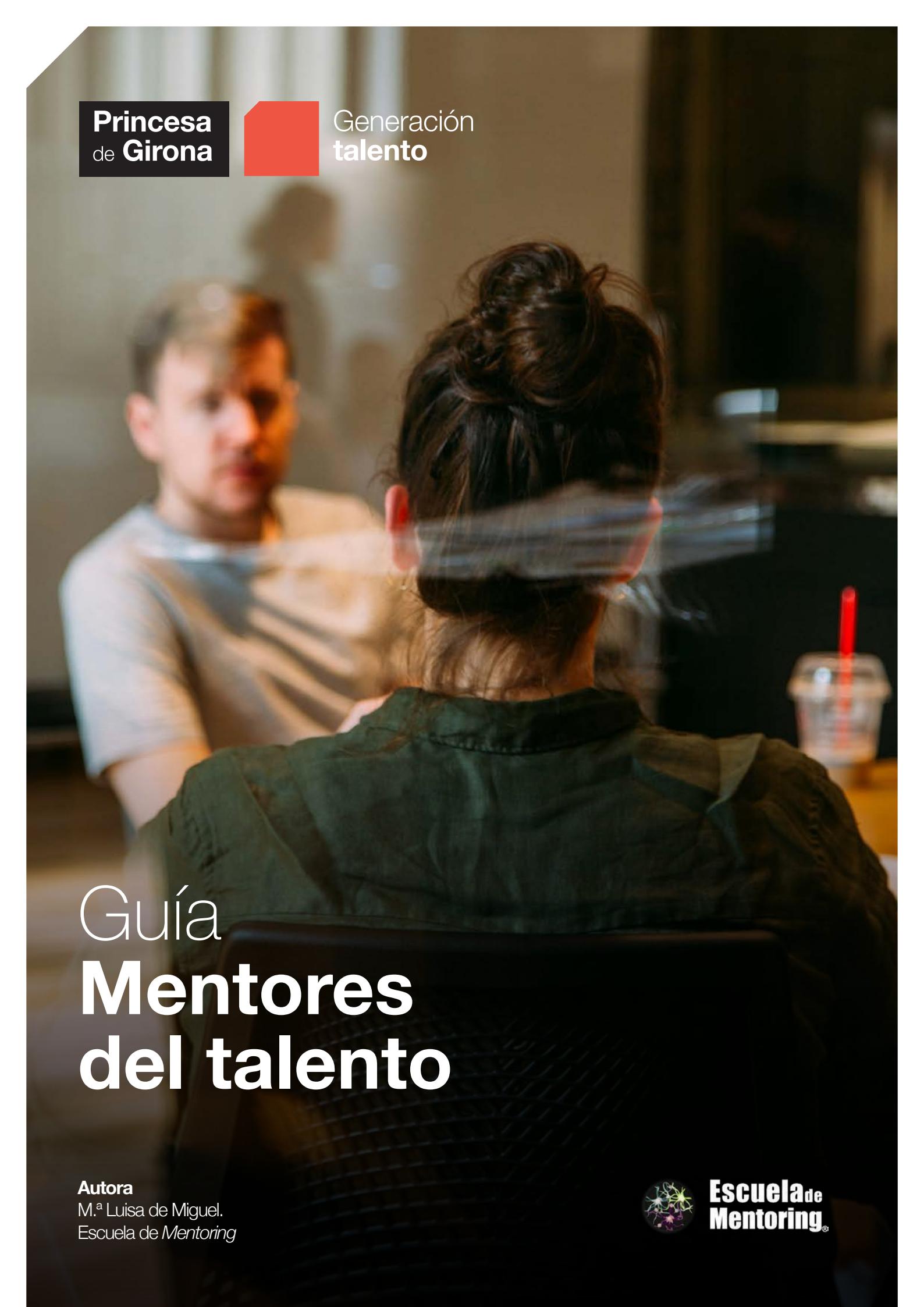


**Princesa
de Girona**

Generación
talento

A photograph showing the back of a woman with dark hair tied up in a bun, wearing a green jacket. She is looking towards a man in a light-colored shirt who is holding a newspaper. In the background, there is a blurred plastic cup with a red straw on a table.

Guía **Mentores del talento**

Autora

M.ª Luisa de Miguel.
Escuela de Mentoring



**Escuela de
Mentoring®**

© 2023 M.^a Luisa de Miguel (Asturias, España)

Edición Febrero 2024

© Copyright. Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni el registro en un sistema informático, ni la transmisión bajo cualquier forma a través de cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia o grabación o por otros medios sin el permiso previo y por escrito de la titular del copyright.

Índice.

Introducción

¿Qué es Generación Talento?	3
Como usar esta guía	4

CAPÍTULO I. ¿Qué es el *mentoring*?

1.1. ¿Qué es el <i>mentoring</i> ?	7
1.2. Cómo construir una relación de <i>mentoring</i> como <i>engagement</i>	13
1.3. El rol de mentor y sus siete dimensiones	16
1.4. Estructura de un proceso de <i>mentoring</i>	23
1.5. Cómo sacarle partido al e- <i>mentoring</i> o <i>mentoring</i> virtual	29

CAPÍTULO II. Desarrollo del proceso de *mentoring*

2.1. Desarrollo del proceso de <i>mentoring</i>	33
2.2. 1. ^a sesión: El encuentro, conocerse mutuamente, y descubrir el talento de tu <i>mentee</i>	33
2.3. 2. ^a sesión: El proyecto personal del <i>mentee</i> . Más allá del currículum	37
2.4. 3. ^a sesión: Una mirada hacia fuera para identificar oportunidades	40
2.5. 4. ^a sesión: Visibilizar el talento del <i>mentee</i>	45
2.6. 5. ^a sesión: Enseña lo que sabes. El papel del mentor como <i>role model</i>	51
2.7. 6. ^a sesión: Visualizando un futuro inspirador	55

CAPÍTULO III. La caja de herramientas

3.1. Herramientas del capítulo I	61
3.2. Herramientas de la sesión 1	61
3.3. Herramientas de la sesión 2	61
3.4. Herramientas de la sesión 3	61
3.5. Herramientas de la sesión 4	61
3.6. Herramientas de la sesión 5	61
3.7. Herramientas de la sesión 6	61

Bibliografía	62
--------------	----

Sobre la autora	64
-----------------	----

Bienvenida.

La automatización, la revolución 4.0, el reto demográfico, la digitalización, el teletrabajo y la plataformización del mercado laboral han cambiado el empleo, la forma en la que trabajamos y el actual contrato social. Este nuevo contexto, unido a la alta tasa de paro juvenil que registra nuestro país, impulsa nuestro programa «**Generación talento**», que tiene como objetivo fundamental facilitar al joven el descubrimiento de su talento y su potenciación, brindarle oportunidades en las empresas que forman parte del programa y ofrecerle herramientas para que **pueda desarrollar las competencias que exige el nuevo entorno**. Lo acompañamos en su **transición del mundo educativo al mundo laboral**.

Así, la mejora de las competencias relacionadas con la autogestión, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y el uso y progreso de la tecnología son fundamentales para el desarrollo personal y profesional de los jóvenes.

Desde la Fundación Princesa de Girona, una vez más, apostamos por el *mentoring* como una de las prácticas más efectivas en el desarrollo del talento, poniendo en marcha un modelo de **mentoring competencial**, inspirado en las diez competencias principales del Foro Económico Mundial y basado en la metodología Integral Generative *Mentoring* de la Escuela de *Mentoring*.

La guía presenta un modelo estructurado en diferentes fases y sesiones, que te permitirá desarrollar un *mentoring* competencial ágil y eficiente.

En nombre de todos los que formamos la Fundación Princesa de Girona, muchas gracias por tu compromiso con el programa «**Generación talento**» y por tu aportación para mejorar la empleabilidad de los jóvenes de este país.



Salvador Tasqué

*Director general de la
Fundación Princesa de Girona*

Introducción.

¿QUÉ ES GENERACIÓN TALENTO?

«El primer reto en el proceso de mentoring es establecer una relación de alta confianza con el mentee para poder acompañarle y guiarle en las distintas reflexiones sobre sus metas y sueños, ayudándole a lograr sus objetivos, identificando y superando sus miedos e inquietudes, de tal manera que, una vez terminado el proceso de mentoring, el mentee pueda caminar solo con paso más firme»

Rosa, mentora.

«Intento que el valor de la experiencia pueda ser aplicable y útil para mis mentees. El principal consejo que les doy es que estén despiertos, abiertos y atentos al cambio, ya que la vida está en permanente movimiento. Todos debemos saber qué queremos elegir y cuándo podemos hacerlo para aprovechar cada oportunidad. Mis mentees me ofrecen una visión muy actualizada de la realidad desde una cognición más moderna que la mía»

José Luis, mentor.

Sin la generosidad de nuestros mentores, no sería posible impulsar el talento de nuestros jóvenes. Testimonios como los de Rosa y José Luis, mentores del programa, revelan la importancia del *mentoring* en el desarrollo profesional de nuestros jóvenes. Con Generación Talento, la Fundación Princesa de Girona pone de manifiesto su compromiso con el desarrollo profesional de los jóvenes.

Este programa se dirige a jóvenes de entre dieciocho y treinta años con formación superior en curso o finalizada (de grado o formación profesional) que se encuentren en situación de paro, de subempleo o que necesiten una nueva orientación profesional. Así, abordamos nuestra actuación desde una perspectiva preventiva y conseguimos que los jóvenes finalicen sus estudios con un nivel competencial más acorde con el mercado de trabajo.

Esta iniciativa es posible gracias al compromiso de muchas de las compañías que integran

nuestro Patronato. Junto con los departamentos de recursos humanos de estas empresas, se diseñó una iniciativa que permite a los jóvenes mejorar su empleabilidad mediante actividades de alto nivel que desarrollan sus competencias y habilidades, definidas y ejecutadas por los profesionales de las mismas compañías. El programa también incluye el desarrollo de las redes de contactos de los participantes y de su visibilidad ante los principales empleadores.

La actividad de *mentoring* es una de las actuaciones centrales del programa, que venimos llevando a cabo desde 2012, cuando iniciamos los programas Apadrinando el Talento y Rescatares de Talento, hoy integrados en Generación Talento. Los jóvenes reciben un acompañamiento a cargo de directivos y profesionales en activo, que les guían y orientan poniendo a su disposición contactos profesionales que les ayudan a acceder al mundo laboral en un puesto acorde con sus competencias técnicas y personales. De esta forma, se facilita la transición del entorno educativo al laboral y se pone en valor el *networking* como herramienta indispensable para hacerse un sitio en el mercado de trabajo.

Además, el programa incluye las siguientes actividades:

- > **Foros de desarrollo del talento:** Jornadas formativas impulsadas junto con las empresas colaboradoras, que aportan experiencias de aprendizaje y conocimientos de las transformaciones del mercado laboral actual.
- > **Formación online:** Los jóvenes tienen acceso a la formación continua de las empresas a través de sus plataformas de *e-learning*, principalmente a la oferta formativa centrada en el desarrollo de las competencias transversales: comunicación, creatividad, orientación al logro, gestión del tiempo, toma de decisiones, negociación, asertividad, etcétera.

Toda esta labor tiene como objetivo poner en valor el talento de nuestros jóvenes.

CÓMO USAR ESTA GUÍA

Esta guía es una hoja de ruta para que ejerzas tu labor como mentor o mentora del talento en las mejores condiciones. Con ella, queremos que te conviertas en un verdadero aliado en nuestra misión, como mentor de los jóvenes que participan en el programa de la Fundación Princesa de Girona.

Durante seis meses vas a acompañar a un joven de entre 18 y 30 años para ayudarle a mejorar su desarrollo profesional, a convertir su talento en un valor laboralmente atractivo para las empresas y las organizaciones.

Esta guía formará parte de tu equipaje en esta aventura y te acercará al *mentoring*, una de las prácticas más efectivas para el desarrollo del talento. Te ayudará a tomar mayor conciencia sobre tu rol de mentor, sobre todas sus dimensiones y sobre la importancia de prepararse bien para ejercerlo. De esta forma, podrás contribuir a que tu *mentee* disfrute de todos los beneficios del *mentoring* en su proceso de desarrollo y crecimiento personal.

También te ayudará a construir una relación de *mentoring* con *engagement* donde fluyan la confianza, la empatía, la motivación, la colaboración, la comunicación apreciativa y la responsabilidad mutua. Estos son los pilares de la relación que permitirán a tu *mentee* explorar todo su potencial y convertirlo en talento, para ponerlo al servicio de su desarrollo profesional.

Conocerás cuáles son las fases de un proceso de *mentoring*, así como la estructura de una sesión de *mentoring*, para sacarle todo el provecho a esta metodología de aprendizaje y desarrollo.

La guía te llevará por cada una de las seis sesiones del proceso y te proporcionará herramientas, consejos y pautas para desarrollarlas de la mejor forma posible. Para ello, hemos creado una caja de herramientas, que podrás consultar de forma completa en el tercer capítulo de esta guía. A lo largo de esta, en la

parte dedicada a cada una de las sesiones de *mentoring*, te iremos recomendando diversas herramientas de la caja para trabajar con tu *mentee* y que te ayudarán en tu rol de mentor.

Las herramientas indicadas para cada sesión están diseñadas y elegidas específicamente para favorecer la consecución del propósito de cada una de ellas: autoconocimiento, formulación de objetivos, diseño de planes de acción, visibilidad del talento y marca profesional, adaptación al mercado, creatividad y mentalidad ágil y enfoque al futuro. Todas las herramientas de una misma sesión pueden usarse indistintamente para trabajar con el joven *mentee* los temas objeto de esta. No se trata de que las uses todas, sino de que elijas la más adecuada para trabajar con él, según sus circunstancias personales, sus necesidades, sus objetivos y el momento en el que se encuentre dentro del proceso de *mentoring*.

En cada sesión, las herramientas aparecen con su nombre y una breve descripción, y puedes acceder a ellas en formato digital a través de los enlaces que se incluyen en el apartado *Caja de herramientas* de esta guía. En algunos casos, el acceso a la caja está protegido por contraseña, ya que se trata de recursos diseñados específicamente para los mentores participantes en el programa Generación Talento (la contraseña es **#MENTORES-FPDGI**).

Desde la Fundación Princesa de Girona y la Escuela de *Mentoring*, deseamos que disfrutes de esta aventura como mentor del talento, y que esta guía te ayude, te acompañe y te facilite tu labor durante todo el viaje.



CAPÍTULO I

¿Qué es el *mentoring*?

1



1.1. ¿QUÉ ES EL MENTORING?

Haciendo un poco de historia, nos encontramos con que el *mentoring* está ligado a la figura de Mentor, uno de los personajes de la Odisea, escrita por Homero. Según la leyenda griega, Mentor es el amigo a quien Ulises confía su familia y sus bienes cuando parte a la guerra y deja a su cargo también la preparación del joven Telémaco, su hijo, para que le suceda como rey de Ítaca. Telémaco es un joven inexperto que tiene que enfrentarse a una situación totalmente nueva para él: el reto de suceder y ocupar la posición de su padre, Ulises. Por eso, necesita de los sabios consejos de alguien más experimentado y prudente, que le guíe en su largo camino de aprendizaje hacia el reinado de Ítaca; alguien que sepa infundir en él prudencia, valentía, coraje, paciencia y resistencia. Alguien que estará presente en los momentos difíciles y de duda, alguien que le hará removerse en sus entrañas con sus preguntas y le invitará a la reflexión. Esa persona es Mentor, un personaje que encarna los atributos de una persona sabia, prudente, sensata, guía, consejera de confianza y experimentada (1).

Homero refleja en su historia una tradición de la antigua Grecia según la cual los jóvenes ciudadanos se emparejaban con personas mayores para aprender las habilidades, la cultura y los valores necesarios para su desarrollo físico, social, intelectual y espiritual (Carr, 1999:6; Soler, 2003:17).

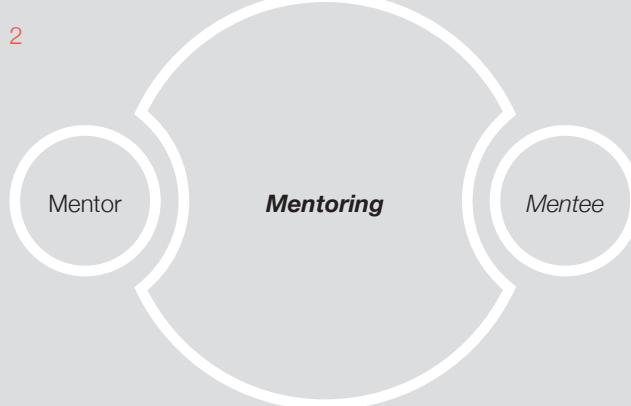
Esta práctica se ha mantenido a lo largo del tiempo y existen múltiples ejemplos de *mentoring* en diversos momentos de la historia. En la Edad Media, los gremios eran el exponente del aprendizaje a través de la experiencia. «Los jóvenes eran tradicionalmente colocados como aprendices para llegar a ser expertos, con una persona que era considerada excelente en su materia» (Soler, 2003:17). De esta forma, el joven lograba adquirir los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para ejercer el oficio, acceder a los contactos sociales y políticos de su mentor e interactuar con otros

miembros del gremio, todo lo cual es importante para el desarrollo profesional.

En el siglo XV, el *mentoring* aparece en la Universidad de Oxford, como base de su sistema educativo conocido como *tutoring* inglés (Ortiz, 2003:61). En el siglo XVIII, surge otro fenómeno ilustrativo del aprendizaje a través de otros más expertos. Son los denominados «salones franceses», que demuestran la importancia de generar oportunidades para que el talento se desarrolle más allá de la condición social, y que la diversidad es clave para crear nuevo conocimiento, además de para ampliarlo y hacerlo más profundo.

En los años setenta del siglo pasado, el concepto da el salto al mundo de la empresa en Estados Unidos y comienza a proliferar la literatura sobre el *mentoring* que apoya sus beneficios en el ámbito empresarial (Carr, 1999:7). En tiempos más recientes, personalidades como Oprah Winfrey, Bill Gates o Mark Zuckerberg reconocen haber tenido mentores, y su importancia en el desarrollo de su carrera. Oprah Winfrey declaró en una entrevista en la WCVB-TV 5 News CityLine que «un mentor es alguien que te permite ver la parte más alta de ti mismo cuando a veces se esconde a tu propia vista». Bill Gates contaba en una entrevista en la CNBC cómo Warren Buffet le había enseñado a gestionar situaciones difíciles y a pensar a largo plazo.

Todo ello nos revela que el *mentoring* pertenece a la historia de la humanidad. El progreso humano se ha basado en el aprendizaje a través de otros con más experiencia, más conocimientos, más recursos, más contactos y mejor posición social. La evolución del *mentoring* ha estado influida por los cambios sociológicos ocurridos a lo largo de la historia. De una relación jerarquizada, más propia del contexto social existente hasta la Edad Media, se ha pasado a una relación más recíproca y colaborativa. En dicha relación, la figura del mentor, como hombre de edad y experto, va dando paso a la de una persona con más experiencia y madurez vital para guiar a otros en su desarrollo, sirviendo, además, como modelo



para el aprendizaje de habilidades en diferentes áreas de práctica profesional.

El mentor ha dejado de ser el gurú experto y consejero para convertirse en un guía de aprendizaje, lo que ha dado lugar al abandono de la idea de relación maestro-aprendiz, que suponía que uno transmitía y el otro aprendía. En la actualidad, en una relación de *mentoring* ambas partes transmiten y aprenden. Asimismo, el *mentoring* ha pasado de ser una práctica espontánea, natural, voluntaria e informal a convertirse en una práctica dotada de metodología que no se deja al azar, sino que se promueve intencionalmente, por personas y organizaciones, con un objetivo determinado.

