

Asegurarse de que tanto los mentores como los alumnos saben a quién dirigirse cuando algo no les funciona y tener un proceso ya establecido para casos así.

Realizar comprobaciones periódicas y establecer un proceso sólido de retroalimentación que permita supervisar los progresos y hacer ajustes si es necesario.

Al planificar los recursos necesarios para el programa, asegúrese de asignar recursos suficientes para la resolución de problemas durante toda la duración del programa.

Cuando reciba una queja o una mala crítica de un mentor/alumno, asegúrese de dedicar tiempo a investigar más a fondo y a hablar con ambas partes.

Tenga preparada una lista de mentores potenciales para intervenir en el programa, en caso de que uno de los seleccionados no se considere apto para continuar en él.

Tenga preparada una lista de posibles alumnos para el caso de que uno de los seleccionados no se considere apto para continuar en el programa.

### 3. Cómo calcular los costes y recaudar fondos para su programa de mentoría

#### A. Estimación de los costes

Ahora que tenemos una idea más clara de cómo diseñar, construir y coordinar un programa de mentores, podemos pasar al siguiente paso crucial: estimar y organizar los costes asociados para garantizar el éxito de nuestro proyecto. Aunque al principio pueda parecer un poco aterrador o desalentador, puede convertirse en una tarea más manejable si la dividimos en pasos en forma de preguntas.

##### i. ¿Quién impartirá, diseñará y ejecutará el programa?

El objetivo principal de esta pregunta es aclarar si está interesado en dirigir el programa usted mismo o si desea contratar a un consultor externo para que lo haga por usted.

A continuación encontrará una comparación entre dos formas diferentes de llevar a cabo su programa de mentoría, que le ayudará a elegir el método que prefiera:

Aspectos a tener en cuenta	Hazlo tú mismo	Invierte en software
Diseño	Crea un equipo dentro de su organización para gestionar el proyecto.	Invierte en la compra de algún tipo de software de mentoría en línea, para poder ejecutar todas las tareas asociadas a través de una plataforma. Aun así, necesitarás a alguien que supervise el proyecto.
Tiempo	Tendrá que contabilizar las horas de trabajo que su equipo dedica a la gestión de proyectos.	The team will need to allocate resources on identifying the right platform, feeding it all the essential information and oversee the smooth running of the program.

Coste	El coste asociado puede variar en función de la antigüedad de los recursos seleccionados para gestionar el programa de mentoría, el número de horas necesarias y la duración del programa.	Invertir en un software de mentoría existente puede ser rentable, ya que no tendrá que dedicar tiempo a crear herramientas y procedimientos, pero puede limitar lo que el programa de mentoría puede ofrecer.
Evaluación	Se trata de informes manuales centrados en parámetros predeterminados. Los informes suelen estar asociados a formularios de opinión, autoevaluaciones, etc.	Las métricas y los comentarios de evaluación que puede proporcionar un programa de software de mentoría no son algo lineal y varían, así que asegúrate de tenerlo en cuenta a la hora de seleccionar el software que mejor se adapte a tus necesidades.

## ii. ¿Cuál es el objetivo de su programa?

La finalidad y los objetivos de tu programa son aspectos importantes que debes tener en cuenta a la hora de organizar tu presupuesto. No olvide tener en cuenta los objetivos SMART que ya se ha fijado. Las expectativas ambiciosas de un programa suelen conllevar costes más elevados, mientras que los objetivos más modestos tienden a dar lugar a costes más bajos... Por lo tanto, es primordial que alinee su presupuesto con sus objetivos SMART, de modo que pueda asignar eficazmente los recursos y garantizar la sostenibilidad financiera.

## iii. ¿Está ejecutando más de un programa al mismo tiempo?

A la hora de organizar el presupuesto para su programa de mentores, es esencial que tenga en cuenta el número de programas que piensa llevar a cabo dentro del presupuesto disponible. Cuantos más programas ponga en marcha, mayores serán los costes.

## v. ¿Cuáles son los costes reales que debe tener en cuenta?



Dejando a un lado los costes relacionados con el personal, ya que éstos dependerán de quién decida diseñar y ejecutar el programa, hay otros costes operativos que deberá tener en cuenta a la hora de ultimar su presupuesto.

A continuación figuran algunas cuestiones que puede considerar. Tenga en cuenta que se trata de una lista indicativa, pero no exhaustiva:

- ¿Necesitará diseñar y producir material relacionado con la mentoría?
- ¿Necesitará diseñar, producir y/o comprar papelería y material de oficina?
- ¿Ofrecerá formación en persona a los mentores/alumnos sobre los principios básicos de la mentoría, antes de que comience el programa?
- ¿Celebrará, en alguna fase del programa, reuniones presenciales entre mentores y alumnos?
- ¿Celebrará un acto de apertura o clausura del programa?

En función de sus respuestas a estas preguntas, es posible que tenga que añadir a su presupuesto los costes relacionados con el alquiler del local, el catering, el diseño y la producción de materiales, la compra de papelería y material de oficina, los viajes y el alojamiento, así como los honorarios de los formadores y conferenciantes.