El paso de la era industrial a la era del conocimiento, con la irrupción de fenómenos como la globalización, la interconexión, la complejidad o la velocidad de los cambios, ha supuesto también que el *mentoring* esté menos centrado en el aprendizaje horizontal (adquisición de conocimientos y competencias), para centrarse más en el aprendizaje vertical (adquisición de nuevas formas de pensar y de contemplar el mundo para aportar nuevas respuestas).

El *mentoring*, desde sus orígenes hasta la actualidad, describe una práctica consistente en el aprendizaje a través de otros. Su esencia, por tanto, no es la enseñanza en el sentido de instrucción o transmisión, sino el aprendizaje basado en la interacción social entre personas diferentes que generan un diálogo que permite ampliar el pensamiento.

El *mentoring* es, ante todo, un modelo de aprendizaje. Su propia raíz etimológica, men, alude a la acción de pensar, en el sentido de reflexionar. No debemos olvidar que el aprendizaje se basa en una reflexión sobre la experiencia surgida de nuestro actuar diario. Reflexionar no deja de ser un diálogo de preguntas y respuestas para generar nuevos conocimientos que nos hagan evolucionar como personas. Ese diálogo reflexivo se aprende de forma más efectiva a través de la conversación e interacción con otros más experimentados.

El mentor es el facilitador de la reflexión necesaria sobre la experiencia para convertirla en aprendizaje.

En la actualidad, el concepto y la práctica del *mentoring* siguen conservando su esencia como forma de aprendizaje a través de la experiencia, tanto del mentor como del *mentee*. La evolución histórica ha servido para nutrir dicha práctica de diferentes conocimientos científicos y experienciales, lo que la convierte en una metodología para favorecer el aprendizaje, el cambio y el desarrollo del talento, tanto a nivel individual como organizacional. (2)

Un mentor ayuda a desarrollar todos los recursos para conseguir lograr metas.

Esa ayuda se presta a través de consejos, de transmisión de conocimientos y experiencias y de la formulación de preguntas que harán que el *mentee* se cuestione para crear nuevas respuestas. Se trata de un proceso de cocreación de conocimiento, el que posee el mentor más el que ya tiene el *mentee*. De la fusión de ambos nace un nuevo conocimiento.

El *mentoring* es un proceso inductivo, de dentro afuera, que parte de la existencia en las personas de un potencial en conocimientos, capacidades, cualidades personales y fortalezas que a veces ni nosotros mismos conocemos o no sabemos aplicar adecuadamente. El mentor ayuda a crear, a exteriorizar ese potencial mediante el desarrollo de las distintas habilidades que son necesarias en el ámbito profesional en el que se mueve el *mentee*, o al que quiere acceder. (3)

Por tanto, el *mentoring* se centra en detectar capacidades para activarlas y desarrollarlas hasta convertirlas en competencias.

Para ello, hace uso de las metacompetencias, como el autoconocimiento, la autorregulación emocional o la automotivación. El desarrollo de competencias requiere una intervención con respecto a actitud, conocimientos, habilidades cognitivas, emocionales, expresivas, relaciones, sociales y ejecutivas.

Lograr metas usando nuestro talento implica tomar decisiones y pasar a la acción, y para ello, hay que hacer uso de la inteligencia ejecutiva: establecimiento de metas, planificación de acciones, organización de recursos, autorregulación emocional, control de la voluntad, entre otras. Ahora bien, la dimensión ejecutiva no emerge si previamente no están trabajadas adecuadamente las dimensiones emocional, intelectual y social, pues todas ellas están asociadas a una serie de necesidades-habilidades que la persona debe ver satisfechas. En caso contrario, su insatisfacción genera malestar, resistencia, conflictos internos o bloqueos, que serán un obstáculo constante para el pleno desarrollo del potencial, la aparición del talento y el logro de los objetivos elegidos. Solo desde una intervención multidimensional se favorece que la persona convierta su potencial en talento, a través de la generación de acciones conectadas al logro de sus metas.

Desarrollo multidimensional del talento

Emocional	Intelectual	Social
Autoestima	Cuestionamiento y perspectiva	Gestión de relaciones
Confianza	Creencias y autoeficacia	Interacciones diversas
Aceptación	Nuevos conocimientos	Integración
Resiliencia	Creatividad	Sentido de pertinencia
Seguridad	Resolución de problemas	Roles de negociación
Optimismo	Análisis y reflexión	Modelos de comportamiento
Esperanza	Retos	Conciencia política
Motivación	Consciencia	Creación de capital social

Intervenir en todas estas dimensiones incrementa el capital psicológico, intelectual y social de la persona, lo que favorece que las

competencias se desarrollen de una forma más rápida. En definitiva, a través del *mentoring* estamos desarrollando la inteligencia cognitiva, emocional, social y ejecutiva.

Todo ello se lleva a cabo teniendo en cuenta la situación y las necesidades del *mentee*. El *mentoring* es una práctica orientadora, no directiva, que se trabaja desde la empatía y el respeto hacia las características diferenciales de cada persona, sus prioridades, valores y decisiones.

Orientar	Dirigir
Necesidades del otro: EMPATÍA	Mis necesidades: EGO
Hipótesis, ideas, intuiciones, significados que se validan con el <i>mentee</i>	Instrucciones, directrices, juicios, interpretaciones, creencias
Preguntas abiertas, neutras, exploratorias, hipotéticas, empáticas	Respuestas, soluciones, preguntas dirigidas y retóricas
Ayudar a encontrar las respuestas y soluciones	Solucionar, responder
El <i>mentee</i> es responsable de sus decisiones, acciones, y consecuencias	Responsabilizarnos del <i>mentee</i> , de sus decisiones y sus éxitos
Centrado en las necesidades, prioridades, y objetivos del otro	Centrado en que el otro haga lo que yo veo y como yo lo veo
¿Y tu qué harías? ¿Y cómo lo harías? ¿Valoras otras alternativas?	Tienes que hacer x. Lo que yo haría en tu lugar es x.

Las personas no solo deseamos cosas distintas, también el modo en que queremos alcanzarlas es diferente, porque los motivos, las circunstancias personales, sociales, económicas y educacionales, las vivencias, los principios y los valores son distintos.

Para orientar a otros, es necesario haber reflexionado previamente sobre la propia situación personal. Por eso, los mentores son personas de larga experiencia y amplia sabiduría. Cuando estés frente a tu *mentee*, descubrirás

propio. Nadie vive las cosas de igual manera ni las resuelve tampoco de la misma forma. Lo que a ti te pudo funcionar puede que no le funcione a tu *mentee*. Es importante que tengas esto presente para no acabar dirigiendo, influyendo o imponiendo caminos a tu *mentee*. Un buen mentor pregunta para saber exactamente lo que su *mentee* está viviendo, sintiendo y pensando y lo que quiere hacer. La pregunta es la mejor herramienta para guiar a otros y prestarles la mejor ayuda posible.

Solo desde la orientación se logra que las personas desarrollen todo su potencial para convertirlo en talento. Y ello a través de un proceso de aprendizaje, entendido como la adquisición de un saber que nos permite elegir una respuesta equilibrada y adecuada a cada situación, teniendo en cuenta no solo los efectos a corto plazo, sino también los efectos a largo plazo, y no solo las consecuencias para ti, sino también para los demás y el entorno.

El objetivo de todo proceso de *mentoring* es que tu *mentee* recorra todos los peldaños de la escalera del aprendizaje, guiado por ti, hasta alcanzar el peldaño más alto del aprendizaje, que es la sabiduría.

Esto se consigue estimulando su autoconocimiento, haciendo que se cuestione creencias, que reflexione sobre sí mismo, sobre las acciones que despliega y los resultados que obtiene. También cuando el mentor da consejos pero estimula al *mentee* a que los valore, los analice y los use como información para tomar sus decisiones.

El desarrollo de la sabiduría es más social que individual, y la base de su desarrollo está en las relaciones interpersonales y el diálogo, que son a su vez las bases del *mentoring*. En el *mentoring*, una parte importante del aprendizaje se lleva a cabo a través de la transferencia de experiencias del mentor, quien aporta ejemplos propios y ajenos que conoce para demostrar qué clase de comportamientos son los que llevan al éxito en el ámbito de actua-

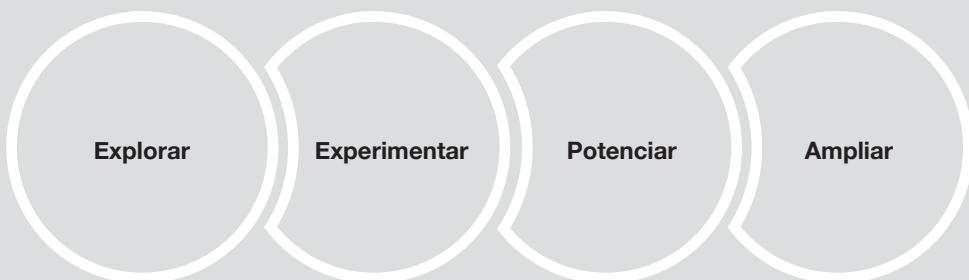
ción en el que se esté aplicando el *mentoring*. Por eso, es esencial, para el éxito del proceso, que los mentores sean personas con una trayectoria y una experiencia acreditadas en el ámbito de actuación en el que se desarrolla el *mentoring* (empresarial, educativo, deportivo, de investigación, entorno no lucrativo).

Las características del aprendizaje a través de la experiencia son:

- > No se muestra cómo se hacen o no se hacen las cosas; se muestra cómo se han hecho o no se han hecho.
- > El mentor transmite su experiencia al *mentee* sobre situaciones vividas que tienen relación con las que le plantea el *mentee*.
- > El mentor da ejemplos propios y de otras personas que conoce, cuenta historias ejemplarizantes que son concretas, aplicables al caso, cercanas y comprensibles para el *mentee*.
- > El mentor demuestra con sus actos lo que le ha transmitido al *mentee* con sus palabras. El mentor predica con el ejemplo; así es como transmite credibilidad y confianza.

En una dimensión más social del *mentoring*, otra de las funciones del mentor es relacionar y promocionar a su *mentee* en el ámbito de práctica en el que se mueve (en este caso, en el mundo laboral y de la empresa), enseñarle a moverse en él, ponerlo en contacto con personas que le pueden ayudar en su desarrollo y crecimiento y ayudarle a descubrir cuáles son las reglas no escritas que debe conocer y cómo manejarse con ellas. A través del *mentoring*, el mentor abre puertas que de otro modo permanecerían cerradas para el *mentee*, precisamente por su falta de experiencia y red social.

Ahora que ya sabes lo que es el *mentoring*, es importante que también tengas claro lo que no es *mentoring* y que sepas diferenciarlo de otras figuras o metodologías, como el asesoramiento, el coaching, la formación, la consultoría o la tutoría (4).



situaciones personales paralelas o parecidas, sentimientos y sensaciones de tu *mentee* que tú ya has experimentado; sin embargo, no debes confundir lo que es tuyo y lo que es de tu *mentee*. Nunca debes guiarlo para que haga tu camino, sino para que el construya el suyo. También es importante que tengas claro tu rol de mentor y no confundas tu papel. Tienes que saber en todo momento lo que no debes hacer para no desvirtuar la práctica del *mentoring*. Si confundes tu papel, el *mentoring* no funciona y no se producen los beneficios que genera, lo que implicará que el *mentee* no logre sus objetivos y su desarrollo.

Lo que nunca debe hacer un mentor

Asesorar técnicamente

Tomar decisiones por su *mentee*

Fijar objetivos o metas de su *mentee*

Garantizar el éxito del proceso

Solucionar problemas de su *mentee*

Crear dependencia

Pretender que su *mentee* sea una imitación suya

No hace terapia

No consigue trabajo

1.2. CÓMO CONSTRUIR UNA RELACIÓN DE MENTORING CON ENGAGEMENT

«La relación de mentoring es un centro de conexión de fortalezas humanas»

M.^a Luisa de Miguel

El *mentoring* es, ante todo, una relación entre dos personas: el mentor, que aporta su experiencia y sabiduría, y el *mentee*, que aporta su potencial y quiere iniciar un proceso de aprendizaje, desarrollo y cambio.

Se trata de una relación de apoyo y de ayuda cuyo objetivo es el cambio y el crecimiento personal. En este tipo de relaciones se crean las condiciones para explorar, experimentar, potenciar y ampliar las capacidades (5).

La relación de *mentoring* satisface una necesidad esencial de todo ser humano: la necesidad de valoración. El mentor aporta al *mentee* reconocimiento, respeto, confianza, sensación de competencia y de valoración. Solo cuando el *mentee* tiene satisfacción de esta necesidad puede iniciar el camino del desarrollo de su potencial.

Por ello, la mejor ayuda que pueden prestar los mentores es establecer y consolidar una relación positiva y creativa, que sea un espacio de aprendizaje donde el *mentee* adquiera la confianza necesaria para abrirse a explorar todo su potencial, se sienta en libertad de actuar y experimentar y vea reconocidos sus esfuerzos y sus logros.

«Cuando creamos espacios de confianza, permitimos que las personas asuman riesgos, que no tengan miedo a equivocarse y que se atrevan a tener iniciativas sabiendo que serán apoyados»

Subirana y Cooperrider

En la relación de *mentoring*, como en toda relación de ayuda, se promueven por parte del mentor dos procesos que son claves para el autodesarrollo:

- > Un proceso de interiorización, caracterizado por la exploración de uno mismo a través del autoconocimiento y la autocomprensión.
- > Un proceso de dirección constructiva, caracterizado por la realización de acciones conducentes a lograr el desarrollo y el potencial, y su materialización en resultados concretos.

Construir relaciones de ayuda y aprendizaje, que posibiliten el autodesarrollo de otros, requiere por parte de los mentores trabajar la colaboración, la aceptación empática, la confianza, la motivación, la comunicación apreciativa y la autonomía:

Colaboración: La relación de *mentoring* es una relación colaborativa de aprendizaje. Por ello, ambas partes deben aportar a esta una serie de actitudes, comportamientos y compromisos. En términos generales, tanto mentor como *mentee* deben proporcionar a la relación y al proceso su tiempo, energía, interés y esfuerzo.

Las principales aportaciones del *mentee* a la relación son: interés por aprender, responsabilidad, compromiso, humildad, apertura, flexibilidad y proactividad. Todas ellas lo convierten en una parte activa del proceso, lo cual responde, también, al hecho de que es una relación creada en su beneficio y en la que participa voluntariamente. En consecuencia, el *mentee* debe estar también abierto y dispuesto a escuchar, pensar, reflexionar, decidir, actuar, evaluarse y recibir feedback.

Las aportaciones del *mentee* a la relación sirven para evaluar si hay una verdadera implicación por su parte en el proceso de *mentoring*. El mentor debe estar atento a los indicadores de comportamientos que reflejen su presencia o ausencia. Si se produce esta última, deberá confrontarlo con el *mentee* y explorar vías de solución. Si estas no son posibles, deberá dar por terminada la relación. El *mentoring* es una relación de las que el análisis transaccional (Steiner, 2016) denomina «adulto a adulto», en la que el mentor no actúa como padre, madre,

salvador, protector, supervisor ni colega, sino como un guía para el impulso del crecimiento de otro. Esto supone que el mentor debe hacer patente, en todo momento, cuáles son los compromisos, las aportaciones y la responsabilidad del *mentee* en el buen funcionamiento de la relación y la marcha del proceso.

Las aportaciones del mentor a la relación son la medida del buen desempeño de su rol. Dichas aportaciones suponen un conjunto de actitudes, habilidades y comportamientos, que podríamos resumir en los siguientes: interés por desarrollar a otros, implicación y dedicación, curiosidad e interés por aprender, compromiso y responsabilidad, honestidad, habilidades relacionales y conversacionales. Las aportaciones del mentor son aún más importantes si tenemos en cuenta que con sus actitudes, habilidades y comportamientos está sirviendo de modelo a su *mentee*.

Aceptación sincera y profunda del *mentee*, de lo que quiere, dice, decide y hace. La relación de *mentoring* es una relación ausente de juicios. La función del mentor no es aprobar o desaprobar, valorar u opinar sobre las ideas, decisiones o acciones del *mentee*, sino ayudarle a pensar, reflexionar, decidir y aprender para lograr lo que se propone, conformando su propia sabiduría.

Para construir relaciones desde la aceptación incondicional positiva, el mentor debe practicar la empatía, ser capaz de ver el mundo interno del *mentee*, comprenderlo y saber recogerlo verbalmente. De esta forma, el mentor podrá ayudarle mejor respondiendo a sus necesidades y características, evitando proyecciones e interpretaciones personales, o dirigiéndolo por un camino que no es concordante con él o que no ha decidido él.

Solo cuando, realmente, acepto a alguien con sus sentimientos, actitudes y creencias, le estoy ayudando a desarrollarse como persona (Rogers, 2011:34). Esto requiere una conversación que va más allá de lo racional, los hechos o las razones, para entrar en el mun-

do de las emociones, las motivaciones y los valores.

Confianza del mentor en el potencial de su mentee y en su capacidad para mejorar con sus propios recursos, para tomar decisiones acertadas. La confianza en el *mentee* permite al mentor practicar la generosidad inteligente: dar lo que el *mentee* necesita y cuando lo necesita, y no lo que el mentor cree que necesita o quiere dar; dar cuando el *mentee* responde a sus compromisos y también aporta a la relación de *mentoring*, y no dar sin más, ni sin medida; dar con conciencia y responsabilidad de lo que se da y de su valor, para qué se da, cómo se da, qué va a aportar; no dar cuando no es necesario, conveniente o adecuado.

La confianza es la clave de toda relación interpersonal, es lo que la consolida, la hace más fuerte y más constructiva para ambas partes. La confianza surge del conocimiento sobre nosotros mismos y sobre los demás. Para aumentarla, hay que aumentar el conocimiento consciente y profundo sobre ambas partes de la relación (Echevarría, 2011:131). Por esa razón, un mentor debe tener un alto grado de autoconocimiento y conciencia y dedicar las primeras sesiones a elevar el autoconocimiento consciente del *mentee*, así como a establecer un vínculo de confianza basado en el conocimiento mutuo y sincero. Para ello, la actitud del mentor debe ser de autenticidad, comunicándose verbal y no verbalmente de forma congruente, sincera y transparente. Asimismo, debe estar atento a los detalles que revelan aspectos relevantes de su *mentee*, escucharlo con atención, hablarle sin rodeos y mostrarle respeto. Sin esta actitud, el *mentee*, de manera inconsciente, detectará incoherencias en el comportamiento del mentor, y eso le hará desconfiar de manera instintiva.

Al inicio de la relación, es muy importante mantener el contacto de forma habitual y con frecuencia, combinando las sesiones presenciales o virtuales con llamadas telefónicas, correos electrónicos o encuentros informales, para que el *mentee* se sienta enganchado a

esta. El mentor debe estar dispuesto, además, a compartir con su *mentee* fracasos y situaciones difíciles, no solo éxitos, pues esto genera una relación de más hermandad que apuntala la confianza.

Evocación de lo que la persona tiene dentro, de sus mejores recursos, de sus aspiraciones, en definitiva, de su núcleo positivo y de su potencial, para hacerlos crecer y que le ayuden a lograr sus metas. No se trata de aportarle toda nuestra experiencia y sabiduría para sustituir la suya, sino de extraer la que él ya posee y de ayudarle a crear la suya propia. De ahí que confiar en la sabiduría y en los recursos del *mentee* sea clave. Debemos dejarnos guiar por ella e ir respondiendo a sus demandas y necesidades.

Evocar las verdaderas motivaciones para el cambio del *mentee* es la única estrategia viable de superar la ambivalencia sobre el cambio, los bloqueos e impulsar la acción y el logro de metas. El mentor no es un motivador, sino un despertador de la motivación del *mentee*. La relación de *mentoring* no tiene como objetivo motivar al *mentee*, sino que él mismo descubra cómo hacerlo. «La motivación para el cambio no se instala, sino que se evoca. Ya está ahí, solo tenemos que acceder a ella» (Miller y Rollnick, 2018:50). Para ello, el mentor debe practicar una actitud de positividad inteligente, que sirva de ejemplo y ayuda a su *mentee* para encarar sus retos. Esta actitud significa adoptar y mantener una visión positivo-realista de las situaciones, en la que no se eluden las emociones o experiencias desagradables, sino que se aceptan como parte de la vida y se utilizan para extraer aprendizajes, practicando un reencuadre positivo de estas.

Comunicación apreciativa para generar conversaciones que se centran en lo que funciona, en lo que potencia, en las soluciones, en las oportunidades de mejora, construyendo el cambio buscando lo positivo que ya existe para hacerlo crecer. La comunicación apreciativa dirige la conversación hacia lo que genera aprendizaje, cambio, progreso, posibilidades y logros. Algunas estrategias para trabajarla son:

- > Iniciar las sesiones preguntando por las historias de éxito y logro del *mentee*, o recordándoselas si las ha verbalizado en sesiones previas.
- > Reforzar verbalmente las capacidades y fortalezas del *mentee*, animándolo a actuar apoyándose en ellas, lo que forma parte de la «persuasión social» planteada por Albert Bandura.
- > Retroalimentar los logros obtenidos para fortalecer las creencias de autoeficacia.
- > Transformar los diálogos centrados en problemas en diálogos enfocados en las posibilidades para mantener el enfoque de progreso y encuadre positivo; por ejemplo, cuando el *mentee* nos hable de algo que le duele, preocupa, molesta o vive como un problema, le preguntaremos: «¿Cómo describirías la situación que te preocupa?» para facilitar el desahogo, y seguidamente a su respuesta, podríamos plantearle: «Cuéntame una situación similar que hayas vivido en el pasado y que hayas enfrentado, superado o solucionado». A continuación, se le pueden formular preguntas del tipo: «¿Cómo lograste superarla?», «¿Qué habilidades o fortalezas empleaste para ello?», «¿Qué aprendiste?». A partir de aquí, podemos enfocarlo al futuro con otro tipo de preguntas: «¿Cómo serían las cosas si la situación actual estuviera resuelta?», «¿Cómo podrías aplicar lo que hiciste en la situación pasada a la actual para resolverla?».
- > Utilizar preguntas formuladas en positivo, pues, genera respuestas positivas que mueven a la acción. Las preguntas positivas contienen información motivadora de forma implícita: «puedes hacer», «puedes mejorar», «puedes resolver». Por ejemplo, una pregunta negativa ante una situación que nos relata el *mentee* sería: «¿Por qué no puedes hacerlo?». Esta pregunta afirma implícitamente que no puede hacer algo y lo mantiene en una situación de incapacidad, lo que no mueve a la acción, ya que, si crees que no puedes, no intentas hacerlo. Además, con ella, nuestro cerebro recibe el mensaje «no puedo hacer» y dirige su atención a buscar las razones que justifican por qué no puedo

hacerlo, en vez de dirigirla a buscar las posibilidades de cómo hacerlo. Sin embargo, ante la misma situación que relata el *mentee*, se puede formular una pregunta en positivo: «¿Qué podrías hacer para lograrlo, para cambiarlo?». Con esta pregunta, se afirma implícitamente que puede hacer algo, que es posible conseguirlo, que hay una opción. Por lo tanto, nuestro cerebro dirigirá su atención a buscar opciones, fomentando así la creatividad y la búsqueda de soluciones.

Promover la autonomía, respetando el derecho del *mentee* a decidir qué dirección tomar y no intervenir para corregirla o cambiarla, estamos o no de acuerdo con ella. La autonomía se promueve desde las preguntas abiertas y centradas en la intervención del *mentee*: «¿Y tú qué harías?», «¿Tú cómo lo harías?», «¿Qué te parece a ti?», «¿Qué crees tú?». Cuando el mentor opina, instruye, dirige, decide o propone está lastrando la autonomía del *mentee*. Por esta razón, en la relación de *mentoring*, el objetivo del proceso lo decide el *mentee*, así como los aspectos que trabajar en las sesiones y las acciones que llevar a cabo para lograr dicho objetivo.

Las relaciones en las que se promueven todas estas acciones logran el engagement, es decir, un estado mental y emocional positivo y satisfactorio que incrementa la energía, el nivel de resiliencia, la dedicación y el compromiso de las personas con los retos que se proponen y con las acciones que emprenden para lograrlos. Conseguir el engagement en la relación de *mentoring* es asegurar el éxito del proceso, puesto que aquél es un valor predictivo del desempeño. Las personas engaged experimentan más emociones positivas, las cuales son necesarias para involucrarse en procesos de acción-reflexión, de aprendizaje, de adquisición de nuevas habilidades y de movilización de recursos personales para promover la mejora y el cambio. Las personas engaged poseen un mejor estado de salud, lo que les permite tener mayores niveles de energía y focalizarse en sus acciones y sus objetivos (Salanova y Schaufeli, 2004).

1.3. EL ROL DE MENTOR Y SUS SIETE DIMENSIONES

«Una persona que sea mentor/a debe ser capaz de determinar la mejor ayuda que puede ofrecer. Hay personas que buscan consejo y no saben formular las preguntas correctamente; otras, equivocada o correctamente, creen conocer las respuestas y solamente buscan confirmación. Algunas veces, el mentor/a debe explicar una historia; otras veces, debe ser un oyente empático. El arte no es simplemente conocer qué decir, sino también cómo decirlo y cuándo».

Margo Murray

El rol que juega el mentor es decisivo para crear una relación de *mentoring* que sea una fuente de aprendizaje y desarrollo del *mentee*, a través de conversaciones inteligentes. El éxito del proceso de *mentoring* depende en gran medida de que el mentor sepa ejercer adecuadamente su papel y despliegue los comportamientos más adecuados en cada momento del proceso y de la relación, en función de las necesidades y la situación de su *mentee*. El rol que ejercemos determina las relaciones que creamos, de ahí que solo podremos hablar de una verdadera relación de *mentoring* si el rol de mentor se ejerce en toda su extensión y de forma efectiva.

¿QUÉ HACE UN MENTOR?

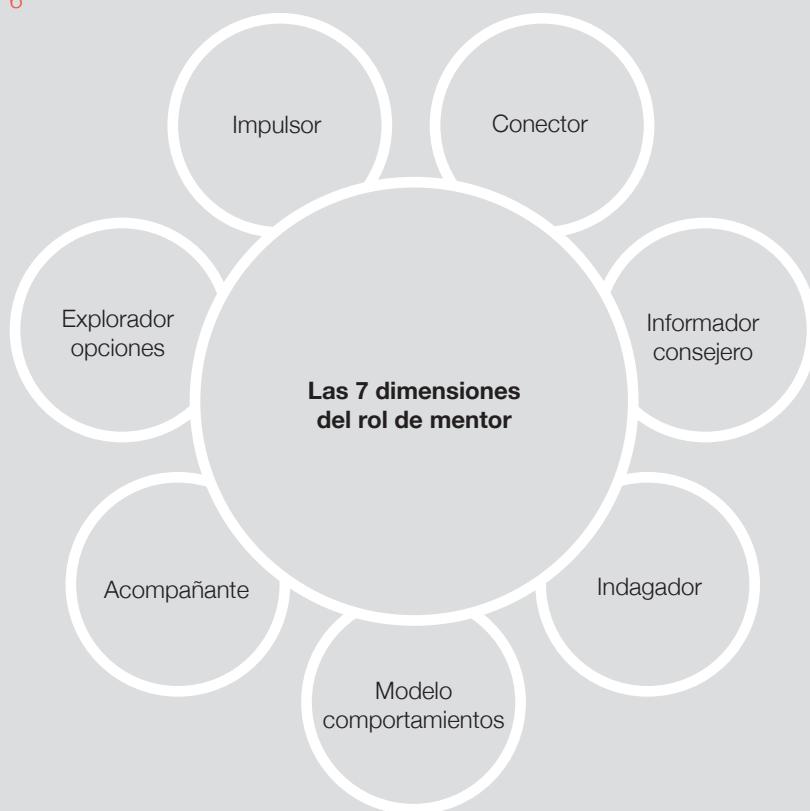
1. Facilita el desarrollo de su *mentee* ayudándole a superar obstáculos, aportando recursos y herramientas, e impulsándole a asumir nuevos retos.
2. Ayuda al *mentee* a formular objetivos y diseñar planes de acción para lograrlos.
3. Apoya, estimula, orienta y guía.
4. Genera un proceso de retroalimentación continua con su *mentee* para ayudarle a reflexionar, ampliar sus conocimientos y favorecer un aprendizaje inteligente.
5. Posiciona a su *mentee* dentro del ámbito en el que desarrollan el *mentoring*, abriéndole puertas, presentándole a personas y ayudándole a establecer relaciones.

6. Transmite conocimientos, información y experiencias.
7. Crea una relación de confianza en la que su *mentee* se sienta libre, aceptado, apreciado y comprendido.
8. Cuestiona, confronta y hace reflexionar.
9. Muestra cómo se hacen las cosas con su ejemplo y sirve de modelo de comportamientos.

A modo de resumen, podríamos decir que un mentor posibilita el proceso de autoconocimiento de su *mentee*, ayudándole a que explore y saque a la luz sus fortalezas. A partir de aquí, continúa un proceso de desarrollo y aprendizaje enfocado a lograr el objetivo que se ha marcado el *mentee*, en el que el mentor le guía a través de su experiencia, su intuición y su sabiduría. El camino hasta el objetivo implicará el diseño de un plan de acción por parte del *mentee* en el que el mentor lo ayudará a explorar opciones y anticipar distintos obstáculos, buscando alternativas para superarlos. Un mentor también acompaña a su *mentee* en la puesta en práctica de ese plan de acción, retándolo, apoyándolo, impulsándolo y propiciando un proceso de acción-reflexión para acelerar todo el proceso de aprendizaje. En todo momento dejará elegir y decidir a su *mentee*, permitiéndole incluso equivocarse, ayudándole a través del feedback a aprender de sus aciertos y errores para avanzar, y reforzando así su autonomía e independencia.

Ser mentor es un rol que implica un conjunto de actitudes, habilidades y competencias que pueden ser integradas en siete dimensiones, cada una de las cuales responde a las diferentes necesidades que supone el desarrollo humano (emocional, cognitiva, social y ejecutiva). Estas dimensiones se van desplegando en las distintas fases del proceso de *mentoring*, en función de los aspectos que haya que trabajar en cada una de ellas, de los que hablaremos más adelante (6).

El mentor es un guía que acompaña y orienta al *mentee* en su desarrollo, adaptándose en cada momento a sus necesidades. Para ello,



es necesario construir una relación sólida de confianza, en la que el *mentee* sienta, en todo momento, que no está solo y que tiene un aliado en su camino de mejora y crecimiento en el que puede confiar, con quien puede compartir y aprender.

El objetivo último de la labor de acompañante es saber en todo momento cuál es la mejor ayuda que se puede prestar al *mentee*: actuar como informador o consejero, retarlo o cuestionarlo, apoyarlo, darle feedback, ayudarle a explorar opciones, etcétera, así como transmitirle que lo importante no es llevarle hasta ningún sitio, sino ayudarle a aprender cómo llegar él.

En la dimensión acompañante, las habilidades más importantes que debe poner en juego el mentor son:

- > Observar el lenguaje no verbal, para comprender más allá de las palabras.
- > Crear la sintonía, el rapport y la conexión en la relación, practicando la aceptación incondicional positiva, para transmitir al *mentee* que se le acepta sin fisuras y se le respeta, logrando así su confianza y su apertura.
- > Hacer preguntas abiertas dirigidas a conocer al *mentee* y promover su autoconocimiento: quién es, cómo es, qué quiere, cuáles son sus preocupaciones y dilemas, cuál es su mapa del mundo.
- > Empatizar para comprender desde dónde y cómo vive el *mentee* sus experiencias y ayudarle a comprender cómo esto influye en su desarrollo.
- > Escuchar de forma empática, intuitiva, reflexiva, global y profunda para identificar lo que el *mentee* necesita y quiere expresar verdaderamente.
- > Reflejar y parafrasear para transmitir al *mentee* que se le escucha, que se capta y comprende lo relevante y significativo que quiere expresar con su discurso, y que existe un interés por ayudarle a seguir avanzando hacia mayores cotas de entendimiento.
- > Afirmación y reconocimiento positivo para generar una energía positiva que impulse la apertura al cambio.

DIMENSIÓN 1

La dimensión acompañante permite hacer realidad la necesidad humana del compartir social de las emociones que aporta alivio y soporte emocional (Rimé, 2015). El desahogo emocional favorece que el *mentee* pueda vaciar su mente de preocupaciones, emociones y pensamientos negativos y estar preparado para enfocar su meta desde la claridad mental. El mentor es un interrogador al estilo Sócrates que debe propiciar en el *mentee* su capacidad de reflexión, autoconocimiento, autoanálisis y autoevaluación acerca de quién es, cuáles son sus fortalezas, cuáles son sus áreas de mejora, cuáles son y cómo son su situación actual y su trayectoria, si su objetivo está bien definido, si conecta con sus valores, motivaciones y propósitos. Se trata de fomentar en el *mentee* un pensamiento crítico y reflexivo, de incrementar su nivel de conciencia. Comportamientos que se despliegan: Se deben hacer preguntas provocadoras y generativas a partir de una escucha reflexiva:

- > Preguntar para formular, definir y fijar el objetivo del proceso.
- > Preguntar para mantener enfocado el proceso en el objetivo.
- > Preguntar para hacer consciente la situación de partida y hacer emerger el gap.
- > Indagar para descubrir el potencial y el núcleo positivo.
- > Preguntar para ampliar las perspectivas del *mentee*.
- > Indagar para hacer consciente el mapa del mundo del *mentee*, sus posibilidades y limitaciones.
- > Preguntar para cuestionar creencias limitantes, suposiciones, prejuicios.
- > Preguntar para evocar las motivaciones internas para el cambio.
- > Preguntar para retar, provocar cambios de actitud, generar nuevas vías de contemplar las situaciones.
- > Preguntar para definir y fijar la agenda de trabajo y establecer acciones.
- > Preguntar para confrontar la realidad con la percepción del *mentee*.

DIMENSIÓN 2

Esta dimensión activa la conciencia y desarrolla la ampliación de perspectiva, la objetividad, la autorregulación emocional y la metacognición. Las preguntas son llaves que abren puertas dentro de la mente de las personas, accediendo a lugares antes no transitados, activando y desactivando diferentes funciones cerebrales que, adecuadamente coordinadas, dan lugar a una mayor calidad de pensamiento y, por tanto, de mejores decisiones y resultados.

Las preguntas ayudan a generar distanciamiento emocional de las experiencias para revalorarlas desde otras ópticas, además de posibilitar una nueva reinterpretación de estas, todo lo cual influye en la autorregulación emocional a nivel mental y conductual. Las preguntas generan procesos de reflexión afectiva y control cognitivo claves para la automodulación de comportamientos.

Una de las funciones de un mentor es favorecer la creatividad en el *mentee* y la ampliación de perspectivas para que pueda generar distintos cursos de acción, detectar oportunidades y ver distintas alternativas y opciones para lograr su objetivo. Un mentor debe ampliar los marcos de referencia y pensamiento del *mentee*, para que tenga una mejor comprensión de la realidad y una mejor toma de decisiones y resolución de problemas.

Comportamientos que se despliegan:

- > Plantear situaciones hipotéticas para su análisis y evaluación como opciones para la acción y el entrenamiento en la resolución de problemas.
- > Hacer preguntas que inviten a imaginar, a soñar, a idear: «¿Qué podrías hacer?», «¿Cómo podrías...?», «¿Cómo sería...?».
- > Trabajar el «cómo si...»: «¿Cómo sería si pudieras...?».
- > Trabajar con mapas mentales y tormentas de ideas para despertar la creatividad del *mentee*.

- > Facilitar que acuda a otras personas para conocer otros puntos de vista.
- > Ayudar a identificar oportunidades y posibilidades de acción en el contexto de actuación del *mentee*.
- > Impulsar la búsqueda de información de contraste.
- > Favorecer el «pensamiento fuera de la caja» de forma diferente.
- > Trabajar las visualizaciones para despertar la imaginación.
- > Hacer preguntas condicionales.
- > Plantear otras visiones u opciones y analizarlas y compararlas.

DIMENSIÓN 3

Esta dimensión impacta en las áreas cerebrales que están implicadas en el estímulo de la creatividad. El pensamiento creativo implica la cooperación entre redes cerebrales asociadas al pensamiento espontáneo, el control cognitivo y los mecanismos de recuperación de información a través de la memoria semántica. Para acceder a ellos, es necesario estar en un estado calmado y cambiar el foco de atención de centrada a no centrada (Limb y Braun, 2008), lo cual se lleva a cabo a través de las estrategias propias de la dimensión de este rol.

Esta es la dimensión más tradicional del *mentoring*, y está dirigida a incrementar los conocimientos del *mentee*, a compartir con él nuestra experiencia, a aportar consejos, ideas y recursos necesarios para que logre sus objetivos. Las experiencias y los conocimientos de un mentor son valiosos siempre y cuando conecten con situaciones que el *mentee* tiene que solucionar y se le transmitan desde el respeto a sus circunstancias personales. El objetivo de esta dimensión es completar, y no sustituir la capacidad, la responsabilidad y la autonomía del *mentee*.

Comportamientos que se despliegan:

- > Aportar recomendaciones de libros y artículos para leer, cursos para realizar, webs para consultar.

- > Aportar referencias de personas con las que hablar que puedan aportarle conocimiento específico.
- > Relatar experiencias (de éxito y fracaso), propias del mentor o de terceros, que conecten con situaciones que el *mentee* tiene que solucionar y reflexionar juntos sobre ellas.
- > Proporcionar feedback y feedforward.
- > Practicar el storytelling como herramienta de aprendizaje.
- > Transmitir conocimientos específicos y críticos para el desarrollo del *mentee* basados en el aprendizaje experiencial.
- > Aportar deep smarts (Leonard y Swap, 2004), tips, pautas o consejos prácticos y adaptados a las necesidades del *mentee*.

DIMENSIÓN 4

Ampliación de la memoria semántica, que se alimenta de las experiencias y los conocimientos del mentor. Mejora los procesos de toma de decisiones al tener una información de más calidad y contrastada, proporcionada por el mentor, que aporta claridad y seguridad. Reduce el consumo de energía mental necesario para la toma de decisiones, al contar con atajos proporcionados por el mentor a través de su experiencia.

El mentor es un impulsor de acciones, es el acicate para que el *mentee* actúe y ponga en práctica lo trabajado en las sesiones, para que tome decisiones, para que salga de su situación actual y vaya más allá, intente nuevas cosas y amplíe horizontes. El mentor reta a su *mentee* para que vaya a más. En muchos casos, la labor del mentor en esta dimensión será redirigir al *mentee*, en caso de dispersión, en el cumplimiento del plan de acción y mantenerlo focalizado en el objetivo del proceso.

Esta dimensión tiene como objetivo incitar a la acción, estimular la iniciativa y la proactividad y facilitar el proceso de toma de decisiones previo, así como despertar la motivación, fortalecer la voluntad y desarrollar la dimensión ejecutiva

de la inteligencia, además de promover la experimentación para favorecer el aprendizaje de la experiencia.