### Solución de problemas

Aunque prepare minuciosamente cada pequeño detalle de su programa, es muy probable que siga encontrando algún problema en cualquier momento del programa. Por lo tanto, es primordial que haga una lista de los posibles problemas que puedan surgir, de modo que todo el mundo esté preparado para afrontar la situación y aportar soluciones para que el programa pueda seguir desarrollándose sin problemas. Aquí tienes una lista de los problemas típicos que pueden surgir:

- **El tiempo.** Puede ocurrir que los mentores tengan una agenda extremadamente apretada, lo que afectará negativamente al desarrollo normal del programa. Asegúrese de dedicar algún tiempo a comprobar si el mentor elegido está completamente libre y disponible durante el curso.
- **Número insuficiente de mentores.** Puede que le resulte difícil encontrar fácilmente el número de mentores que necesita para satisfacer las necesidades de los alumnos de un programa. Plantéate si puedes ampliar los criterios de selección (por ejemplo, incluyendo a profesionales de otros campos) y echa un vistazo a las propuestas incluidas más arriba en el apartado relativo a la contratación de mentores.

- **Descontento de los que no fueron incluidos en el programa.** Dado que las plazas del curso son limitadas, es lógico que algunos solicitantes no lleguen a participar en el programa. Por ello, es muy importante que les explique detenidamente las razones por las que no han sido elegidos para el curso, y les informe de que podrían ser tenidos en cuenta para futuros programas.

## B. Garantizar la financiación

Una vez fijado el presupuesto del programa, el siguiente paso importante es conseguir financiación. Esta etapa es primordial para la puesta en marcha del programa. Hay muchas maneras diferentes de enfocar la recaudación de fondos, a continuación hemos esbozado algunas ideas básicas:

### Oportunidades de subvención

Una de las formas más comunes de conseguir financiación para un programa de mentores es a través de subvenciones. Investigue e identifique oportunidades de subvención que se ajusten a los objetivos de su programa y a la población destinataria. Busque subvenciones de agencias gubernamentales y/o fundaciones privadas y asegúrese de presentar una propuesta sólida que exponga claramente las metas, los objetivos y el impacto de su programa de mentores para aumentar sus posibilidades de éxito. Demostrar la sostenibilidad de su programa también le dará probablemente puntos extra.

### Programas de RSE

La asociación con empresas puede proporcionar un importante apoyo financiero a su programa de mentores. Póngase en contacto con empresas (piense también en el ámbito local!) o grandes empresas con un enfoque de RSC que se alinee con el alcance general de su programa. Asegúrese de hacer hincapié en los beneficios que su cooperación aportará a la imagen de marca de la empresa.

### Donaciones individuales

Recurrir a personas apasionadas por la mentoría y la capacitación puede ser otra fuente de financiación. ¿Por qué no organizar una campaña de crowdfunding? Destaca el impacto transformador de la mentoría y comparte historias de éxito para inspirar a los donantes potenciales. Ofrece varios niveles de donación (pero no demasiados, ¡la gente se confunde!) y opciones de reconocimiento para que sea accesible y atractiva.

## Asociaciones y colaboraciones

Establecer asociaciones con organizaciones afines puede crear oportunidades para compartir financiación y recursos, especialmente para programas a corto plazo (¡para tantear el terreno primero!). Identifique organizaciones con objetivos y/o grupos destinatarios similares y explore posibles colaboraciones. Esto podría adoptar la forma de propuestas de financiación conjuntas o campañas de crowdfunding.

## Contribución del alumno

Dependiendo del tipo de programa que esté llevando a cabo y de su grupo objetivo, siempre puede decidir financiar parte del programa mediante una cuota de participación para los futuros alumnos. Esto contribuirá a la sostenibilidad de su proyecto y reducirá sin duda la tasa de abandono de los alumnos.

Sea cual sea la forma en que decida recaudar fondos para sus programas de mentoría, asegúrese de no olvidar crear una lista que incluya los procesos de solicitud y los plazos de las entidades a las que le interese presentar su candidatura, así como todos los requisitos que las distintas instituciones piden a los interesados. Estar bien preparado te llevará a un mayor éxito.

## 4. Herramientas y materiales útiles

A lo largo del proceso de mentoría, los directores de proyecto, los tutores y los tutelados deben tener acceso a diversas herramientas y materiales que puedan mejorar la planificación, la selección y la colaboración. Utilizando estas herramientas, la experiencia de mentoría puede resultar más estimulante y alentadora y, en última instancia, ayudar a los tutelados a alcanzar sus objetivos con mayor eficacia.

### A. Formularios de solicitud

El proceso de solicitud se utiliza para seleccionar a los posibles alumnos y mentores y garantizar que cumplen los criterios de elegibilidad para el programa. Para posibilitar la selección adecuada y el emparejamiento en perspectiva de mentores y alumnos, es necesario pedirles que proporcionen alguna información sobre sus expectativas, requisitos, necesidades y aptitudes en materia de mentoría cuando registran su interés en el programa de mentoría. Una vez que los mentores y alumnos potenciales expresan su interés en el programa, se les pide que rellenen un formulario de solicitud. Los formularios de solicitud (normalmente en línea) ayudan a recopilar los datos en un solo lugar, son accesibles para todos los miembros del equipo y permiten estandarizar las solicitudes. Los formularios de solicitud deben diseñarse de forma que contengan preguntas diferentes para los mentores y preguntas diferentes para los alumnos. El propósito del formulario de solicitud es ayudar a que la selección de mentores y alumnos no sólo sea más fácil, sino también más eficiente, y crear una relación de mentoría productiva que se adapte a las necesidades y objetivos del programa.