Comportamientos que se despliegan:

- > Ayudar a fijar el plan de acción, ponerlo en práctica y monitorizarlo.
- > Retar para que el *mentee* pase a la acción, para que se ponga a prueba, para que experimente y vaya a más.
- > Despertar la motivación del *mentee* y hacerle conectar con ella para impulsar la iniciativa y la proactividad.
- > Hacer preguntas cerradas para provocar que el *mentee* tome decisiones.
- > Anticipar obstáculos y plantear problemas para evaluar la capacidad del *mentee* de resolverlos.
- > Reconocer los avances y los logros del *mentee* para fortalecer su autoeficacia.
- > Redirigir el foco y el cumplimiento del plan de acción, en caso de dispersión.
- > Utilizar preguntas focalizadas en el futuro, soluciones y resultados.
- > Trabajar los errores, o resultados no deseados, como una fuente de aprendizaje utilizando el feedback y el feedforward.
- > Reducir la ansiedad del paso a la acción desarrollando role-playing y simulaciones de situaciones en las sesiones.
- > Realizar experiencias de dominio guiadas sobre habilidades concretas, aportando feedback instantáneo.
- > Estimular la reflexión sobre la experiencia para extraer aprendizajes de ella.

DIMENSIÓN 5

Esta dimensión entrena el uso de la planificación, la autorregulación hacia objetivos, el control de la atención y el control de la voluntad manteniendo cursos de acción conectados al objetivo, todas ellas —planificación, autorregulación, atención y voluntad— también funciones ejecutivas del cerebro.

En su dimensión de impulsor, el mentor ayuda al *mentee* a hacer un uso eficiente de todo el

circuito cerebral que interviene en la motivación para el inicio y el mantenimiento de la acción: evaluación del coste del esfuerzo que hay que hacer en función del beneficio que hay que obtener con cada acción que se plantea realizar el *mentee*, anticipación de la recompensa visualizando los beneficios de la meta autocondante y aplazamiento de las gratificaciones que pueden impedir el logro de la meta.

El mentor puede prestar una gran ayuda a su *mentee* en esta dimensión más social del *mentoring*, ampliando su red de contactos y posibilitando que conozca a personas valiosas para su desarrollo futuro. Además, puede promocionar y visibilizar al *mentee* dentro de su ámbito de actuación y hacer que aumenten sus habilidades de relación y networking.

En esta dimensión se desarrolla la inteligencia social del *mentee*: empatía, gestión de relaciones, influencia y conciencia política. También se ayuda al *mentee* a crear y hacer crecer su capital social y simbólico.

Comportamientos que se despliegan:

- > Presentar al *mentee* a otras personas que puedan ser una alianza para su desarrollo.
- > Referenciar al *mentee* entre sus contactos.
- > Introducir o acompañar al *mentee* en círculos, ámbitos, encuentros, actos y eventos útiles para el logro de su objetivo.
- > Enseñarle a identificar a las personas clave, las oportunidades de desarrollo, los límites y las reglas del juego en cada comunidad de práctica en la que interactúa.
- > Fomentar la comunicación relacional basada en la empatía, la negociación y la influencia como forma de lograr colaboraciones, ayuda y apoyo de otros.

DIMENSIÓN 6

Esta dimensión contribuye a rediseñar la arquitectura cerebral del *mentee* a través de la construcción de su arquitectura social. A mayor diversidad y número de interacciones sociales (capital social), mayor posibilidad de

conexiones neuronales y, por tanto, de aprendizajes y desarrollo de nuestra inteligencia, entendida de manera global. La diversidad de relaciones sociales posibilita el desarrollo de capacidades cerebrales, gracias a la variedad y la riqueza de información que se incorpora a las redes neuronales (Braidot, 2013:291). Hablar con otras personas de manera amistosa puede hacer más fácil la resolución de problemas comunes porque aumenta la capacidad intelectual.

El mentor es un modelo de comportamientos para su *mentee*; por eso, debe ser un modelo consciente y lo más efectivo posible y mostrarle, a través del ejemplo, cómo llevar a cabo determinados comportamientos (hacer una presentación, gestionar el tiempo, negociar, hacer una entrevista de trabajo, etcétera).

Asimismo, el mentor, con su actitud durante todo el proceso, y especialmente en las sesiones, es un ejemplo a seguir para su *mentee* en cuanto a optimismo, proactividad, compromiso, reflexión, forma de preguntar y escucha activa. En esta dimensión, el mentor puede acompañar a su *mentee* en diferentes situaciones de la vida real en las que pueda mostrarle comportamientos que este debe desarrollar, sirviendo así de modelo de rol.

Es importante que el mentor maneje bien esta dimensión, porque no se trata de que el *mentee* lo imite de una forma acrítica, sino crítica. Para ello, el mentor debe asegurarse de mostrar al *mentee* cómo se hacen las cosas y luego preguntarle qué ha observado en cuanto a conductas y resultados, cómo encaja todo eso con sus creencias, valores, autoconcepto, etcétera, para que, a través del diálogo y el feedback, el *mentee* genere su propio modelo de actuación con base en lo observado y reflexionado de forma conjunta con su mentor. El mentor debe estar dispuesto a recibir también feedback de su *mentee*.

El ejercer como modelo de una forma deliberada tiene que ser una decisión muy consciente y precisa por parte del mentor. Por ello,

se recomienda que se lleve a cabo una vez esté afianzada la relación y cuando ya existe un profundo conocimiento del *mentee*, de su perfil y de sus necesidades.

Comportamientos que se despliegan:

- > Acompañar al *mentee* en diferentes situaciones de la vida real en las que el mentor pueda desplegar comportamientos de los que el *mentee* pueda aprender observándole, se conoce como experiencias vicarias.
- > Dialogar y dar feedback sobre los comportamientos observados para aprender de la experiencia ajena conectándola con la propia.
- > Presentar ejemplos descriptivos de cómo hacer las cosas.
- > Realizar en las sesiones role-playing sobre el desarrollo de habilidades concretas en las que el mentor demuestre los comportamientos funcionales y óptimos de un rol o tarea.

DIMENSIÓN 7

Esta dimensión activa el funcionamiento de las neuronas espejo, que son el mecanismo cerebral del aprendizaje por observación e imitación. Por ejemplo, un comportamiento como el autocontrol, o la ausencia de él, resulta contagioso, según una serie de estudios realizados por científicos de la Universidad de Georgia, en Estados Unidos, dirigidos por Michelle vanDellen (2009 y 2015): las personas que observan a otras actuar con un buen nivel de autocontrol (incluso después de observarlas cuando piensan en ellas: efecto resonante) se vuelven más propensas a autocontrolarse. Y lo mismo ocurre en caso contrario, lo que nos da la idea de la importancia de que el mentor sea un role model óptimo.

A la vista de todas estas dimensiones y su impacto en el desarrollo del *mentee*, limitar el rol de mentor a la visión tradicional de un mero transmisor de conocimientos y experiencias supone limitar las posibilidades de aprendizaje, cambio y evolución del *mentee*. Si ponemos en práctica todas estas dimensiones

(gestión emocional, conciencia, creatividad, incremento de conocimientos, motivación y acción, arquitectura social y aprendizaje por observación), estaremos impulsando el desarrollo neurocognitivo de nuestro *mentee*, facilitando que se convierta en su propio mentor y, en el futuro, en mentor de otros.

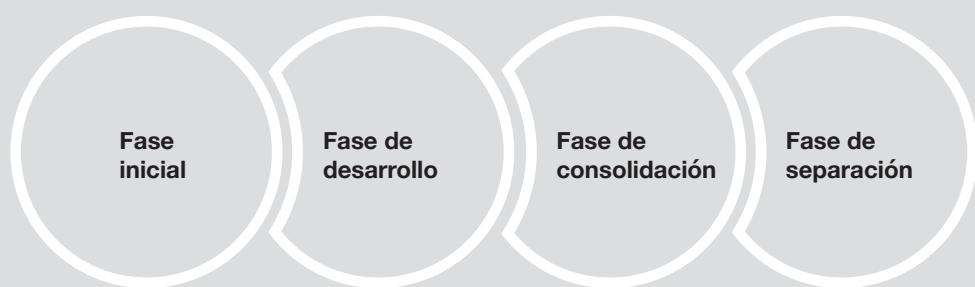
1.4. ESTRUCTURA DE UN PROCESO DE MENTORING

El proceso de *mentoring* es el marco en el cual se desarrolla la relación de *mentoring* con tu *mentee*, las sesiones y las conversaciones de *mentoring*. A lo largo de este, guiarás a tu *mentee* para:

- > Lograr el objetivo personal que se marque al inicio del proceso.
- > Descubrir su potencial y desarrollarlo hasta convertirlo en talento a lo largo del proceso.
- > Desarrollar nuevas habilidades y convertirlas en competencias.
- > Adquirir nuevos aprendizajes e introducir cambios en su nivel de desarrollo y consolidar esos cambios para que esté en condiciones de aplicarlos de forma autónoma en el futuro.
- > Adquirir hábitos efectivos de aprendizaje que incrementen su capacidad de aprender a aprender de forma autónoma, ágil y estratégica.

Estos cinco indicadores aportan la medida de un buen proceso de *mentoring*, y es importante que los tengas presentes para evaluar su resultado. Hay que hacer especial mención al objetivo del proceso, porque el *mentoring* es una metodología que desarrolla la competencia de logro y emprendimiento asociada al trabajo por objetivos y la autodirección a resultados. De ahí la importancia de comenzar el proceso ayudando al *mentee* a formular un objetivo que lograr y que todo su desarrollo se dirija estratégicamente a dicho objetivo. Es decir, el potencial que se descubre y desarrolla, las habilidades que se despliegan, las competencias que se adquieren, los aprendizajes y

7



8



los cambios que se logran están conectados con dicho objetivo. Todas las sesiones, las conversaciones, los temas tratados en ellas, las decisiones, las acciones y los logros que pongas en marcha deben contribuir a lograrlo.

Todo ello se articula con base en cuatro fases diferenciadas en las que se llevan cabo diferentes actividades, por parte del *mentee* y por tu parte, con propósitos diferentes, durante seis meses y seis sesiones (7).

Fase de inicio, donde se fijan las bases de la relación, el objetivo del *mentee* para el proceso de *mentoring*, se crea el rapport entre las partes, se profundiza en el conocimiento mutuo y se inicia el proceso de búsqueda del potencial del *mentee*. Se corresponde con la primera sesión.

Fase de desarrollo, en la que se concreta el potencial que hay que desarrollar en función del objetivo que lograr, así como la forma de recorrer el camino, teniendo en cuenta las necesidades del *mentee*, sus estilos de aprendizaje, sus valores y sus características personales. Se corresponde con la segunda y la tercera sesión.

Fase de maduración o consolidación, en la que el *mentee* lleva a cabo diversas acciones para lograr su objetivo. Se trata de un momento del proceso en el que se va incrementando el nivel de desarrollo de las habilidades del *mentee* a través de procesos de experimentación-reflexión. Se corresponde con las sesiones cuatro y cinco.

Fase de separación y redefinición. En esta última fase, se revisa todo el trabajo llevado a cabo y los logros obtenidos, se proponen nuevos retos y metas para el futuro y se ancla el compromiso del *mentee* con su proceso de cambio y aprendizaje continuo. Se corresponde con la última sesión.

Un proceso de *mentoring* es una secuencia de sesiones de, aproximadamente, entre una hora y una hora y media de duración. Cada sesión

de *mentoring* es un encuentro de aprendizaje y crecimiento, donde se abre un espacio para la exploración, la experimentación, la reflexión y el descubrimiento. Los encuentros son una parte esencial de nuestra vida. Además de alimentar nuestra dimensión social, que impacta en la emocional y cognitiva, son espacios para el intercambio y, por tanto, para la regeneración del conocimiento.

Las sesiones de *mentoring* son rituales conversacionales que generan reflexión, conciencia, posibilidades y aprendizajes e impulsan la acción para el cambio. Por ello, no son conversaciones al azar, de cualquier forma y sin límite de tiempo. Una sesión de *mentoring* tiene una estructura definida y unas pautas que se repiten sesión tras sesión en igual forma. Es, precisamente, dicha repetición ritual la que convierte a la sesión de *mentoring* y, más específicamente, al tipo de relación y conversación que en ella se desarrolla, en un modelo de desarrollo de hábitos efectivos para optimizar el aprendizaje y el logro de metas.

Cada sesión se estructura en tres partes diferenciadas: introducción, desarrollo y cierre, a las que corresponden diferentes acciones por tu parte como mentor (8).

Primera parte: Introducción

Ocupa un 25%-30%, aproximadamente, del total de la sesión. En ella se lleva a cabo una toma de contacto inicial para saber el estado del *mentee*. Se hacen preguntas sobre el estado actual y lo acontecido desde la última sesión para conocer su grado de evolución. Se indaga sobre las acciones ejecutadas, los logros obtenidos, los resultados, las dificultades experimentadas y el aprendizaje generado.

Esta parte sirve también para sondar en qué estado está el *mentee* y que el mentor pueda saber por dónde encarar la sesión. También permite al *mentee* liberar carga de la situación real y actual de su vida, para luego poder concentrarse en trabajar en el desarrollo de la sesión.

Segunda parte: Desarrollo de la sesión

Ocupa el 55%-60%, aproximadamente, del tiempo total de la sesión. En ella se trabaja sobre el tema central de la sesión, elegido por el *mentee* o extraído de la conversación inicial. Tiene que estar conectado con el objetivo del proceso y los aspectos generales que hay que trabajar según el modelo de proceso de *mentoring* del programa Generación Talento, que se desarrolla en el siguiente capítulo. A partir de aquí, se trabaja sobre el tema de la sesión, el objetivo del proceso y el plan de acción en varias dimensiones:

- > Explorar bien la situación actual del *mentee*, que reflexione sobre ella y que adquiera conciencia de ella, sobre todo en cuanto a la distancia existente con respecto al objetivo.
- > Ver cómo esa situación limita o impulsa el proceso de desarrollo del *mentee* y la consecución de su objetivo para despejar obstáculos, obtener recursos y valorar alternativas de acción para avanzar.
- > Fijar de forma clara los nuevos objetivos para avanzar sobre el plan y los cambios que se deben adoptar para lograrlos.

Durante la fase de desarrollo, el mentor puede utilizar diferentes herramientas, recursos y técnicas para favorecer el avance de su *mentee*, como las que se incluyen en la caja de herramientas de esta guía.

Tercera parte: Compromiso y acciones que llevar a cabo

Suele ocupar un 15 % de la sesión. En esta última parte de la sesión, el mentor debe impulsar la toma de decisiones y la ejecución de acciones por parte de su *mentee*, dentro de las incluidas en el plan de acción para el objetivo. El mentor también puede proponer a su *mentee* tareas que ejecutar para reforzar su avance hacia el objetivo.

Dentro de toda esta estructura, durante las sesiones deben estar presentes siete «puntos vitales» que se consideran de especial relevancia para lograr todos los resultados y los bene-

ficios asociados a un proceso de *mentoring*. El mentor debe tenerlos presentes y evaluar, a la finalización de cada sesión, si se han trabajado con efectividad cada uno de ellos.

PUNTOS VITALES DE LA SESIÓN

Situación actual

Exploración de la situación en la que se encuentra el *mentee* y su impacto en el logro del objetivo y su proceso de aprendizaje.

Objetivo

La conversación debe estar conectada con el logro del objetivo del proceso. Este es un punto en el que el mentor debe saber conducir las sesiones para que el propósito del *mentoring* no quede desvirtuado.

Recursos

El *mentee* debe salir reforzado de la sesión, lo que implica que durante esta habrá descubierto, aplicado o recordado conscientemente ingredientes y elementos de su potencial o núcleo positivo, que le servirán para encarar nuevos retos y acciones.

Reflexión y conciencia

Las conversaciones en la sesión de *mentoring* son para generar conciencia sobre recursos, oportunidades, obstáculos, aprendizajes y necesidades de cambio. Asimismo, deben centrarse en reflexionar sobre la experiencia interna y externa del *mentee*.

Reto

Las sesiones deben generar retos al *mentee*: intelectuales, mentales, sociales o ejecutivos. El mentor debe incitar a que su *mentee* haga algo nuevo, a que vaya más allá, a que explore nuevas opciones, a que contemple las cosas desde otra perspectiva, a que ponga en marcha un nuevo comportamiento. Sin reto, no hay crecimiento ni desarrollo.

Cambio

Toda sesión de *mentoring* debe suponer un antes y un después para el *mentee* (un cam-

bio). De cada sesión debe salir con nuevas ideas, nuevos conocimientos, nuevas inquietudes, nuevos retos, cambios, aprendizajes y perspectivas.

Decisión y acción

Las sesiones deben suponer una toma de decisiones por parte del *mentee* y finalizar con compromisos de acción para ejecutar hasta la próxima sesión.

Cada sesión debe estar enlazada con la anterior. La parte introductoria siempre conecta con el final de la precedente, es decir, reflexionando sobre las acciones que el *mentee* se comprometió a emprender y su resultado. Esto es necesario para mantener la idea de proceso, desarrollo y evolución, que impacta en la sensación de competencia, en la motivación y en la significatividad.

En cuanto a la frecuencia y periodicidad de las sesiones, varía en función de las necesidades del *mentee*. Se aconseja una periodicidad quincenal al inicio del proceso y luego una periodicidad mensual. Si bien la frecuencia de las sesiones debe ser consensuada entre ambas partes, el mentor debe valorar el estado de motivación, compromiso y proactividad del *mentee*. En los casos en los que se detecte que la motivación, el compromiso o la proactividad son bajos, habrá que intensificar los encuentros y que sean más cercanos en el tiempo para que el *mentee* no se desenganche de la relación y del proceso.

Para que las sesiones de *mentoring* sean realmente una fuente de aprendizaje tanto para el *mentee* como para el mentor, es necesario que estén preparadas, documentadas y evaluadas adecuadamente. La documentación de las sesiones tiene como objetivo hacer consciente el aprendizaje, ver su progreso e identificar cambios emergentes y consolidados. Antes de acudir a cada sesión, el mentor debe prepararla revisando las sesiones anteriores documentadas. Esto le hace entrar en su rol, tomar conciencia general del proceso, su progreso y su relación en cuanto al obje-

tivo. Además, le ayuda a recordar aspectos relevantes de este que pueda tener que reflejar en la sesión actual.

La preparación de las sesiones no es para planificar cómo van a ser, pues esto no lo decide el mentor —lo hace el *mentee*—, sino para situarse en el proceso y centrarse en la persona del *mentee*.

La documentación de las sesiones la prepara el mentor tras su finalización. Puede ser el mismo día o al siguiente. No se trata de un acta de acuerdos, sino de un ejercicio de conciencia para identificar lo más significativo que pueda influir en la evolución futura del *mentee*, o lo que es revelador sobre cambios, aprendizajes y logros. Asimismo, ayuda al mentor a identificar si el proceso avanza o está bloqueado, o si se está desviando de la práctica del *mentoring*, para intervenir en la forma necesaria y reconducirlo, si es posible. La documentación de la sesión sirve, también, para hacer una autovaloración del desempeño del rol como mentor y detectar áreas de mejora de cara a próximas sesiones o procesos. El conjunto de sesiones documentadas constituye el cuaderno de bitácora del aprendizaje del *mentee* y es un instrumento muy valioso para ambas partes.

Las sesiones deben ser preparadas previa y concienzudamente por el mentor, quien debe revisar las sesiones anteriores para tomar una conciencia general de la evolución del *mentee* y los puntos que necesitan más refuerzo. Debe prestarse especial atención a las tareas y las acciones que el *mentee* se comprometió a llevar a cabo, para comprobar en cada sesión que se han ejecutado y, en caso contrario, hacer tomar conciencia de ello al *mentee* y buscar soluciones.

Durante la fase de preparación de la sesión, el mentor puede hacer una recopilación de informaciones de interés para facilitársela a su *mentee* (artículos, libros, contactos y otros recursos), así como prever posibles herramientas y técnicas que trabajar en la sesión, o incluso alguna tarea que intuya pueda ser útil.