#### Formulario de solicitud para alumnos

Un formulario de solicitud para un alumno suele contener varias secciones que reúnen información sobre las cualificaciones, intereses, necesidades y expectativas del solicitante para el programa de mentoría. A continuación hemos esbozado varias secciones comunes que pueden incluirse en un formulario de solicitud para un alumno, divididas en dos categorías:

#### Imprescindible:

- Información personal: en esta sección se suele pedir el nombre del solicitante, información de contacto e información demográfica básica.
- Formación académica y profesional: en esta sección se pide información sobre las cualificaciones académicas y profesionales del candidato, incluidos sus

títulos, certificaciones, experiencia laboral y cualquier otra cualificación pertinente.

- Preferencias de mentoría: en esta sección se pide al candidato que especifique sus preferencias en cuanto al tutor que se le asignará, como experiencia o conocimientos específicos del sector, estilo de comunicación u otros criterios.

- Objetivos de la mentoría: en esta sección se pide al solicitante que describa sus objetivos y expectativas para el programa de mentoría, incluido el reto profesional sobre el que busca mentoría.

### **Opcional:**

- Experiencia previa en mentorías: en esta sección se pregunta si el solicitante tiene experiencia previa en mentorías y, en caso afirmativo, que describa dicha experiencia.

- Disponibilidad: en esta sección se pide al solicitante que especifique su disponibilidad para las reuniones de mentoría, incluyendo las horas y los días de la semana en los que está disponible.

- Otra información: esta sección puede incluir preguntas o indicaciones adicionales que permitan al solicitante proporcionar cualquier otra información relevante que considere útil que conozcan los mentores o los administradores del programa.

Basándose en lo anterior, a continuación encontrará preguntas indicativas para el formulario de solicitud:

- ¿Qué le motivó a solicitar este programa de mentores?
- ¿Cuál es el reto profesional para el que busca mentoría?
- ¿Cuáles son tus objetivos profesionales y cómo crees que este programa de mentoring puede ayudarte a alcanzarlos?
- ¿Dónde te ves profesionalmente dentro de dos años?
- ¿Qué espera de un mentor?
- ¿Qué cualidades o conocimientos específicos buscas en un mentor?
- ¿Qué habilidades o conocimientos específicos esperas obtener de esta experiencia de mentoría?
- ¿Qué resultados espera obtener al final de su participación en el programa de mentoría?
- ¿Cómo prefiere comunicarse con su mentor (por ejemplo, reuniones en persona, videollamadas, teléfono)?
- ¿Cuál es su disponibilidad para reunirse con su mentor?
- ¿Qué experiencia previa tiene con mentores?

## Formulario de solicitud de mentores

El formulario de solicitud para un mentor está diseñado para recopilar información que ayude a los administradores del programa a evaluar la idoneidad de los mentores potenciales para el programa y, a continuación, emparejarlos con un alumno que pueda beneficiarse de sus conocimientos y experiencia.

A continuación hemos esbozado varias secciones comunes que pueden incluirse en un formulario de solicitud para un alumno y las hemos dividido en dos categorías:

### Imprescindible:

**Información personal:** en esta sección se suele pedir el nombre del mentor, información de contacto e información demográfica básica.

**Antecedentes profesionales:** en esta sección se solicita información sobre las cualificaciones profesionales del mentor, incluida su experiencia laboral, conocimientos del sector y cualquier otra cualificación relevante.

**Motivación:** en esta sección se pide al mentor que explique por qué está interesado en convertirse en mentor del programa y qué espera conseguir con el programa.

**Preferencias del alumno:** en esta sección se pide al tutor que especifique cualquier preferencia que tenga para el alumno con el que se le asigne, como experiencia o conocimientos específicos del sector, estilo de comunicación u otros criterios.

**Experiencia como mentor:** en esta sección se pide al mentor que describa su experiencia previa como mentor, incluyendo los tipos de clientes con los que ha trabajado, las habilidades y conocimientos que ha desarrollado a través de esa experiencia y cualquier enfoque o metodología específica que haya utilizado.

### Opcional:

**Disponibilidad:** en esta sección se pide al tutor que especifique su disponibilidad para las reuniones de mentoría, incluyendo las horas y los días de la semana en los que está disponible.

**Referencias:** en esta sección se pide al mentor que facilite información de contacto de una o más referencias profesionales que puedan dar fe de sus cualificaciones y experiencia.

**Otra información:** esta sección puede incluir preguntas adicionales o indicaciones que permitan al mentor proporcionar cualquier otra información relevante que considere útil que conozcan los administradores del programa.

Basándose en lo anterior, a continuación encontrará preguntas indicativas para el formulario de solicitud:

- ¿Cuál es su experiencia o formación en el sector?
- ¿Qué experiencia previa de mentoría tiene (si la tiene)?
- ¿Cuáles son sus motivaciones para ser mentor en este programa?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes como mentor?
- ¿Qué aportará a la función de mentor?
- ¿Cómo describiría su estilo de mentoría?
- ¿Qué espera conseguir a través de su experiencia como mentor?
- ¿Cuál es su disponibilidad para las reuniones de mentoría?

El proceso de solicitud de mentores en el que éstos se eligen a partir de un grupo existente de mentores puede diferir del proceso en el que su contratación se inicia desde el principio.

A continuación se exponen las principales diferencias entre estos dos procesos.

En un programa en el que los mentores se eligen a partir de un grupo existente, los organizadores del reclutamiento suelen tener en mente a los mentores adecuados. El proceso de reclutamiento en este caso depende de la confirmación de que estos mentores a) cumplen los requisitos específicos del programa, b) siguen estando disponibles y c) están deseosos de participar. No obstante, los mentores seleccionados tendrán que rellenar el formulario de solicitud del programa, para que sus datos estén en un solo lugar y el proceso de emparejamiento sea más fácil. En caso de que los gestores del proyecto necesiten reclutar nuevos mentores para el programa, deberá incorporarse al proceso una convocatoria abierta de mentores. Además de rellenar el formulario de solicitud, se puede pedir a los posibles mentores que participen en una entrevista y/o en una formación para mentores. En ambos casos, el proceso de solicitud tiene como objetivo seleccionar a los mejores mentores y garantizar que son adecuados para trabajar con los alumnos.

### **Revisión y evaluación de los formularios de solicitud**

Seleccionar a los mejores mentores y a los alumnos más adecuados para su programa de mentoring implica revisar y evaluar la información proporcionada por los mentores y alumnos potenciales para determinar si cumplen los criterios de elegibilidad y otros requisitos establecidos. A continuación se indican algunos pasos que puede seguir para revisar y evaluar los formularios de solicitud de forma eficaz:

1. Revise el borrador final del formulario de solicitud antes de enviarlo para asegurarse de que se incluye toda la información necesaria y de que las preguntas son claras y relevantes para el programa de mentores.
2. Establecer criterios para la selección de mentores/destinatarios basados en los requisitos del programa de mentoría. En el caso de los mentores, estos criterios pueden incluir, entre otros, factores como la formación, el campo profesional, los años de experiencia, la motivación y otras habilidades relevantes para el programa. En el caso de los alumnos, otros factores decisivos podrían ser, entre otros, la situación socioeconómica, la situación laboral, la fase de la carrera profesional y la situación familiar.
3. Evaluar las solicitudes: revisar cada solicitud detenidamente, prestando atención a las cualificaciones del solicitante y a los criterios de elegibilidad, según lo establecido en los requisitos del programa. Esto puede implicar asignar puntuaciones o calificaciones a cada solicitud para ayudar a compararlas. Si se asigna la tarea a más de un miembro del equipo, asegúrese de que todos los implicados entienden de forma clara y coherente cómo funcionan las puntuaciones o clasificaciones.
4. Entreviste a los candidatos: una vez que haya identificado a los posibles mentores/destinatarios basándose en su solicitud, puede realizar entrevistas para evaluar más a fondo sus cualificaciones y valorar su idoneidad para el programa de mentores.
5. Tome una decisión: basándose en la información recogida en el formulario de solicitud y en las entrevistas, tome una decisión sobre qué candidatos seleccionar como mentores. Notificar a los mentores seleccionados y proporcionarles información sobre los siguientes pasos del proceso de mentorización.
6. Proporcione información: proporcione información a todos los solicitantes, incluidos los que no hayan sido seleccionados, sobre los puntos fuertes y débiles de su solicitud. Esto puede ayudarles a mejorar sus solicitudes para futuras oportunidades de mentoría.



## B. Formularios de evaluación

La evaluación de un programa de mentoría por parte de los mentores y los alumnos es un proceso valioso que proporciona información importante sobre la eficacia y el impacto del programa. Al implicar activamente a los participantes en el proceso de evaluación, haciéndoles saber desde su incorporación que esto formará parte del proceso, usted deja claro que son sus perspectivas las que pueden contribuir a mejorar la calidad de futuros programas, identificar áreas de mejora y garantizar una experiencia de mentoría significativa y gratificante para todos los implicados.

A través de sus comentarios, los alumnos y los mentores desempeñan un papel vital en el desarrollo y el éxito del programa. A continuación encontrará sugerencias para los formularios de evaluación tanto de los mentores como de los alumnos, diseñados para recibir sus comentarios en dos etapas clave de un programa de mentoría.

El formulario de retroalimentación a mitad del programa está pensado para ser utilizado, si procede, durante la mitad del programa de mentoría. Esto les permite proporcionar retroalimentación oportuna sobre sus experiencias durante el programa y puede ayudar a identificar cualquier problema o preocupación y abordarlos con prontitud.

El formulario de evaluación final debe rellenarse al término del programa, con el fin de recoger valiosas percepciones y reflexiones y permitir la mejora continua, así como la realización de ajustes.

### **i. Formulario de evaluación del programa de mentoría por parte de los tutores (punto intermedio)**

- Nombre y apellidos
- Nombre del programa de mentoría en el que participan
- Nombre del alumno
- ¿Cuántas reuniones ha mantenido hasta ahora con su alumno?
- ¿Cómo se lleva a cabo la mentoría?
- ¿En qué medida está satisfecho con el apoyo que ha prestado hasta ahora a su alumno?
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con el compromiso del alumno con el proceso?

- ¿Hay algún obstáculo en su relación o alguna pregunta o preocupación que le gustaría plantear?
- ¿Hay algo que cambiaría o mejoraría en su experiencia de mentoría hasta el momento? En caso afirmativo, ¿qué cambiaría?
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con el programa de mentoría de [inserte el nombre de la organización]?
- ¿Hay algo que le gustaría mencionar sobre su experiencia hasta el momento con la red y el programa de mentoría de [inserte el nombre de la organización]?