Documentación sesión**Temas tratados sesión****Puntos a destacar****Evolución sesión anterior**

Logros/bloqueos/
dificultades/estrategias
superación

**Cambios observados
en el *mentee*****Tareas realizas
y no realizadas**

Resultados y conclusiones

**El antes y el después de
la sesión para el *mentee*****Cumplimiento, evolución
y valoración del plan de
acción****Acciones y tareas hasta
próxima sesión**

Todo ello será una base de recursos que el mentor luego podrá utilizar en la sesión o en otras posteriores, según considere que respondan o no a las necesidades del *mentee*.

Cada sesión debe ser documentada por parte del mentor, porque es en el momento de pasar al papel las sesiones cuando se adquiere verdadera conciencia de todo lo ocurrido durante ellas, del grado de evolución, compromiso y cambio del *mentee*. Además, la documentación de las sesiones permite prestar atención a cosas importantes que a lo mejor durante la sesión pasaron desapercibidas y que pueden ser retomadas en sesiones posteriores. La documentación de las sesiones sirve para que el mentor registre los compromisos y las acciones que asume el *mentee* y poder contrastarlos con él en siguientes sesiones (9).

En el capítulo III, dedicado a la caja de herramientas, facilitamos un modelo para documentar las sesiones con tu *mentee*.

Se recomienda hacer una evaluación de cada sesión a su finalización o al día siguiente, para determinar, por una parte, el grado de compromiso y avance del *mentee* y su implicación en el proceso de *mentoring*, a fin de anticipar y subsanar problemas a tiempo; y, por otra parte, el mentor debe hacer una autovaloración de su desempeño en cada sesión, para detectar áreas de mejora de cara a próximas sesiones o procesos. Todas esas reflexiones se incluirán en el modelo para documentar la sesión, antes citado.

1.5. CÓMO SACARLE PARTIDO AL E-MENTORING O MENTORING VIRTUAL

Si bien el *mentoring* virtual nos priva del contacto humano directo y de la movilidad del encuentro, también tiene sus ventajas, y hay que saber sacarle todo el partido a sus posibilidades.

La digitalización o virtualización es una realidad, y debemos lograr que sea nuestra mejor aliada. Para ello, te damos unas pautas de cómo optimizar una sesión virtual de *mentoring* desde su preparación, pasando por su desarrollo y terminando por su evaluación y seguimiento.

FASE DE PREPARACIÓN

La máxima es agilizar. En el mundo virtual, el tiempo no es oro, sino diamante, y la atención es un recurso que hay que cuidar muy mucho. Piensa en todo lo que puedes adelantar enviándole material previo a tu *mentee* o consensuando con él que te envíe también documentación previa que pueda hacer más ágil y efectiva la sesión. Recuerda que tienes una hora y que mantener la atención y la concentración en el entorno virtual es más difícil porque nos exige más esfuerzo y energía. Desde muchos lugares se habla de la «fatiga del zoom» para explicar que se necesita más esfuerzo para celebrar reuniones a través de vídeo que en persona. En una videoconferencia, terminas mirándote a ti mismo la mayor parte del tiempo, lo cual no es algo que sueles hacer. No obtienes la información del lenguaje corporal o las expresiones faciales de las personas que obtendrías durante una reunión en persona. Eso significa que tienes que concentrarte más. Como dice John Arthur en su libro Improve Your Virtual Meetings, «El número de compromisos interactivos aumenta, lo que puede resultar agotador incluso para un extrovertido».

Ten siempre a mano los datos de contacto de tu *mentee*, así como los protocolos de contacto consensuados con él en caso de imprevistos, problemas o cualquier circunstancia

que te dificulten o impidan acudir a la sesión o interactuar con él.

Antícípate a posibles contratiempos, interrupciones, etcétera, evitándolos, avisando y retrasándolos.

Crea una checklist de todas las rutinas, comprobaciones y temas que debes tener en cuenta para que las sesiones se celebren de manera óptima y revisala antes de cada una de ellas para comprobar que todo está en orden.

FASE DE DESARROLLO

La conexión remota significa aprender un nuevo estilo de comunicación y volverse más hábil para compartir conversaciones, documentos e ideas. Requiere agilidad empática porque necesitamos conectar con el otro en la distancia y a través de nuevos formatos. Desde diferentes lugares se está hablando de la STEMpatía como una nueva habilidad híbrida que combina lo tecnológico y lo humano para mejorar la forma de relacionarnos, colaborar, compartir y desarrollar la creatividad. Estamos hablando de sacar todo el provecho a la tecnología a la vez que la humanizamos.

Dentro de esta línea de hacer más humana la tecnología, te proponemos que investigues sobre diferentes aplicaciones que permiten potenciar el trabajo colaborativo virtual y que las utilices para interactuar con tu *mentee* entre sesiones, así como para organizar a través de ellas toda la información y la documentación generadas en el proceso. Puedes consultar Mural, Padlet o Trello, por citar algunas.

Debido a que en las sesiones virtuales no puedes ver el lenguaje corporal de tu *mentee* y él tampoco el tuyo, la voz y una buena escucha se vuelven mucho más importantes. Es fundamental que tu voz suene alta y clara y que haya inflexiones, y no un tono y un ritmo planos, ya que esto ayuda mucho más a la escucha, a la atención y a seguir la conversación de manera fluida y agradable.

También es importante mantenerte en el mismo sitio durante la sesión y que no te ausentes ni te levantes, porque este tipo de acciones interrumpen el flujo de la conversación y la conexión entre las partes.

FASE DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Como señala Lisette Sutherland en su libro *Work Together Anywhere*, cuando trabajamos en la distancia es importante cuidar los detalles que mantienen conectada la relación. Por eso, no está de más enviar un nota vía WhatsApp o correo electrónico a tu *mentee* tras la sesión con algunas palabras de refuerzo positivo.

Proponle estar en contacto entre sesiones a través de diferentes canales y herramientas colaborativas, consénsualo con él para crear un ritual de contacto entre sesiones que sea flexible y participativo, que sea claro y resulte cómodo y accesible para ambas partes. Más arriba hemos compartido algunas de las herramientas que podéis utilizar para ello.



CAPÍTULO II

Desarrollo del proceso de *mentoring*.

2.1. DESARROLLO DEL PROCESO DE MENTORING

Antes de adentrarnos en los diferentes temas que trabajar en las seis sesiones del proceso de *mentoring*, queremos que tengas presente en todo momento cuáles son los factores de éxito y fracaso de un proceso de *mentoring* y que te esfuerces por mantenerlos activos a lo largo del proceso.

FACTORES DE ÉXITO

- > Crear desde el principio un buen rapport y clima de confianza con el *mentee*.
- > Conocer bien qué es el *mentoring*, el rol de mentor y su desempeño.
- > Propiciar encuentros informales por parte del mentor y contactos vía correo electrónico o teléfono, además de las sesiones formales.
- > Reunirse una vez al mes como mínimo.
- > Clarificar desde el inicio qué es el *mentoring*, las expectativas del *mentee* y las aportaciones de cada rol para que funcione el proceso.
- > Compromiso por ambas partes con la agenda del proceso y el desempeño de cada rol.
- > Cumplir con la agenda de sesiones acordada entre las partes.
- > Comunicación fluida, sincera, transparente, coherente y positiva.

FACTORES DE FRACASO

- > Confundir los papeles que cada uno desempeña en la relación.
- > Creación de dependencia en el *mentee*.
- > Falta de definición y claridad del objetivo del proceso por parte del *mentee*.
- > Falta de compromisos de acción en cada sesión.
- > Incumplimiento reiterado de los compromisos de acción por parte del *mentee*.
- > Falta de compromiso de ambas partes e incumplimiento de la agenda de las sesiones.
- > Falta de sintonía entre mentor y *mentee*.
- > Falta de interés por aprender del *mentee*.

2.2. 1.ª SESIÓN: EL ENCUENTRO, CONOCERSE MUTUAMENTE Y DESCUBRIR EL TALENTO DE TU *MENTEE*

Toda sesión de *mentoring* es un encuentro y, por tanto, una oportunidad de aprendizaje y crecimiento para tu *mentee*. La primera sesión es el primer contacto entre dos personas de muy diferentes perfiles, situaciones y condiciones que van a trabajar juntas con el objetivo de que el *mentee* desarrolle todo su talento. Para ello, es necesario que construya una relación de aprendizaje, de las características que señalamos en las páginas 14 a 19 de esta guía.

La primera sesión es clave para crear una relación con engagement; por eso, lo más importante es dedicar un tiempo a conocerse mutuamente, a explorar cómo es el *mentee*, cómo le puedes ayudar, qué necesita, qué quiere, cómo es su entorno. Para todo ello, será necesario que establezcas un buen rapport desde el inicio para que la comunicación sea fluida, transparente y esté presidida por la confianza y la apertura mutuas.

La creación del rapport está enfocada a sintonizar en tres dimensiones de la comunicación: a nivel de contenido, a nivel de emociones y a nivel de motivaciones. Te proponemos la lectura de este artículo para trabajar la generación del rapport en la primera sesión.

CÓMO CREAR RAPPORT EN NUESTRAS RELACIONES DE MENTORING

En este primer encuentro, es importante también fijar las reglas del juego, que las dos partes tengáis claro cuáles son vuestras aportaciones para que la relación y el proceso funcionen y cuáles son los límites y los compromisos.

COMPETENCIAS A TRABAJAR POR PARTE DEL MENTOR

Empatía

La empatía consiste en aprender a ponerte en el lugar del otro, conectar con sus sentimientos

y con la forma en que vive las situaciones, entendiendo sus deseos y sus miedos. Consiste en estar centrado totalmente en el otro, escuchándolo a un nivel racional y emocional, percibiendo su lenguaje verbal y no verbal. Esto implica olvidarse de mí, detener mi diálogo interior, estar totalmente atento a lo que el otro me dice y no pensar en lo que le voy a decir o le voy a preguntar a continuación.

Practicar la empatía nos ayuda a ampliar nuestras perspectivas y, con ello, a enriquecer nuestro mundo con nuevas ideas, puntos de vista y oportunidades. Es una habilidad social clave que nos permite escuchar mejor, comprender y formular mejores preguntas, tres aspectos fundamentales de una buena comunicación y la base para construir relaciones de *mentoring* sólidas y enriquecedoras.

Te proponemos comenzar a practicar tu empatía con estos seis ejercicios.

SEIS EJERCICIOS PARA MEJORAR TU EMPATÍA

Escucha global y profunda

Hay muchas formas de escuchar, pero solo la escucha global y profunda es la que nos une, la que nos conecta, la que crea y la que transforma. Esta escucha va más allá de la escucha activa: es una escucha sutil que marca la diferencia en una conversación, en una relación y en un momento.

Escuchar con calidad es vital para construir relaciones de *mentoring* efectivas; sin embargo, los estudios revelan que no escuchamos bien, pues solo retenemos la mitad de una conversación una vez finalizada, y pasados seis meses solo recordamos el 25 %. Los grandes enemigos de la escucha son la impaciencia, el estrés, el cansancio, el ego y nuestros conflictos internos sin resolver. Estar atentos a cómo caemos atrapados en ellos es el primer paso para mejorar la habilidad de escuchar. Te invitamos a profundizar en tu forma de escuchar con el visionado de este vídeo de William Ury sobre el poder de la escucha.



Hay diferentes niveles de escucha, según tengamos en cuenta el contenido, el papel del que escucha o la experiencia de la persona a quien se escucha.

Contenido	Escuchante	Escuchada
1. Intelectual	1. Interna	1. Entendida
2. Emocional	2. Enfocada	2. Atendida
3. Transcendente	3. Global	3. Respetada
		4. Confiada
		5. Cercana
		6. Hermana

La escucha global y profunda que requiere el *mentoring* supone llegar al máximo nivel en cada uno de los tres aspectos de la escucha: nivel trascendente, global y hermano (o al menos cercano).

Nivel de escucha según el contenido

- > Escucha intelectual → escuchamos contenidos, argumentos.
- > Escucha emocional → percibimos y detectamos emociones.
- > Escucha trascendente → Somos conscientes del clima emocional y de la energía y de cómo cambian: detectamos la tristeza, la alegría, el miedo, los cambios de actitud y el estado de ánimo. Percibimos al instante la apertura del mentee o su bloqueo, cuándo podemos entrar a explorar y profundizar más y cuándo debemos retirarnos. Sabemos y sentimos por dónde va y a dónde nos lleva la conversación, cuándo se produce el insight, ese clic que es el anuncio del

cambio, del despertar. Es este tipo de escucha la que nos permite hacer preguntas provocadoras, poderosas, preguntas que marcan un antes y un después, no solo en la conversación, sino en la vida del *mentee*.

En este vídeo puedes ver un ejemplo de escucha trascendente.



Nivel de escucha según el escuchante

- > Escucha interna → Ese nivel en el que, en realidad, estamos prestando atención a nuestro ruido interno. Puede que asintamos a lo que nuestro interlocutor nos dice como si realmente le estuviéramos escuchando, pero, en realidad, nos estamos diciendo «si es que no sé cómo no lo ve», «yo creo que tiene miedo a...», etcétera.
- > Escucha enfocada (escucha activa) → Centrada en el que habla, prestamos atención a su lenguaje verbal y no verbal y hacemos que se sienta atendido.
- > Escucha global → Percibimos no solo lo que nos dice nuestro interlocutor, sino todo lo que fluye alrededor, la energía que se genera entre las dos partes de la conversación, lo que no se dice. En la escucha global, empatía e intuición se alían para trascender más allá de las palabras, de las emociones y del contexto.

Nivel de escucha según el escuchado

Desde el punto de vista de la persona a quien escuchamos, existen seis niveles de escucha que reflejan cómo se siente nuestro interlocutor con respecto a cómo lo escuchamos. Descúbrelos en este artículo.

SEIS NIVELES DE ESCUCHA EN LA EXPERIENCIA DEL MENTEE

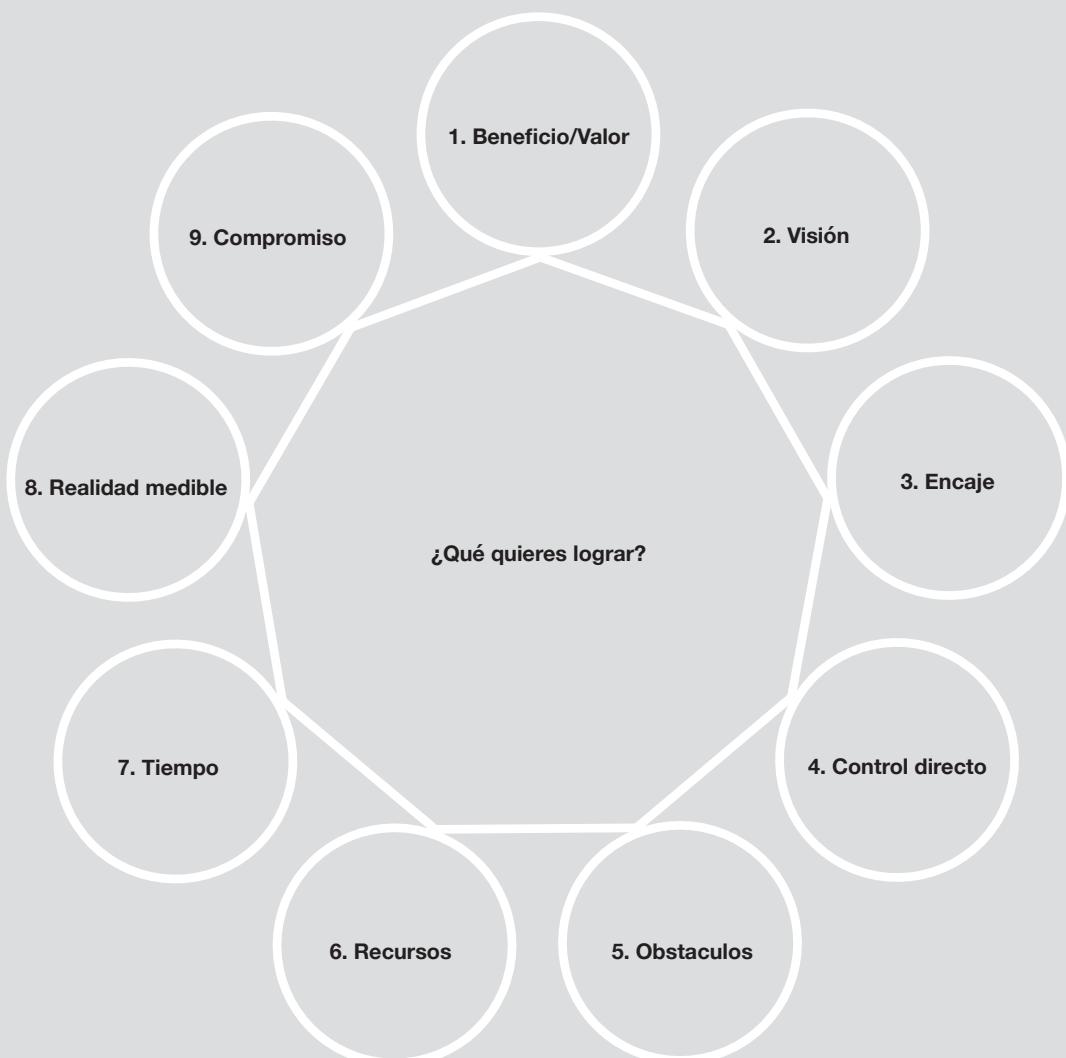
Indagar apreciativamente

Para conocer a tu *mentee*, puedes propiciar su propio autoconocimiento a través de la indagación apreciativa, que va dirigida a explorar sobre sus aspiraciones, sus sueños, sus valores, sus pasiones, sus motivaciones, sus fortalezas y sus experiencias pasadas de éxito, es decir, sobre todo lo que nos potencia, nos da energía y valor como seres humanos y que nos impulsa al desarrollo y al crecimiento.

Para ello, es importante que utilices preguntas dirigidas a encontrar lo que da fuerza y valor a tu *mentee*. En las respuestas a estas preguntas está el germen desde el que se generan la autoeficacia, la motivación y la creatividad. Indagar apreciativamente moviliza la energía de la persona en la dirección de aquello que le genera emociones positivas, y estas amplían el repertorio de ideas, pensamientos y posibilidades. Las emociones positivas amplían los recursos y las posibilidades de pensamiento y acción de la persona, favoreciendo la confianza y la creatividad, que son dos grandes impulsores de la acción.

Puedes comenzar a indagar apreciativamente utilizando la herramienta Objetivos con Encaje que te hemos dejado en la caja de herramientas. A través de ella, además de ayudar a tu *mentee* a formular un objetivo concreto y claro para trabajar en el proceso de *mentoring*, propiciarás su autoconocimiento, conciencia y reflexión, haciéndolo conectar con lo que realmente quiere lograr, lo motiva, es importante para él y, además, viable de llevar a la práctica (10).

Con base en todo este trabajo de indagación apreciativa, ayuda a tu *mentee* a conectar la información que ha surgido de él con la plasmada en el informe del test de competencias que tiene a su disposición en su perfil del programa Generación Talento. De la conexión entre ambas herramientas surgirán las áreas que debe trabajar el *mentee*, las habilidades que debe desarrollar para lograr su objetivo y comenzará a descubrir su talento para conseguirlo.



Dedica toda tu energía y el tiempo necesario para crear una buena relación con tu *mentee*, favoreciendo la confianza, la sintonía y la apertura. De este primer contacto depende un gran porcentaje del éxito de todo el proceso. Por ello, te dejamos un póodcast con consejos sobre cómo crear una relación de *mentoring* con engagement de una de las mentoras profesionales acreditadas de la Escuela de *Mentoring*.