## ii. Formulario de evaluación del alumno sobre el programa de mentoría (punto medio)

- Nombre y apellidos
- Nombre del programa de mentoría en el que participan
- Nombre del mentor
- ¿Cuántas reuniones ha mantenido hasta ahora con su mentorizado?
- ¿Cómo se lleva a cabo la mentoría?
- ¿En qué medida está satisfecho con el apoyo que recibe de su mentor?
- ¿Hasta qué punto está satisfecho con los pasos que ha dado para los retos profesionales a los que se enfrenta hasta ahora en su relación de mentoría?
- ¿Existe algún obstáculo en la relación con su mentor o preguntas/preocupaciones que le gustaría plantear?
- ¿Hay algo que cambiarías/mejorarías en tu experiencia de mentoría hasta el momento? En caso afirmativo, ¿qué cambiaría?
- ¿Hasta qué punto está satisfecho con su experiencia en la plataforma de mentoría de [inserte el nombre de la organización]?
- ¿Hay algo que le gustaría mencionar sobre su experiencia hasta el momento con la red y la plataforma de mentoría de [inserte el nombre de la organización]?

## iii. Formulario de evaluación del alumno sobre el programa de mentoría (final)

- Nombre y apellidos del tutor
- Nombre y apellidos del alumno
- Duración total de la asociación de mentoría
- ¿Cuántas reuniones ha mantenido en total con su mentor?
- ¿Cómo se lleva a cabo la mentoría?

- ¿Cuál fue el reto inicial para el que buscó mentor?
  - Algunas preguntas sobre su mentor
1. ¿En qué medida estás satisfecho/a con el apoyo que te ha prestado tu mentor/a?
  2. ¿En qué medida crees que se puso en tu lugar y te comprendió?
  3. ¿En qué medida te hizo sentir seguro/a y confiado/a para compartir tus pensamientos y preocupaciones?
  4. ¿En qué medida te ha escuchado con atención e interés?
  5. ¿En qué medida le ayudó a establecer objetivos relacionados con sus retos profesionales?
  6. ¿En qué medida está satisfecho/a con el feedback y la forma en que se le ha proporcionado?
  7. ¿En qué medida te inspiró con su ejemplo?
  8. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes de su mentor? ¿Qué es lo más satisfactorio de trabajar con él/ella?
- ¿Hubo algún obstáculo en su relación o alguna pregunta o preocupación que quisiera mencionar?
  - ¿Recomendaría su mentor a otra persona que se enfrente a retos similares a los suyos?
  - mentoría: Elija las que se apliquen a su situación:
1. Me ayudó a fijar objetivos claros para los temas profesionales que me preocupan.
  2. Me ayudó a comprender mejor el tema/campo que me interesa.
  3. Me preparó adecuadamente para mi incorporación al mercado laboral.
  4. Contribuyó a mi creación de redes en el campo profesional de mi interés.
  5. Me ayudó con los problemas de conciliación de la vida laboral y familiar.
  6. Me ayudó a afrontar retos profesionales.
  7. Me ha ayudado a gestionar mejor mis relaciones interpersonales en el entorno laboral.
  8. Ha contribuido a gestionar mejor mi equipo.
  9. Me ha ayudado en la búsqueda de financiación para mi negocio.
  10. Me ha ayudado a hacer crecer mi negocio.
  11. Me ha ayudado a evaluar las oportunidades que se me presentaban.
  12. Ha reforzado mi confianza en el trabajo.
  13. Aumentó mi eficacia.
  14. Ninguna de las anteriores
  15. Otros:

- Durante la asociación de mentoría desarrollé (aún más): Seleccione tantas de las siguientes opciones como corresponda.
  1. Capacidad de liderazgo
  2. Capacidad de comunicación
  3. Capacidad de gestión de equipos
  4. Capacidad de colaboración
  5. Habilidades de negociación
  6. Habilidades para recibir y dar feedback
  7. Habilidades de gestión de crisis
  8. Ninguna de las anteriores
  9. Otras:
  
- ¿Desearía que algo hubiera sucedido de forma diferente para haber recibido más satisfacción y apoyo de la mentoría? En caso afirmativo, ¿cuál sería?
- ¿Recomendaría la mentoría a un amigo o compañero que se enfrente a retos en su carrera?
- ¿Cómo describiría a un amigo o colega su experiencia con su mentor y la asociación de mentores?

iv. Formulario de evaluación del programa de mentoría por parte del tutor (final):

- Nombre y apellidos del tutor
- Nombre y apellidos del alumno
- Duración total de la asociación de mentoría
- Fecha de la primera reunión de mentoría
- ¿Cuántas reuniones ha mantenido hasta ahora con su alumno?
- ¿Cómo se lleva a cabo la mentoría?
- ¿Cuál ha sido el éxito del emparejamiento mentor-alumno en su caso?
- Acerca de su experiencia de mentoría:
  1. ¿Hasta qué punto se sintió cómodo compartiendo sus propias experiencias con su alumno?
  2. ¿Hasta qué punto cree que se puso en su lugar y comprendió a su alumno?
  3. ¿Hasta qué punto cree que le dedicó el tiempo y la atención que necesitaba?
  
- ¿Qué es lo más satisfactorio de su asociación de mentoría?
- ¿Hubo algún obstáculo en su asociación o preguntas/preocupaciones que le gustaría mencionar?

- ¿Cuáles fueron los beneficios que obtuvo de ser mentor? Seleccione tantas de las siguientes opciones como corresponda.
  1. He mejorado mi capacidad de comunicación.
  2. Desarrollé más habilidades de gestión de equipos.
  3. Me ayudó a desarrollar mi capacidad de oratoria.
  4. Fortalecí mis capacidades de fijación de límites y negociación.
  5. Desarrollé más habilidades de colaboración.
  6. Me he convertido en un oyente más activo.
  7. He desarrollado habilidades para recibir y dar feedback constructivo.
  8. Obtuve una perspectiva diferente sobre cuestiones de mi propia trayectoria profesional.
  9. He reforzado mi autoestima.
  10. Obtuve satisfacción personal.
  11. Ninguna de las anteriores
  12. Otras:
  
- ¿Hay algo que te gustaría hacer de forma diferente la próxima vez y qué crees que te ayudaría a conseguirlo?
- Después de esta asociación de mentoría, me he dado cuenta de que me gustaría desarrollar más habilidades relacionadas con:
  1. La gestión de los prejuicios inconscientes
  2. La escucha activa
  3. Recibir y proporcionar feedback constructivo
  4. Establecer límites
  5. Dirigirse a
  6. Ninguna de las anteriores
  7. Otros:
  
- ¿Desearía que algo hubiera sucedido de forma diferente para haber recibido más satisfacción y apoyo durante el programa? En caso afirmativo, ¿cuál sería?

- ¿Cómo describiría a un amigo o colega su experiencia como mentor y la asociación de mentores?
- ¿Recomendaría a un amigo o colega que se convirtiera en mentor?

### C. Herramientas digitales

La incorporación de las tecnologías modernas a la mentoría puede proporcionar numerosas ventajas tanto a los mentores como a los alumnos. He aquí una lista de ventajas y herramientas adaptadas.

- a) Flexibilidad: La comunicación en línea permite que las sesiones de mentoría se celebren en cualquier parte del mundo, independientemente de la ubicación. Las parejas de mentoría pueden probar plataformas de reunión en línea como [Zoom](#), [Microsoft Teams](#), [Google meet](#), [Skype](#) o cualquier otra plataforma disponible.
- b) Eficacia: Con la visualización virtual y el intercambio de conocimientos, acceder a la información, compartir la inspiración y trabajar juntos en los objetivos de la mentoría es rápido y fácil. Las parejas de mentoría pueden probar herramientas como [Miro](#), [Mural](#), [Jamboard](#) para la visualización y plataformas como [Google Drive](#) y [Dropbox](#) para compartir información o trabajar en documentos compartidos (como el CV del alumno).
- c) Compromiso: Celebrar los logros de los alumnos y mantener la comunicación en línea mejora la comunicación interactiva, agiliza los circuitos de retroalimentación y aumenta la motivación para alcanzar nuevas metas. La utilización de herramientas como [Trello](#) y [Asana](#) pueden ayudar a planificar y supervisar los progresos.

La flexibilidad, la eficacia y el compromiso también pueden encontrarse invirtiendo en el uso de software y plataformas de mentoría ya desarrollados. Como ya se ha mencionado, el uso de las herramientas disponibles puede mejorar y agilizar el proceso de mentoring tanto para los mentores como para los alumnos. Puede automatizar varias tareas administrativas implicadas en la gestión de programas de mentoría, simplificar el proceso de emparejamiento de mentores y alumnos, así como automatizar la programación, los recordatorios y el seguimiento del progreso. Este tipo de herramientas suelen incluir funciones como sistemas de chat o mensajería, videoconferencias y funciones para compartir documentos. Por último, pero no por ello menos importante, el software de mentoría suele venir con herramientas de análisis integradas que pueden rastrear y analizar diversas métricas relacionadas con

el rendimiento del programa de mentoría.

A continuación figuran algunas de las principales plataformas de mentoría existentes:

1. [Together Software](#) es una plataforma de mentoría que permite a su organización impulsar el rendimiento a través de las relaciones.
2. [MENTORCLIQ](#) es uno de los programas de mentoría de empleados mejor valorados
3. [Qooper](#) pone en contacto a mentores con posibles alumnos de todo el mundo procedentes de distintos sectores, como universidades, empresas, grandes industrias y pequeñas empresas.
4. [Pushfar](#) es una plataforma de mentoría disponible tanto para particulares como para organizaciones.

## D. Retroalimentación

El feedback es un elemento esencial del proceso de mentoría. No sólo ayuda al desarrollo del alumno, sino que también mejora las propias habilidades y el comportamiento interpersonal del mentor.

**La retroalimentación motivacional** reconoce los logros de los alumnos, reconoce el éxito de sus tareas y les anima a continuar. Esto crea buenos hábitos y un ambiente propicio para celebrar las pequeñas victorias.

**La retroalimentación constructiva** identifica las áreas de mejora, destaca las áreas que requieren atención y sugiere formas de alcanzar el objetivo de la mentoría de forma más rápida y eficiente.

Proporcionar feedback con regularidad tiene numerosas ventajas:

- **Aumenta la motivación**, ya que la retroalimentación positiva muestra al alumno que sus esfuerzos son apreciados y que su duro trabajo está dando sus frutos;
- **Refuerza el desarrollo de habilidades**, ya que la demostración de nuevos enfoques y técnicas para encontrar una solución mejor ayuda al alumno a comprender las habilidades necesarias para desarrollar y lograr mejores resultados;
- **Refuerza la confianza en uno mismo**, ya que poner de relieve los puntos fuertes y aprender de los errores del pasado permite al alumno sacar conclusiones tanto de los éxitos como de los fracasos. También muestran cómo actuar mejor en el futuro;
- **Fortalece la relación**, ya que una retroalimentación eficaz se basa en la confianza, la honestidad y el respeto mutuo por las necesidades de cada uno. Sirve para que mentores y alumnos comprendan mejor las preferencias y estilos de cada uno, lo que en última instancia fortalece su relación.