Si a tu *mentee* le cuesta abrirse y expresar con palabras lo que quiere, siente, necesita o cómo es, puedes utilizar algunos de los recursos que te proponemos en la caja de herramientas de este apartado.

Preguntas clave

¿Qué actividades haces mejor que la mayoría? ¿Qué te dicen otros que haces muy bien?

¿En qué momentos te has sentido más realizado, más satisfecho con lo que hacías? ¿Qué estabas haciendo? ¿Cuáles eran las principales habilidades o fortalezas que estabas desarrollando?

¿Qué es lo que más valoras de ti, de tu trabajo, de tu entorno, de tu organización?

¿Con qué actividades disfrutas más? ¿Qué pasa cuando las practicas? ¿Qué es lo que te gusta de ellas?

¿Qué oportunidades ves para hacer lo que más te gusta, lo que más valoras, lo que mejor se te da? ¿Puedes describirlas? ¿Cuáles debería haber?

¿A quién admirás? ¿Como quién te gustaría ser? ¿Qué admirás o te gusta de ellos?

¿Qué crees que te hace diferente a los demás?

Para la primera sesión te proponemos estas tres herramientas que pueden ayudarte a conocer mejor a tu *mentee*, a detectar su potencial. Puedes trabajarlas con él en la sesión o pedirle que las trabaje fuera de esta y te las envíe, y luego comentar con él su contenido.

- > Objetivos con Encaje. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > Análisis Estratégico Personal con Enfoque Apreciativo. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > Artículo *Escuchar con calidad para crecer juntos*. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.

2.3. 2.^a SESIÓN: EL PROYECTO PERSONAL DEL MENTEE. MÁS ALLÁ DEL CURRÍCULUM

Este segundo encuentro está dirigido a fijar el objetivo del proceso de *mentoring* de acuerdo con lo ya trabajado en la sesión anterior y a establecer el diseño de su proyecto personal para lograrlo, lo que incluye definir las acciones que hay que emprender e identificar su núcleo positivo, es decir, su potencial, que lo hace único y diferente, lo que lo hace ser excelente en un determinado campo, el lugar «donde confluyen las cosas que te encanta hacer y las que se te dan bien», como dice Ken Robinson en su libro *El elemento*.

Antes de que tu *mentee* se ponga en marcha, es importante que focalice hacia dónde va a dirigir sus esfuerzos. Aunque el objetivo en términos generales sea mejorar su desarrollo profesional y conseguir un empleo, es importante que se transforme en un objetivo más concreto y personal, pues, si no, será difícil que pueda comprometerse verdaderamente con él y dedicarle toda su energía, tiempo y esfuerzo. El objetivo le servirá para estar focalizado y para decidir qué hacer en cada momento, en función de las acciones cuya puesta en marcha lo alejen o lo acerquen a su objetivo.

Un proyecto personal es la unión de las aspiraciones, capacidades y motivaciones del *mentee* junto con las oportunidades que ofrece el entorno para llevarlo a cabo. Las dos piezas angulares de un proyecto personal serán el objetivo que quiere lograr y las acciones que va a emprender para conseguirlo. En el plan

de acción, es importante recoger aspectos como: selección de empresas/ofertas a las que dirigirse y postular, información que debe obtener para preparar las entrevistas, estrategias que debe seguir para lograr acceder a las entrevistas, conocimientos que debe adquirir, habilidades que debe desarrollar, elección de oferta formativa o acciones para conseguirlo y posicionamiento en redes.

El diseño de este plan de acción personal se hará de acuerdo con toda la información y el trabajo llevado a cabo en las sesiones precedentes, incorporando tus consejos, ideas y recomendaciones con base en tu experiencia y conocimientos como profesional ya consolidado.

El objetivo del plan de acción es incentivar al joven a actuar, a tomar iniciativa y a ser proactivo en la búsqueda de empleo y en su mejora profesional. Debe ser un instrumento motivador, alineado con su persona, sus valores y sus metas.

Para ayudar a tu *mentee* a diseñar su proyecto personal, las preguntas que se formulen y las herramientas que se trabajen deben ir destinadas a determinar cuál es ese núcleo positivo que conformará la base del talento y cómo puede usarlo para ponerla en valor (11).

COMPETENCIAS A TRABAJAR POR PARTE DEL MENTOR

Indagar sobre el núcleo positivo a través de las preguntas

En el *mentoring*, las preguntas tienen un papel fundamental, puesto que se trata de un proceso de dentro afuera. El *mentee* posee un potencial en conocimientos, capacidades y habilidades que a veces ni él mismo conoce o no sabe aplicar. El mentor ayuda a que el *mentee* cree, exteriorice ese potencial. Y lo hace empleando un rol de indagador y explorador enfocado en descubrir lo que da valor y fuerza a su *mentee*, para luego potenciarlo.

Para indagar y explorar el potencial, hay que enfocarse en lo positivo, practicar una mirada

apreciativa centrada en las fortalezas y el talento. Para que empieces a practicar, te proponemos la lectura de este artículo sobre la diferencia entre hacer preguntas positivas y negativas.

PREGUNTAS POSITIVAS

Con este tipo de preguntas estarás despertando una imagen positiva de marca en tu *mentee*, que le permitirá adquirir conciencia de sus potencialidades y de lo que puede hacer con ellas. Estas expectativas positivas facilitarán la fijación de metas y la puesta en marcha de acciones para moverse hacia ellas.

CUANTO MÁS POSITIVAS SON LAS PREGUNTAS, MÁS DURADERO Y EFECTIVO ES EL CAMBIO.

Las preguntas deben ser al hilo, es decir, deben estar conectadas con la última respuesta del *mentee*. No se trata de que pienses la pregunta que vayas a hacer antes de que tu *mentee* termine de responder; déjale que se exprese con libertad y amplitud, escucha y recoge todo lo que te ha compartido y haz tu siguiente pregunta desde ese punto. Preguntar al hilo favorece crear un argumento, una historia, algo que será muy útil a tu *mentee* para avanzar en su desarrollo de una forma coherente y con sentido.

Para ayudar al *mentee* a descubrir su núcleo positivo y reforzar su confianza y motivación, puedes utilizar la herramienta Guion Entrevista Apreciativa que te hemos dejado en la caja de herramienta.

Planificación

Fijado el objetivo, hay que ponerse en marcha, y para ello nada mejor que trabajar con tu *mentee* el diseño de su plan de acción personal, la hoja de ruta para lograr su objetivo.

En la caja de herramientas del capítulo III, te facilitamos un modelo de plan de acción sencillo que puedes utilizar para trabajar en esta sesión.

Para ayudar a tu *mentee* a definir las acciones que debe desarrollar, puedes utilizar las preguntas clave incluidas en este apartado, y además tener en cuenta los siguientes puntos que te detallamos a continuación:

- > Descripción de las empresas y los puestos de trabajo a los que quiere optar el *mentee*.
- > Identificación y búsqueda de esas empresas y ofertas.
- > Selección de medios para presentar su oferta: carta de presentación, currículum, portfolio de proyectos y referencias.
- > Análisis del currículum e identificación de acciones para hacerlo más atractivo y efectivo.
- > Acciones que desarrollar para mejorar la empleabilidad del *mentee*: formación, contactos, lecturas, prácticas, etcétera.
- > Identificación y selección de fórmulas para acceder a las empresas y ofertas de trabajo que desea el *mentee*.
- > Acciones que emprender, con sus fechas y sus resultados.
- > Mecanismos y estrategias de seguimiento y evaluación del plan de acción.

Deja espacio para que surjan las ideas del joven y estimula su creatividad antes de darle consejos o ideas. Toma nota de las ideas y los mensajes que se repiten, de los puntos en común y muéstralos en una reformulación para que conecte los puntos y pueda ir concretando y definiendo mejor sus acciones. A partir de aquí, completa con tus consejos, ideas y propuestas y pregúntale siempre cómo las ve, qué opina de ellas, si le resultan de utilidad y cómo se ve aplicándolas.

El plan de acción debe hacerse por escrito para reforzar el compromiso del *mentee* y para facilitar su seguimiento y evaluación. Una vez esté diseñado, haz con tu *mentee* una revisión del plan al finalizar la sesión para que no quede ninguna duda de los compromisos asumidos. A medida que avance el proceso, dedica un tiempo en las sesiones para revisar y hacer un seguimiento de las acciones llevadas a cabo, los resultados obtenidos, las

dificultades, las mejoras y las nuevas acciones que emprender para acercarse a su objetivo. Ayúdale a ser consciente de la coherencia y el realismo o no de sus decisiones y sus acciones de acuerdo con el objetivo que se ha marcado, con sus circunstancias personales y con las del entorno.

Asegúrate de que el *mentee* tenga bien definido y claro el objetivo que debe lograr con el proceso de *mentoring* antes de comenzar a tomar decisiones sobre el plan de acción y actuar. Una buena formulación de objetivos garantiza más de la mitad del éxito del proceso, ahorra tiempo y energía y le ayuda a entrenar la competencia de orientación a logro y resultados. Te dejamos un pócast con consejos sobre la buena formulación de objetivos en el *mentoring* de una de las mentoras profesionales acreditadas de la Escuela de *Mentoring*.



Te damos también algunos tips de cómo deben ser las preguntas en las sesiones de *mentoring*, especialmente en estas primeras sesiones, en las que es clave lograr la apertura del *mentee*, conocerle, que visualice su objetivo y explore ideas para conseguirlo.

Características de las buenas preguntas:

- > Sencillez. Preguntas cortas y sencillas. Que no ocupen más de 4-8 palabras y que no incluyan un discurso del mentor. Que comiencen por ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Para qué? ¿Dónde? ¿Cuánto?
- > Concreción. Preguntas precisas, claras y concretas que faciliten al *mentee* pensar y expresarse con mayor claridad y concreción.

- > Al hilo. Preguntas conectadas con la respuesta del *mentee*, con sus palabras, con sus significados, con su estado emocional. No deben ser preguntas realizadas a des- tiempo o sin ningún vínculo con lo que el *mentee* acaba de compartir.
- > Apreciativas. Preguntas orientadas al propósito, al objetivo, al resultado, al progreso del *mentee*, a lo que le hace avanzar, crecer, le motiva, le aporta energía. Es importante evitar preguntas que mantienen al *mentee* en el problema, la situación, el error y cuyo objetivo es el diagnóstico y no la solución.
- > Centradas en el *mentee*. Preguntas centradas en la experiencia, la visión, la necesidad, y no en las de otras personas.
- > Foco presente y futuro. Preguntas centradas en el presente y en el futuro. Las preguntas centradas en el pasado se utilizan solo para buscar logros, fortalezas y recursos del *mentee*, que puede usar en el presente y en el futuro, y para reflexionar sobre la experiencia y aprender.
- > Resumen. Preguntas abiertas, exploratorias, oportunas y empáticas.

Preguntas clave:

Preguntas clave

¿En qué empresas o tipo de empresas te gustaría trabajar?

¿Qué tipo de puestos de trabajo te gustaría desempeñar?

¿Cómo tienes pensado hacer llegar tu currículum a las empresas que te interesan?

¿Qué acciones vas a llevar a cabo para optar a los puestos de trabajo que te interesan?

¿Qué aspectos de tu currículum crees que debes reforzar o mejorar?

¿En qué tipo de currículum has pensado para presentar tu candidatura?

¿Qué crees que valora más una empresa a la hora de contratar a una persona? ¿Cómo le demostrarías que tú se lo puedes aportar?

¿Qué vas a hacer al respecto de todo esto hasta la próxima sesión?

Para la segunda sesión, te proponemos varias

herramientas que pueden ayudarte a trabajar con tu *mentee* la definición de su perfil profesional, su proyecto personal y su plan de acción. Puedes trabajarlas con él en la sesión, o pedirle que las trabaje fuera de la sesión y te las envíe y luego comentar con él su contenido.

- > *Modelo Plan de Acción Mentoring Com-petencial*. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > *7 estrategias para acabar con la procras-tinación*. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > *Mapa Definición Profesional*. Puedes des-cargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > *Guion Entrevista Apreciativa*. Puedes des-cargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.

2.4. 3.^a SESIÓN: UNA MIRADA HACIA FUERA PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

Como mentor, estás en una posición privilegiada para identificar oportunidades en el contexto laboral que puedan ayudar al desarrollo profesional de tu *mentee*. Tus años de experiencia, tu conocimiento del entorno, de la empresa y de diferentes sectores de actividad serán un recurso muy valioso para tu *mentee*. Una carrera profesional se desarrolla a partir de las oportunidades que sabemos descubrir, crear y aprovechar en el contexto en el que interactuamos o queremos introducirnos.

Para detectar y aprovechar las oportunidades, hay que comenzar por estar atentos a todo lo que pasa a nuestro alrededor, por ser capaces de ver el bosque y los árboles, por ser capaces de apreciar los pequeños detalles, por tener una actitud de apertura al descubrimiento, a lo desconocido, por cultivar la curiosidad. Tu misión como mentor será activar esa curiosidad en tu *mentee*, hacerle inicialmente de guía de su atención para que sepa dirigirla, concentrarla y cambiarla a los lugares ade-

cuados en los que están las oportunidades. Cada momento, cada lugar, cada persona, cada experiencia es una fuente de recursos y oportunidades, solo hay que saber mirar y estar abierto a percibir. Luego ya vendrán la reflexión, el análisis y la evaluación, pero primero hay que dejar entrar.

Ayuda a tu *mentee* a activar su radar para investigar, observar, escuchar, preguntar, captar lo que el mercado necesita y conectarlo con su talento, con lo que puede aportar. Hazle ver la importancia de ampliar la mirada y comprender que el mercado laboral ya no es solo físico; ahora también necesitamos saber investigar, movernos e interactuar con el mercado virtual, pues las interacciones ya no solo se llevan a cabo en espacios físicos, sino en entornos virtuales, como las redes sociales.

ASPECTOS CLAVE QUE TRABAJAR

Inteligencia contextual

Tu *mentee* necesita aprender a empatizar con el entorno laboral para comprenderlo y saber interactuar en él de la forma más adecuada para lograr sus objetivos profesionales. Esta habilidad se conoce como inteligencia contextual y, según la definición del psicólogo Robert J. Sternberg, es «la capacidad de generar conductas adaptadas al mundo real», lo que de una forma común viene a ser el «saber dónde estamos parados».

Quizás la pandemia que hemos vivido ha sido una gran prueba de fuego para la inteligencia contextual, porque nos ha obligado a entender los límites del conocimiento y la experiencia que tenemos para resolver problemas presentes y totalmente desconocidos, lo que nos obliga a adaptar ese conocimiento, experiencia y habilidades a la nueva realidad, para buscar formas efectivas de responder a ella. Esto es algo que ya nos había enseñado la globalización, pues, en ocasiones, muchas herramientas, técnicas y estrategias que utilizábamos en un contexto cultural no eran aplicables en otro.

La inteligencia contextual implica saber trabajar con información del pasado, del presente y del futuro, pues requiere integrar de forma eficaz tres tipos de inputs:

1. Coccimiento de eventos relevantes del pasado.
2. Control de las variables contextuales que afectan al presente.
3. Aplicación de la intuición sobre eventos futuros.

No todo se tiene que cambiar, hay elementos del pasado que será necesario mantener para asegurar el cambio; además, el pasado es una fuente de aprendizaje y conocimiento. El presente nos condiciona en cuanto a que es el que demanda una respuesta, una solución y, dependiendo de las características del contexto, las opciones serán diferentes, además de que la experiencia pasada y las soluciones anteriores pueden no ser aplicables a la nueva realidad. También debemos contemplar cómo la solución actual afectará al futuro, lo que implica intuir por dónde evolucionará.

La inteligencia contextual es clave para saber adaptarse a los cambios, para responder a la diversidad y para navegar en la interdependencia que propicia la globalidad.

Como señalan Tony Mayo y Nitin Nohria en su libro *En su tiempo, «El éxito en un tiempo y contexto determinado no garantiza el éxito en el futuro»*. Por ello, el desarrollo de la inteligencia contextual será clave para tu *mentee* si no quiere que su talento esté desajustado con respecto al mercado, se desactualice y quede obsoleto. Para ello, debes ayudarle a practicar de forma permanente la lectura contextual, detectando en cada momento oportunidades para lograr sus objetivos, aprender y mejorar su talento y hacer que esté siempre adaptado al entorno. Tu *mentee* tiene que ser capaz de conocer las condiciones del mercado en el que quiere trabajar, interpretar los tiempos que se viven, estar al día y alineado con las nuevas tendencias y saber identificar las nuevas demandas que aparecen. También

será importante que comience a interactuar con personas de diferentes sectores de actividad, culturas, edades y posiciones para enriquecer su mapa del mundo.

La inteligencia contextual desarrolla el olfato para presentir oportunidades y evitar amenazas. Así se obtiene una visión más amplia, profunda y de largo alcance, se despierta la creatividad y se educa una actitud vigilante del contexto para saber cómo actuar. Básicamente, la inteligencia contextual se fundamenta en la observación externa, en lo que pasa a nuestro alrededor y en la observación interna, esto es, quiénes somos, qué queremos y qué podemos hacer. De ahí surge la capacidad de adaptación, que permite aprovechar las habilidades y las oportunidades que brinde el entorno.

«Sin sensibilidad hacia las necesidades de los demás, el análisis cognitivo puro y la experiencia extensa pueden resultar insuficientes»

Joseph Nye

La inteligencia contextual también ayudará a tu *mentee* a la hora de visibilizar su talento, de comunicarlo, construyendo un mensaje que conecte con sus interlocutores y sea adecuado para cada contexto. Saber escuchar, entender la situación y adaptar el mensaje para conectar con la audiencia es la base de una comunicación empática. Ya sea a nivel individual o colectiva, la percepción cognitiva (empatía) de la audiencia es clave para el éxito en la comunicación.

A continuación, te ofrecemos algunas claves para desarrollar la inteligencia contextual en tu *mentee*:

- > Exponerlo a tipos de personas muy diferentes y preguntarle qué diferencias observa entre ellas.
- > Plantearle un problema social actual y que te diga cómo lo resolvería, y luego rétalo a que pregunte dentro de su entorno a personas de diferentes profesiones cómo

lo resolverían (por ejemplo, el análisis que haga un arquitecto va a ser muy diferente del que hagan un médico, un artista o un matemático).

- > Hacer un mapa de empatía contextual en torno a su objetivo, es decir, empatizar con el contexto es acercarse a él para observar, escuchar y sentir qué necesita, qué demanda y conectar esa información con lo que el *mentee* quiere lograr en su desarrollo profesional. De la conexión de ambas partes surgen las oportunidades.
- > Animarle a involucrarse en diferentes experiencias alejadas de sus estudios, de su sector de actividad.
- > Plantearle un ejercicio de role-playing en el que tenga que presentarse como candidato a diferentes perfiles de empresas y personas para ver cómo se adapta a cada una de ellas.

Pensamiento estratégico

Muy alineado con la inteligencia contextual está el pensamiento estratégico, otra habilidad clave para el éxito en la vida y para desarrollar una carrera profesional satisfactoria. Maquiavelo dijo hace muchos años que la persona estratégica tiene la habilidad de adaptarse al entorno protegiéndose de las amenazas que suponen los cambios y aprovechándose de las oportunidades que el entorno ofrece.

Pensar estratégicamente supone tener una visión de futuro, establecer un objetivo, pensar en la forma de cómo llegar a él y diseñar las acciones adecuadas para ello, todo eso teniendo en cuenta nuestras fortalezas y debilidades, así como el entorno en el que nos movemos y el comportamiento de los demás. La estrategia tiende puentes entre el presente y el futuro deseado, sin perder nunca de vista lo que pasa en el entorno, los cambios, los movimientos, las tendencias y los obstáculos.