Puede proporcionar a los mentores del programa las siguientes técnicas y estrategias de retroalimentación, en torno a las cuales pueden basar su retroalimentación:

## La técnica de feedback SMART

**Sinergia:** Cuando proporcione feedback, céntrese en lograr sinergia compartiendo observaciones, conclusiones y sugerencias de mejora. Utiliza tus puntos fuertes y comparte tus conocimientos para fortaleceros mutuamente. Juntos sois más fuertes.

**Atención:** El objetivo principal del feedback es mejorar tanto las habilidades como las relaciones interpersonales. Muestra empatía y concéntrate en las cuestiones más críticas mientras das feedback. Esto aumentará tu vitalidad y te motivará para mejorar.

**Andragogía [una subdisciplina de la pedagogía que tiene que ver con la educación de adultos]:** El feedback debe ajustarse al ciclo de Kolb, ya que los adultos aprenden de una manera específica. Aproveche sus experiencias de mentoría, revise lo que funcionó bien y lo que podría haberse hecho de otra manera, y planifique y ponga a prueba un nuevo enfoque juntos.

**Franqueza radical:** El feedback más impactante es el directo, pero transmitido con auténtica preocupación por la otra persona. Esto fortalece el proceso de desarrollo y evita la empatía ruinosa (es decir, el deseo de ser comprensivo y amable con la otra persona a costa de una comunicación honesta) o la agresión innecesaria.

**Momento oportuno:** Una buena retroalimentación debe proporcionarse cíclicamente, sobre todo cuando puede relacionarse con una situación concreta. Esto permite conectar la información recibida con los hechos y utilizarla eficazmente para mejorar. No espere al final del proceso de mentoría para proporcionar feedback; ¡compártalo durante cada sesión!

## CONSEJO

Al final de cada sesión de mentoría, se puede utilizar una técnica de retroalimentación rápida y sencilla para orientar al alumno. También es importante animar a los alumnos a que hagan lo mismo con los tutores.

Gracias por la sesión de hoy y, en particular, por...

Hoy me ha inspirado para...

Mis expectativas de progreso para la próxima sesión son..

## E. Contrato

El proceso de mentoría es una cooperación entre dos partes: el tutor y el alumno. Si quieres que sea eficaz, empieza con un contrato, es decir, un acuerdo entre el mentor y el alumno. Esto puede ayudar a fomentar una relación cómoda, una sensación de seguridad y la voluntad de experimentar y aprender, así como a construir una mayor confianza y conexiones más profundas.



Establecer un contrato al principio del proceso de mentoría permite acordar las condiciones de cooperación, reducir el riesgo de expectativas incumplidas y definir los objetivos principales de forma transparente.

Merece la pena inspirarse en los planteamientos de Eric Berne y Claude Steiner, creadores del análisis transaccional.

## Contrato by Eric Berne

Un contrato es un compromiso mutuo claramente definido para actuar en una dirección específica. Es un acuerdo entre dos personas que define objetivos, normas y procedimientos necesarios para el desempeño eficaz y eficiente tanto del mentor como del alumno.

El contrato consta de tres niveles:

### → Nivel **administrativo**

Al principio del proceso de mentoría, se establecen las bases contractuales que esbozan las directrices administrativas de la cooperación entre el mentor y el alumno. Esta fase se centra en la definición del ámbito de colaboración (la mentoría y sus principales objetivos), el marco temporal (fechas, número de sesiones y su duración) y el formato de las reuniones (por ejemplo, en línea/fuera de línea).

Preguntas capciosas:

- ¿Quién es la parte del contrato (hay terceros)?
- ¿Cuál es el objeto del contrato (sólo mentoría)?
- ¿Cuál es el objetivo principal del proceso de mentoría?
- ¿Cuál es el calendario del proceso de mentoría?
- ¿Cuándo tendrán lugar las sesiones de mentoría y cuánto durarán?
- ¿Qué detalles serán confidenciales?

### → Nivel **profesional**

En el segundo nivel de mentoría, la atención se centra en establecer los cimientos de la cooperación. Esto implica definir el objetivo principal de la relación de mentoría y establecer objetivos para las sesiones individuales, si es necesario. Esta parte del contrato también describe las responsabilidades del mentor y del mentorizado (por ejemplo, actualización y consecución de objetivos, toma de decisiones, planificación de sesiones), las expectativas mutuas y las normas de cooperación (por ejemplo, comunicación, técnicas de mentoría, tareas entre sesiones, reprogramación/cancelación de sesiones).

Preguntas capciosas:

- ¿Qué técnicas y métodos se van a utilizar?
- ¿De qué recursos (conocimientos, competencias, motivación, herramientas, apoyos) se dispone para alcanzar el objetivo?
- ¿Qué se necesita para alcanzar los objetivos de la orientación?
- ¿Cómo se sabrá que se ha alcanzado el objetivo de mentoría?

- ¿Cuáles son las responsabilidades de cada parte implicada en el contrato?
- ¿Qué responsabilidades no se incluyen en el contrato?
- ¿Qué está permitido y qué está prohibido durante el proceso de mentoría?
- ¿Cómo se llevará a cabo la comunicación (por correo electrónico, mensajería, teléfono)?