Esta forma de pensamiento es un recurso muy valioso para el *mentee*, pues le ayuda a ser más eficaz, administrando el riesgo, disminuyendo la incertidumbre, descubriendo y aprovechando las oportunidades que le hacen ir más rápido y lograr resultados más óptimos

y utilizando los aprendizajes adquiridos para ser más efectivo. Este tipo de pensamiento incluye tanto el análisis como la intuición.

La elaboración de la estrategia es la herramienta para lograr el objeto de nuestros deseos: el objetivo, e implica una búsqueda activa y permanente de oportunidades para aprovecharlas, una vigilancia atenta de las amenazas para enfrentarlas o neutralizarlas, un reconocimiento consciente de las debilidades para minimizarlas o compensarlas y una apuesta decidida por nuestras fortalezas para explotarlas de la forma más eficaz y satisfactoria posible. Este proceso, para que sea efectivo, requiere de la obtención, el procesamiento y el análisis de la información proveniente de nuestro interior (mundo interno) y nuestro exterior (entorno).

El pensamiento estratégico es una actitud de vida basada en la reflexión continua sobre el actuar, sus resultados y su contribución a los objetivos deseados, permitiendo articular y alinear las acciones diarias con dichos objetivos. En definitiva, el pensamiento estratégico es una forma particular de pensamiento que requiere de enfoque sistémico, capacidad de síntesis, inteligencia intuitiva y creatividad con el fin de visualizar un futuro y articular la forma de llegar a él. La estrategia se mueve en dos polos: el de la reflexión y el de la acción, que están siempre conectados y en un continuo.

El pensamiento estratégico es una combinación realista de análisis racional y de integración imaginativa o, lo que es lo mismo, intuición con análisis y análisis con creatividad. Se trata de una forma de pensar que puede desarrollarse hasta convertirla en un modelo de pensamiento. Como todo, requiere práctica, y el *mentoring* la facilita a través de la reflexión sobre la acción y otras prácticas que el mentor promueve en las sesiones. Para ello, es imprescindible que el mentor sea un modelo de pensador estratégico.

El primer pilar del pensamiento estratégico en el *mentoring* se consolida en las primeras sesiones, al ayudar al *mentee* a que defina de una

forma clara y consciente su objetivo (su visión) y que lo alinee con su propósito y su núcleo positivo (valores, recursos internos). A partir de aquí, el mentor amplía la mirada del *mentee* y la enfoca hacia el exterior y el entorno, para identificar en él las oportunidades y los recursos que pueden ayudarle al logro de su objetivo.

Además de todas estas estrategias que el mentor puede poner en práctica con su *mentee* para desarrollar el pensamiento estratégico, puede también trabajar en las sesiones la técnica de la triple A: Anticipación, Adaptación y Acción (12).

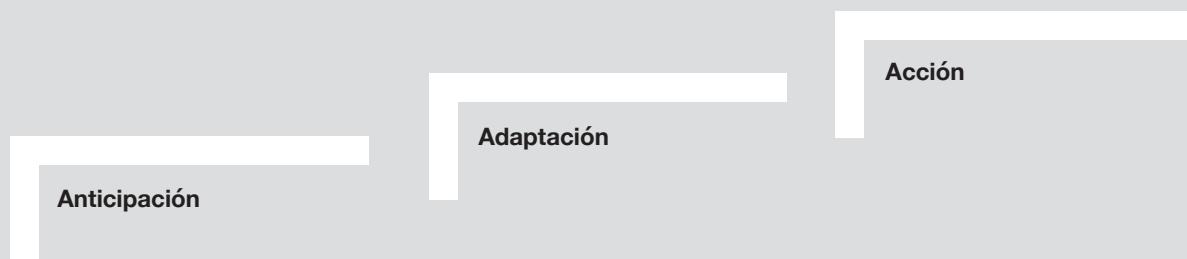
Ante cualquier acción, objetivo o idea que el *mentee* plantea llevar a cabo, se le debe preguntar para que anticipe posibles obstáculos, resultados no esperados o reacciones de otras personas: hay que retarla para que busque cómo adaptarse a ellos, impulsarlo a que actúe para superarlos, contrarrestarlos, mejorarlo, etcétera.

Otra herramienta puede ser la Visión Integrada, que consistiría en analizar una decisión, idea, situación o proyecto desde todas las perspectivas: interna y externa, presente y futura, emocional y racional (13).

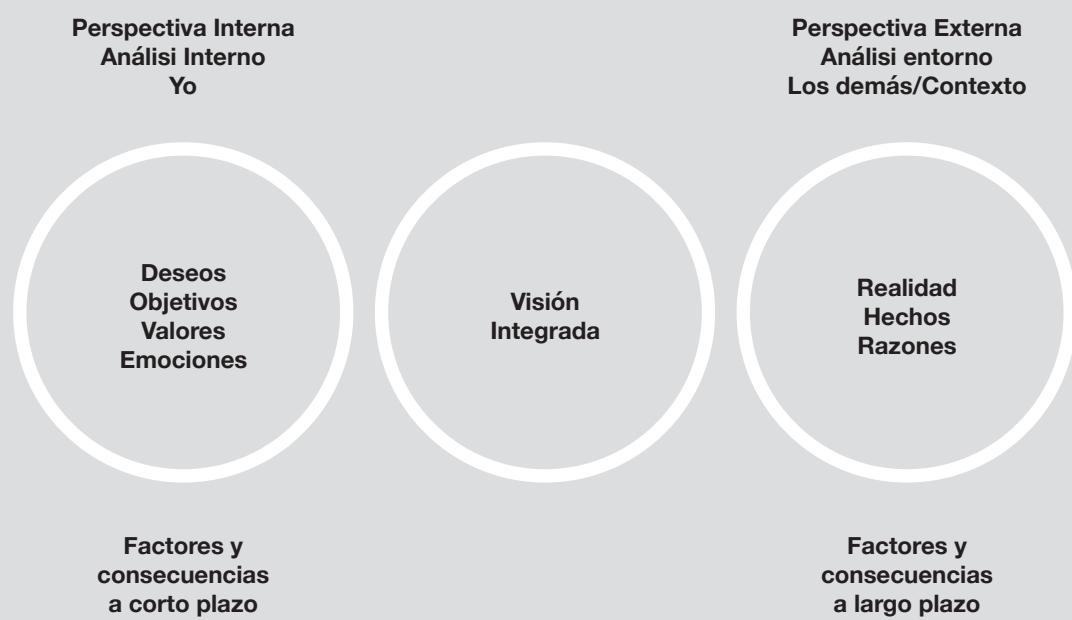
Ayuda a tu *mentee* a hacer una mejor lectura contextual y convertir el contexto en un aliado de su aprendizaje, cambio y desarrollo profesional. Usar el contexto es clave para ser más estratégicos. Te dejamos un podcast con consejos sobre cómo convertir el contexto en un aliado del cambio, realizado por uno de los mentores profesionales acreditados de la Escuela de *Mentoring*.



12



13



Preguntas clave

¿Qué quieres lograr con esta acción?

¿Cómo contribuye a la consecución de tu meta?

¿Qué obstáculos puedes encontrarte a la hora de implementarlo? ¿Cómo los puedes compensar, eliminar, superar?

¿Qué otras opciones tienes para lograrlo?

¿Qué están haciendo otros con similares características y objetivos que tú? ¿Qué puedes aprender de ellos?

¿Qué retos similares has enfrentado con éxito en el pasado? ¿Cómo puedes aplicar lo que hiciste a la situación actual?

¿Qué puedes no estar viendo o no teniendo en cuenta?

Para la tercera sesión te proponemos varias herramientas que pueden ayudarte a trabajar con tu *mentee* la lectura contextual y la estrategia.

- > Mapa de Empatía del Mercado de Talento. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > *¿Cómo saber cuándo es realmente una oportunidad?* Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía. Canvas del talento. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo 3 de esta guía.
- > Campo de Fuerzas de Kurt Lewin en el Proceso de Cambio. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > Matriz de Eisenhower. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.

2.5. 4.^a SESIÓN: VISIBILIZAR EL TALENTO DEL MENTEE

La cuarta sesión del proceso está dirigida a visibilizar el talento del *mentee* para aumentar sus posibilidades de acceder al puesto de trabajo al que aspira. Utilizando toda la información previa acerca de su objetivo, su proyecto personal, el núcleo positivo, el tipo de organizaciones o los sectores de actividad en los que quiere trabajar, ayúdale a construir una propuesta de valor atractiva de su talento que pueda plasmar en su currículum, su perfil profesional en redes sociales, la entrevista de trabajo y cualquier otro elemento de presentación y visibilidad. Ayúdale a transmitir lo que puede aportar de una forma que sea efectiva para que su mensaje llegue claro a su público objetivo.

Trabaja con él para que sea consciente de que cada cosa que hace está hablando de su talento: un comentario en redes sociales, una publicación, un vídeo de presentación, su currículum, su perfil digital, sus interacciones con personas, etcétera.

Comparte con él los canales de búsqueda de candidatos que utilizan actualmente las empresas para que se vaya familiarizando con ellos, los investigue y extraiga patrones de cómo funcionan y cómo debe utilizarlos para transmitir en ellos su propuesta de valor.

ASPECTOS CLAVE QUE TRABAJAR

Definición de un perfil profesional atractivo y efectivo

Comienza por ayudar a tu *mentee* a elaborar un perfil profesional atractivo y efectivo de acuerdo con sus aspiraciones profesionales y su talento. Rétale a que lo plasme en un texto no necesariamente extenso, aunque tampoco corto, en el que exponga quién es, cuál es su experiencia, cuáles son las habilidades y los logros que lo definen como profesional y qué valor puede aportar a las empresas a las que se dirige.

Una vez trabajada la parte más racional, de datos y hechos, invítalo a explorar una visión más emocional y personal de su perfil profesional para construir con todo ello una historia y una imagen. Tanto las historias como las imágenes tienen un efecto motivador e inspirador muy importante.

Destaca los momentos clave y las palabras con más carga emocional que te haya contado tu *mentee* en la sesión. Si en el relato de tu *mentee* hay momentos de dificultad o negativos, trata de favorecer una visión positiva de estos y pregúntale por los aprendizajes experimentados o los que pueda extraer ahora echando la vista atrás.

Coméntale qué te dice a ti todo lo que te ha contado, transformándolo en frases y palabras con más impacto y mensajes más profundos, pues esto elevará sus metas. Rétale a que construya una historia sobre su perfil profesional en la que él sea un héroe y sus talentos sean las armas con las que salvar al mundo. En este artículo te mostramos cómo hacerlo.

CUÉNTAME UN CUENTO... Y VERÁS BROSTAR TU TALENTO

A partir de este perfil, trabaja con él cómo trasladarlo a diferentes formatos: currículum, perfil en redes sociales, elevator pitch, carta de autocandidatura, un videocurrículum y otros que consideres están utilizando ahora las empresas. Actualmente, se suele incluir el resumen del perfil profesional en el currículum, porque ayuda a diferenciarte de otros candidatos que no se toman esa molestia, permite resaltar tus fortalezas y es una forma de mencionar aspectos complementarios que no tienen cabida en las secciones fijas del currículum. Puede incluirse en el centro o a la izquierda del documento, al inicio del currículum, siempre tras los detalles de información personal. Ayúdale a hacer un resumen ejecutivo de su perfil, para destacar los puntos más importantes y significativos que lo diferencian de otros candidatos, esas cualidades que lo hacen único y que tú,

como mentor y profesional de larga experiencia, sabes que valoran las empresas.

Invítalo a investigar sobre otros perfiles profesionales similares al suyo y que le atraigan en redes sociales, vídeos e incluso currículums para que compare, se nutra y pueda ir mejorando la presentación de cada uno de los soportes que muestran su talento.

Estrategias de visibilidad

Haz consciente a tu *mentee* de la importancia de la visibilidad de su talento, de que sepa mostrarlo y hacerlo visible ante las personas y las organizaciones que le interesan.

Hoy en día vivimos en dos mundos paralelos: la realidad física y la realidad virtual, el llamado mundo digital. Debes ayudar a tu *mentee* a que trabaje su visibilidad en ambos, teniendo en cuenta que las reglas de juego de cada uno de esos mundos son diferentes, porque los espacios son distintos, las formas de interacción, el lenguaje e incluso los jugadores también lo son.

La visibilidad física y digital es lo que nos permite estar en la mente de las personas, en su campo de visión, y esto aumenta las posibilidades de que nos busquen, nos encuentren y nos recuerden. Para diseñar una estrategia de visibilidad, es importante que hagas reflexionar a tu *mentee* acerca de cuáles son los puntos de contacto, físicos y digitales, con las empresas en las que le interesa trabajar. Es decir, en qué espacios interactúan estas empresas, dónde están, dónde pueden coincidir con su talento, dónde lo buscan. Ponle ejemplos, cuéntale experiencias, dale pistas, información y recursos con base en lo que conoces del mercado laboral y de cómo están operando en él actualmente las empresas que buscan talento. A partir de aquí, ayúdale a definir dónde tiene que estar él y cómo hacer visible ahí su talento.

Dado que las opciones de visibilidad, físicas y virtuales, son muchas y variadas, la estrategia

de visibilidad incluirá elegir cuáles pueden ser las más interesantes para el *mentee* porque ofrezcan más posibilidades de contactar con las personas que le interesan para su desarrollo profesional. A nivel de estrategia, muchas veces menos es más. No se trata de ir a todo, sino de seleccionar aquellas acciones que pueden generar el mayor impacto con el menor coste en tiempo, dinero, etcétera. Dentro de todas estas acciones, dedicaremos un apartado especial a la entrevista de trabajo y el currículum, que hoy en día se dan tanto en el mundo físico como en el digital.

a) Opciones de visibilidad en el mundo físico

Te planteamos algunas opciones que puedes compartir con tu *mentee* y ayudarle a explorar las que puedan estar disponibles y decidir en cuáles va a participar:

- > Participación en proyectos o programas similares a Generación Talento donde están presentes empresas y organizaciones que puedan ser potenciales empleadores.
- > Actividades de networking.
- > Concursos de ideas, retos, presentaciones de ruedas de talento, captación de proyectos.
- > Formaciones o programas patrocinados por empresas o de intraemprendimiento.

Una vez que tu *mentee* haya decidido a cuál o cuáles va a acudir, trabaja con él su participación. Para la visibilidad, acudir no es suficiente, sino que es importante diseñar una estrategia para cada evento a nivel de imagen, personas con las que contactar, mensajes que se quiera transmitir, etcétera. Te compartimos en el siguiente artículo 17 claves que puedes trabajar con tu *mentee*.

17 CLAVES PARA UN NETWORKING EFECTIVO

b) Opciones de visibilidad en el mundo virtual o digital

En el mundo digital, el espacio es internet con todos sus rincones: webs, blogs, comunidades virtuales, medios digitales, plataformas de contenidos, redes sociales y la herramienta por excelencia, que es el contenido que se crea y se comparte en él, ya sea en formato de vídeo, audio, comentario, post, artículo, publicación digital escrita, fotografía con texto o historia.

Tener un blog, un canal en YouTube, publicar artículos, stories o textos está hoy al alcance de cualquiera. La clave diferencial es escoger bien el público, el espacio en el que están, el canal más idóneo para llegar a ellos y, sobre todo, elaborar contenido diferencial, útil y de calidad.

El posicionamiento en internet y en redes sociales amplía las posibilidades de hacer visible el talento y llegar a las personas que nos interesan. Es importante cuidar nuestros perfiles y el contenido que publicamos. Dentro de las redes sociales, LinkedIn se está convirtiendo en el portal por excelencia de búsqueda de talento y de empleo. Es importante que trabajes con tu *mentee* la presencia en redes sociales profesionales relacionadas con la búsqueda de empleo.

En este blog puedes encontrar numerosos tips para ayudar a tu *mentee* a sacarle todo el partido a LinkedIn: uso de las recomendaciones, cómo incluir la experiencia en el extracto de LinkedIn, creación de newsletter y artículos, stories, marketplace, datos de su perfil, encuestas, grupos, eventos y mucho más.

CÓMO SACARLE TODO EL PARTIDO A LinkedIn PARA VISIBILIZAR EL TALENTO

Otro aspecto en el que puedes aportar mucha luz y guía a tu *mentee* es en la crea-

ción de contenidos para publicar en distintos formatos digitales. Comparte con él de qué hablan las empresas en materia de talento, en los sectores de actividad de su perfil, dónde ver contenidos en los que inspirarse, cuáles son las palabras clave que debe utilizar, qué temas les interesan a sus posibles empleadores. Ayúdale a identificar temas en los que él pueda aportar, hacer visible su talento y llamar la atención de las empresas que le interesan. Rétale a elaborar algún contenido y compartirlo contigo y dale feedback para que vaya mejorando en sus publicaciones.

Existen muchos lugares en los que publicar y también muchos formatos en los que hacerlo: artículos, vídeos, pódcast, infografías, fotografías con textos, frases y mensajes cortos, mapas mentales visuales. También hay diferentes estilos: testimonios personales, experiencias personales o de otros, casos de éxito, tutoriales, pequeñas píldoras informativas, consejos a través de pódcast, entrevistas. Trabaja con tu *mentee* cuál le atrae más, le resulta más fácil, es más creativo y ágil y, además, puede encajar con su público objetivo.

Es importante que, cuando ayudes a tu *mentee* a definir su estrategia de visibilidad, tengas en cuenta sus motivaciones, sus competencias, en qué entornos y formatos se siente más cómodo para potenciarlos y sacarles todo el partido, así como explorar su creatividad para todo ello. No a todos nos funciona lo mismo, y lo que nos suele funcionar es lo que está alineado con nuestros valores y nuestro potencial.

Entrevista de trabajo

La gran prueba para la visibilidad del talento de tu *mentee* será el momento de la entrevista de selección. Es un momento de miedos, incertidumbres y dudas. Tu misión como mentor es anticipar todo eso, ayudarle a gestionarlo con eficacia y reforzar su confianza a través de una adecuada preparación de la entrevista.

Enfrentarse a una entrevista de selección es un momento difícil en el que los nervios pueden traicionar todo nuestro talento. Esta es la razón por la que preparar a tu *mentee* para que acuda a ella tranquilo, seguro y confiado es una pieza fundamental dentro del proceso de *mentoring*. Ahora bien, preparar la entrevista no es suficiente, hay que practicarla, pues es la única forma en la que tu *mentee* va a coger la soltura necesaria para sentirse cómodo ante este importante reto. Como mentor, la mejor ayuda que le puedes prestar a tu *mentee* en esta fase es la de convertirte en entrevistador y practicar con él una entrevista de trabajo.

A la hora de preparar la entrevista, es importante que le transmitas a tu *mentee* estas claves:

- > La importancia de informarse muy bien sobre la empresa y el puesto de trabajo para el que es entrevistado.
- > La necesidad de que lleve bien trabajado su currículum, más allá de los datos concretos.
- > Llegar con suficiente antelación para tomar contacto con la escena y estar más tranquilo y sosegado.
- > Cuidar la imagen con la que se presenta.
- > Llevar toda la documentación que le hayan requerido, que pueda aportar valor o que refuerce su imagen y presentación.

Te proponemos que utilices el role-playing pedagógico, que es una técnica que permite el desarrollo de las competencias necesarias para poner en juego, en una situación determinada, cómo puede ser una entrevista de trabajo. Ayuda a las personas a escenificar la situación en un entorno seguro, explorando sus emociones, valores, creencias y comportamientos, y cómo todos ellos afectan al desenvolvimiento y al resultado de esa situación. Además, posibilita tomar conciencia del rol de las otras partes implicadas en la situación y buscar opciones de comportamiento más óptimas para salir airosa. Es una técnica que favorece el afrontamiento de situaciones complejas o estresantes, como es para un joven su primera entrevista para el empleo.