### → Nivel psicológico

En el tercer nivel, la atención se centra en las esperanzas, los temores y las expectativas del alumno y el mentor. Esta parte del proceso determina la motivación de ambas partes, lo que permite discutir las preocupaciones y construir una relación basada en la confianza y la franqueza. Aunque este nivel es difícil de precisar debido a las expectativas implícitas, ofrece importantes ventajas.

#### Preguntas capciosas

- ¿Qué le motiva a trabajar conmigo sobre este tema en este momento?
- ¿Cuáles son sus necesidades, expectativas y temores?
- ¿Qué ocurrirá si alcanza su objetivo?
- ¿Qué no ocurrirá si alcanza su objetivo?
- ¿Qué ocurrirá si no alcanza su objetivo?
- ¿Qué no ocurrirá si no alcanzas tu objetivo?
- ¿Qué necesitas para trabajar eficazmente?

Si establece el contrato basándose en los tres niveles descritos, creará una base sólida para una colaboración eficaz entre el mentor y el alumno, garantizando el cumplimiento de los objetivos de la mentoría.

## Contrato por Claude Steiner

El contrato debe fijar los límites y crear una estructura clara a la que ambas partes puedan remitirse durante la cooperación. Según este planteamiento, para que el contrato sea eficaz debe regirse por los cuatro principios siguientes.

Debe ser eficaz. Esto puede garantizarse mediante cuatro principios:

- **Consentimiento mutuo**, es decir, cooperación voluntaria, orientada a objetivos y resultados. El consentimiento debe abarcar también las técnicas y métodos utilizados y el compromiso de ambas partes.
- **Un intercambio justo** que defina los beneficios que ambas partes obtienen de esta cooperación y garantice la igualdad entre ellas.
- **Competencias adecuadas**, por ejemplo, cualificaciones y licencias, así como aptitudes de ambas partes del contrato. Se presupone que tanto el mentor como el alumno tienen las competencias adecuadas para cumplir los objetivos y las tareas, y cada uno se compromete a cumplir las disposiciones del contrato.
- **Comportamiento ético y transparente** que confirme que el objeto del acuerdo de mentoría se ajusta a la ley, al bienestar social y a los principios éticos.

Además, Steiner aconseja a los mentores que se hagan cinco preguntas después de acordar el contrato:

1. ¿Soy responsable de esto?
2. ¿Soy competente?
3. ¿Estoy dispuesto a colaborar?
4. ¿Ha solicitado mi ayuda la otra parte del contrato o un tercero (o he comprobado si aceptan apoyo y ayuda)?
5. ¿Es consciente cada parte del contrato del esfuerzo que debe realizar?

Si un mentor responde "NO" a dos o más preguntas, corre el riesgo de convertirse en rescatador en lugar de socio. En tal caso, el mentor debe revisar las disposiciones del contrato, especialmente las normas de cooperación, y modificarlas en consecuencia.

Independientemente del enfoque elegido, el contrato debe ser transparente, acordado mutuamente y aceptado por ambas partes. Un contrato eficaz significa que el proceso debe "vivir" a lo largo de todo el proceso de mentoría, adaptarse a las necesidades actuales de ambas partes y apoyar la cooperación de la mentoría para alcanzar los objetivos del alumno.

Merece la pena iniciar el contrato al principio de la cooperación de mentoría para establecer expectativas claras y comprensibles para todos sobre el comportamiento y las reacciones en diferentes situaciones.

## 5. Fuentes

### Capítulo 1

<https://www.togetherplatform.com/blog/what-is-the-purpose-of-mentoring>

<https://www.togetherplatform.com/handbook/mentor>

[https://www.ppd.admin.cam.ac.uk/files/mentoring\\_guide\\_2020\\_v3.pdf](https://www.ppd.admin.cam.ac.uk/files/mentoring_guide_2020_v3.pdf)

<https://emccpoland.org/2021/11/08>

[https://www.researchgate.net/publication/343263446\\_Mentoring\\_Handbook](https://www.researchgate.net/publication/343263446_Mentoring_Handbook)

<https://guider-ai.com/blog/types-of-mentoring/>

Bennewicz M., Prelewicz A. „Mentoring - złote zasady” Wyd. Onepress 2019

### Capítulo 2

<https://orient8.eu/assets/files/ORIENT8-Guidelines.pdf>

<https://cesie.org/media/legme-guidelines.pdf>

<https://www.td.org/insights/how-to-recruit-people-for-your-mentoring-program>

[https://www.youthmentoring.org.nz/content/docs/GYM/NZYMN%20Effective%20Practice%20Guide\\_Recruitment.pdf](https://www.youthmentoring.org.nz/content/docs/GYM/NZYMN%20Effective%20Practice%20Guide_Recruitment.pdf)

[https://www.mentoring.org/wpcontent/uploads/2019/11/Final\\_Elements\\_Publication\\_Fourth.pdf](https://www.mentoring.org/wpcontent/uploads/2019/11/Final_Elements_Publication_Fourth.pdf)

Fer, S. (2015). Öğretim tasarımı. Ani Yayincılık. Adapted form p.42

<https://www.qooper.io/blog/how-much-does-a-successful-mentoring-program-cost>

### Capítulo 4

David A. Kolb, "Experiential learning: experience as the source of learning and development".

Eric Berne, "Principles of Group Treatment".

Claude M Steiner, "Scripts People Live: Transactional Analysis of Life Scripts".

Scott Kim, "Radical Candor: How to Get What You Want by Saying What You Mean".

<https://en.wikipedia.org/wiki/Andragogy>