Como mentor, debes crear una escena similar a la que puede encontrarse tu *mentee* en una entrevista de trabajo, para que pueda actuar como si estuviera en ella, viviendo la situación y experimentando todos los procesos cognitivos, emocionales y relacionales que se producen habitualmente en este tipo de situaciones. De esta forma, tanto tú como él podréis observar qué recursos pone en juego y qué pasa al hacerlo, y posteriormente generar una reflexión conducente a reforzar comportamientos óptimos y mejorar aquellos otros que no han sido efectivos.

Todo ello te va a exigir hacer uso de toda tu creatividad e imaginación y ponerte en el papel del entrevistador. Te mostramos las principales pautas que debes seguir para desarrollar un role-playing pedagógico de una entrevista de trabajo:

1. Piensa en la empresa y en el puesto de trabajo al que puede optar tu *mentee* y construye la escena con base en todo ello. Debe ser una situación verosímil y próxima al *mentee*. Construye tu papel como entrevistador.
2. Explícale a tu *mentee* en qué va a consistir el escenario, según lo anterior, y dale unos minutos para que se ponga en situación, para que entre en su rol de entrevistado.
3. Comienza a ejercer tu papel de entrevistador, métete de lleno en él y pon a prueba a tu *mentee*, sobre todo a nivel emocional. Prepara preguntas y situaciones que te permitan evaluar estos cinco aspectos:
 - > Su nivel de autoconocimiento en cuanto a fortalezas y debilidades.
 - > Su nivel de autocontrol para gestionar emocionalmente diferentes situaciones.
 - > Su motivación para el puesto, para asumir retos, para establecer metas y trazar planes de acción para lograrlas, así como para superar obstáculos y fracasos.
 - > Su capacidad de empatía, de reconocer e interpretar emociones ajenas; en este caso, las tuyas.
 - > Sus habilidades sociales y relacionales, especialmente para gestionar conflictos, negociar o cooperar.

4. Reflexiona y evalúa con él el resultado del role-playing, identificando emociones, creencias, pensamientos, juicios, valores y acciones de mejora.

La retroalimentación es fundamental para consolidar aprendizajes, creencias positivas y comportamientos óptimos. Habitualmente, el feedback se utiliza para mejorar el rendimiento o el comportamiento, pero puede tener un efecto muy enriquecedor en la fase de definición del talento y la marca personal.

Es importante finalizar esta segunda sesión con un trabajo de feedback apreciativo, que servirá para consolidar la marca personal de tu *mentee*, además de contribuir a su creencia de autoeficacia («creer que sí puede»). Para ello, te proponemos que sigas los siguientes pasos:

1. Destaca una fortaleza que hayas visto en su comportamiento, a lo largo de estas dos primeras sesiones, que sirva para fortalecer su marca personal.
2. Comparte con tu *mentee* lo que más has valorado de su comportamiento a lo largo de estas dos sesiones.
3. Apórtale una nueva oportunidad que pueda valorar o contemplar y que le sirva para mejorar, ampliar o incorporar a su marca e historia personal.
4. Proporcionale o ayúdale a encontrar una alianza que le pueda servir para mejorar y lograr su objetivo.
5. Dale algún consejo o idea que contribuya a reforzar todo lo logrado hasta el momento.
6. Haz algún comentario adicional que le ayude a hacer más grande su talento, su marca, su historia.
7. Formúlale una pregunta que le haga reflexionar sobre otras opciones, escenarios e ideas que puedan ampliar su marca, su talento o sus metas.

Consejos para preparar la entrevista de trabajo:

- > Role playing. Dedica una parte de la sesión de *mentoring* a simular una entrevista y ejercer tu el rol de entrevistador con tu *mentee*.

- > Autofeedback. Hazle preguntas al finalizar el rol-playing sobre cómo cree que lo ha hecho, qué imagen ha transmitido. Que se autoavalúe
- > Escena temida. Pregúntale cuál sería la situación que más teme, la pregunta que más miedo le da y ponle a prueba para ver como lo gestiona.
- > Feedback. Dale un feedback muy preciso sobre comportamientos y resultados, y sobre la conexión de unos con otros.
- > Despersonaliza. Comparte con él experiencias que hayas tenido en entrevistas de trabajo que le hagan ver que sus miedos, sus errores también los has vivido tú.
- > Modela. Ejemplifica comportamientos efectivos en una entrevista de trabajo: lenguaje no verbal, posturas, gestos, mensajes, respuestas, etc.
- > Reflexión. Trabaja la reflexión sobre la experiencia que habéis compartido, qué ha aprendido, qué puede mejorar, qué va a hacer de otra forma en su próxima entrevista real.

Claves de una buena retroalimentación:

- > Fortalecer. Destaca siempre una fortaleza observada en el comportamiento de tu mentee y asóciala a dicho comportamiento.
- > Reconocer. Comparte de forma sincera y genuina con tu mentee lo que más has valorado de su comportamiento o resultados.
- > Ampliar. Aporta a tu mentee una nueva oportunidad a contemplar para incorporar, mejorar o ampliar a lo que ya está haciendo o ha hecho y que le ayude a lograr sus objetivos
- > Conectar. Proporcionar a tu mentee la referencia de una o varias personas que puedan ser una alianza estratégica en su desarrollo y en el logro de su objetivo.
- > Reforzar. Describe una acción concreta que tu mentee pueda llevar a cabo para reforzar sus estrategias, logros y resultados.
- > Engrandecer. Aporta a tu mentee una idea, un recurso, un reto que le sirva para engrandecer sus logros.
- > Reflexionar. Comparte de forma sincera y genuina con tu mentee lo que más has valorado de su comportamiento o resultados.

Preguntas clave

¿Cómo te imaginas una entrevista de trabajo?

¿Cuál sería la pregunta que más difícil te resultaría contestar?

¿Qué necesitarías para estar más cómodo en la entrevista de trabajo?

¿Qué te gustaría saber antes de acudir a una entrevista de trabajo?

¿Qué es lo que más te preocupa de la entrevista de trabajo?

¿Qué te podría ayudar a hacer mejor la entrevista de trabajo?

¿Qué te gustaría que supiera tu entrevistador sobre ti?

¿Qué acciones vas a llevar a cabo para optar a los puestos de trabajo que te interesan?

¿Cómo tienes pensado hacer llegar tu currículum o candidatura a las empresas que te interesan?

¿Qué aspectos de tu currículum crees que debes reforzar o mejorar?

¿En qué tipo de formato has pensado para presentar tu candidatura?

Para la cuarta sesión te proponemos varias herramientas que pueden ayudarte a trabajar con tu *mentee* cómo crear su currículum y a preparar la entrevista de selección de personal. Las herramientas relacionadas con el currículum puedes trabajarlas con él en la sesión o puedes proporcionárselas como recurso para trabajar tras la sesión. La herramienta sobre cómo hacer una entrevista de selección de personal te ayudará a preparar la que escenifiques en la sesión con tu *mentee*.

- > Cómo crear currículum. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > 50 modelos de currículum para elegir. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > Cómo realizar una entrevista de selección de personal. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > Método Iceberg, para trabajar la marca personal. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.

2.6. 5.^a SESIÓN: ENSEÑA LO QUE SABES. EL PAPEL DEL MENTOR COMO ROLE MODEL

Ahora que ya conoces bien a tu *mentee*, que él tiene bien definido su talento, su objetivo profesional y su plan para lograrlo y que ha comenzado a dar ya pasos en su desarrollo profesional, es el momento de empezar a ejercer como modelo de comportamientos y como consejero.

Los mentores son elegidos por su amplia experiencia profesional y su inteligencia contextual, pero esto a veces se convierte en un arma de doble filo. Por una parte, esa experiencia puede haber dado lugar a una base de conocimiento tan amplia que puede exceder las necesidades del joven, y por otra, puede que sea difícil transmitirla de una forma efectiva para él.

Antes de comenzar a compartir información y experiencias, es importante preguntar al joven qué sabe ya o qué quiere saber del mundo de la empresa, de los procesos de selección de personal, de las entrevistas de trabajo o de los primeros pasos en un puesto de trabajo. Esto te permitirá focalizar mucho más los consejos, las herramientas, los recursos y las ideas que transmitir y, además, satisfará de una forma más certera las expectativas del joven.

Una vez el joven tenga resueltas sus dudas básicas, puedes continuar mostrándole un panorama general del mundo empresarial: cómo es, qué buscan las empresas, qué valoran, cuáles son las claves para desarrollar una carrera profesional de éxito. Se trata de darle un contexto general dentro del cual pueda moverse con cierta seguridad y confianza, y que, además, le permitirá detectar claves para la toma de decisiones sobre lo que hacer y no hacer y lo que decir y no decir.

COMPETENCIAS QUE TRABAJAR POR PARTE DEL MENTOR

Seleccionar-Priorizar-Sintetizar

Para transmitir sus conocimientos, información y experiencia, el mentor ha de seleccionar la menor cantidad posible de información en función de su relevancia para el *mentee*. Para ello, aconsejamos seguir los siguientes pasos:

1. Preguntas relativas a los conocimientos previos del *mentee* sobre el tema

El mentor precisa conocer de qué punto parte su *mentee* para saber desde dónde iniciar cualquier acción destinada a compartir conocimientos, experiencias y formas de hacer. Así evitará informar al *mentee* de algo que ya sabe o pasar por alto algo que sí necesita saber.

Puedes comenzar con frases del tipo: «Me gustaría que me hablaras de tu experiencia laboral o con el mundo de la empresa», «¿Qué cuestiones te interesa saber sobre el desempeño del trabajo en una empresa?».

2. Definir el objetivo de la sesión para seleccionar la información adecuada

Según las respuestas de tu *mentee*, puedes ayudarle a identificar cuatro o cinco puntos para trabajar en la sesión, teniendo en cuenta el tiempo disponible para ello. Con base en esos puntos, seleccionarás la información que transmitirle, los ejemplos que darle y los recursos que aportarle.

Es importante que esto quede establecido al inicio de la sesión para que el *mentee* sea consciente de que la reunión tiene un sentido concreto, según sus necesidades, y que empiece también a comprender la importancia de priorizar y gestionar el tiempo en el mundo de la empresa.

Si tu *mentee* tiene muchos temas que tratar, muchas ideas, preocupaciones, etcétera, debes ayudarle a priorizar. La herramienta

Lista de Prioridades, que puedes descargar en el siguiente enlace, te puede facilitar esta labor.

LISTA DE PRIORIDADES

3. Sintetizar y dar ideas clave

Sobre los puntos definidos para trabajar por tu *mentee*, elige de entre tus conocimientos, experiencias e información los más relevantes para él y transmíteselos de una forma sencilla y clara. Apórtale ideas y mensajes que sean clave para su mejor desempeño.

Incentívale a que, si quiere ampliar información, busque por su cuenta. Dale recursos o pautas sobre dónde puede encontrarla y a quién puede preguntar.

Demostrar

Muchas de las necesidades de tu *mentee* estarán relacionadas con preguntas sobre qué hacer en determinadas situaciones, qué preguntar o no preguntar, qué decir o no decir. En estos casos, la ayuda más valiosa que le puedes prestar es hacerle demostraciones prácticas de comportamientos.

En esta situación se invertirán los roles: se trata de llevar a cabo un role-playing en el que tú, como mentor, hagas de *mentee*, te pongas en la situación que él quiere gestionar o resolver y le enseñes desde el ejemplo práctico cómo hacerlo.

Es bastante probable que tu *mentee* no te pida que se lo demuestres de una forma práctica, con lo que serás tú quien debe proponerle esta opción. Para que la demostración práctica sea efectiva, es conveniente seguir unos pasos:

1. Explicar el para qué de la demostración

Se trata de que tu *mentee* sepa de antemano qué comportamientos le vas a mostrar y

cuál es el propósito para mostrárselos, qué pretendes que vea, comprenda o haga.

2. Hacer un esquema de los pasos o hitos importantes de la demostración

Por ejemplo, si le vas a mostrar cómo negociar unas condiciones laborales, le explicarás que primero harás una introducción para ganarte la confianza y el respeto del interlocutor, que luego pasarás a exponer argumentos y que, por último, harás una petición, propuesta o conclusión.

Puedes indicarle también que esté atento a detalles o momentos concretos que sean importantes para luego hablar sobre ello.

3. Hacer la demostración al ritmo del *mentee*

Aquí es importante recordar que él no sabe lo que tú sabes, que le faltan claves y recursos y que es posible que no vea todo lo que tú ves. Si fuera necesario, la demostración puede hacerse en etapas e ir parando en cada una para que el *mentee* pueda ir asimilando conocimientos. En este caso, es importante invitar al *mentee* a que comente lo observado en cada una de ellas, que formule dudas, que opine. Es la única forma de asegurarse de que está siguiendo el hilo de la demostración y de que va produciéndose el aprendizaje. Algunas de las preguntas que pueden hacerse son:

- > ¿Qué has visto hasta ahora?
- > ¿Qué te ha llamado la atención?
- > ¿Cuáles crees que son las razones para hacerlo así?
- > ¿Cómo te ves tú haciendo lo mismo?

También puedes parar para conocer si al *mentee* le está ayudando lo que estás haciendo o si la forma en la que lo haces es la más adecuada para él. Puedes preguntártelo directamente o bien pedirle que reproduzca lo que has hecho o dicho, para ver si lo ha captado correctamente. Por

ejemplo, preguntándole: «¿Podrías enumerar los puntos principales de lo que te he expuesto?».

4. Si es necesario, repetir la demostración y explicar la lógica de cada parte

Aclarar por qué se desarrolla cada comportamiento, por qué no se llevan a cabo otros, por qué se hacen de esta forma, cuál es el sentido de la secuencia de comportamientos, etcétera. En esta segunda demostración se puede aprovechar para profundizar en detalles, si ves que el *mentee* ha captado bien la demostración inicial, y así elevas su nivel de conocimientos y aprendizaje.

5. Evaluar la transferencia del conocimiento

Al final de la sesión, el mentor debe asegurarse de que su *mentee* ha aprendido cómo llevar a cabo una determinada conducta, acción o comportamiento, así como que entiende la diferencia en cuanto a resultados, a hacerlo de una u otra forma o a no hacerlo.

Nuevamente, las preguntas son el mejor instrumento para comprobarlo:

- > Antes de finalizar la sesión, ¿podrías decirme qué pasos vas a dar cuando empiezas tu trabajo, qué pasos vas a dar para lograr tu primera entrevista, etcétera?
- > ¿Qué acciones vas a emprender tras esta sesión?
- > ¿Qué harás cuando salgas de esta sesión?
- > ¿Quieres comentar algo sobre lo que hemos hablado? ¿Podrías hacer una síntesis de cuáles son los puntos básicos de todo lo visto en esta sesión?

De todas ellas, la más importante es: «¿Qué harás cuando salgas de esta sesión?», pues con ella estamos incentivando el compromiso de mejora del *mentee*, impulsándolo a la acción con un objetivo concreto.

Clarificar-Ampliar

El mundo de la empresa tiene su propio lenguaje, y si llevamos muchos años en él, nuestra tendencia será utilizarlo como algo natural. Debemos tener en cuenta que nuestro *mentee* es nuevo en este ámbito y que es posible que existan muchas palabras para él cuyo significado desconozca. Esto puede dificultar el proceso de transferencia de conocimientos y aprendizaje.

Para prevenir este hecho, conviene confeccionar una lista de términos, abreviaturas, acrónimos, conceptos y expresiones hechas que se utilicen con frecuencia en el mundo de la empresa y explicar al *mentee* su significado.

Otro punto que es importante clarificar es la conexión de informaciones, recursos, conceptos, comportamientos con la realidad del trabajo diario o de la experiencia de la entrevista de selección. Debemos tener presente siempre esto, pues, en muchos casos, nuestro *mentee* lo desconoce y no lo ve. Por ello, cuando expliques, informes o demuestres, indícale siempre para qué es importante, dónde se aplica, qué resultados produce y a quién afecta o implica.

La vida es una comunidad de práctica y aprendizaje que a veces no aprovechamos adecuadamente. Cuando hablamos de aprender comportamientos para desarrollar habilidades y convertirlas en competencias, el entorno cercano es una fuente de oportunidades para practicar, perfeccionar y consolidar competencias. Ayuda a tu *mentee* a identificar o buscar en su entorno oportunidades para la práctica de las habilidades que necesita desarrollar.

Si quieras ampliar todavía más su aprendizaje, proporcionale recursos adicionales para su mejora continua: lecturas, cursos, encuentros o contacto con otras personas. Esto puedes hacerlo entre sesiones a través del correo electrónico o el teléfono.

Feedback y feedforward

Dentro de la información que compartir con tu *mentee*, sin duda una buena retroalimentación será de gran ayuda para él. Un buen feedback es una herramienta de aprendizaje valiosísima para tu *mentee*. En los últimos 10 años se insiste mucho en que el feedback debe ser positivo, que hay que resaltar solo lo bueno, que no se debe hablar de debilidades o de errores. Esto puede dar lugar a que el feedback acabe siendo descafeinado y que no sirva para aprender realmente, sino para crear un buen clima y nada más. El objetivo principal del feedback no es que tu *mentee* se sienta mejor, sino elevar su nivel de conciencia en cuanto a su talento y la forma en que lo pone en práctica. Si quieras saber más sobre cómo dar un feedback de calidad, te recomendamos el siguiente artículo.

CÓMO DAR FEEDBACK DE CALIDAD

Tu *mentee* necesita información precisa sobre lo que debe seguir haciendo porque lo hace bien y produce resultados satisfactorios, y sobre lo que es aconsejable cambiar porque no lo hace bien o no produce los resultados deseados. Tras cada role-playing que pongas en práctica en las sesiones o cuando tu *mentee* te comparta sus experiencias en diferentes situaciones y lo que ha hecho en ellas, tienes una ocasión magnífica para trabajar el feedback.

Un truco muy sencillo para dar feedback consiste en utilizar la **secuencia ACTIVAR-DESACTIVAR-MANTENER**. Con ello le indicaremos a la persona comportamientos que debe mejorar o incorporar (activar), comportamientos que debe dejar de hacer (desactivar) y comportamientos que debe seguir realizando (mantener), en este orden.

El feedback significativo es aquel que provoca un cambio duradero, porque supone un aprendizaje importante en la vida de quien lo recibe; es decir, es un aprendizaje útil para tu *mentee*, le aporta un beneficio claro y medible, es aplicable de forma concreta en su

vida y le supone una mejora en la misma. Para ello es necesario que sea relevante, es decir, conectado con **sus necesidades y demandas, con su situación, sus intereses y sus motivaciones**.

El feedback debe estar dirigido a favorecer el aprendizaje del *mentee* para que este encuentre nuevas maneras de hacer más efectivas. Con esta idea de lograr el aprendizaje significativo, es importante que hagas a tu *mentee* partícipe de este proceso de retroalimentación, preguntándole por su punto de vista y su valoración acerca de cómo lo ha hecho, pidiéndole que lo apoye con hechos concretos.

Una forma de hacerlo es a través de las preguntas, utilizando la técnica del feedforward que puedes consultar en este enlace.

PREGUNTAS PARA FACILITAR EL FEEDFORWARD

El feedback debe promover el cambio deseado por tu *mentee*. Una vez descrito el comportamiento óptimo y el resultado esperado, pídele que lo exprese con sus palabras para asegurarte de que lo ha interiorizado y comprendido exactamente. Invítale también a que te comparta ejemplos concretos de cómo actuará en el futuro ante una hipotética entrevista, para ver su compromiso con el cambio y cómo ha consolidado los aprendizajes de esta tercera sesión.

Sin lugar a dudas, la comunicación es la habilidad estrella de un mentor, y el manejo de la conversación en las sesiones de *mentoring* es la gran prueba de fuego de dicha habilidad.



Te dejamos un pódcast con consejos sobre cómo mantener una conversación efectiva en el *mentoring* realizado por uno de los mentores profesionales acreditados de la Escuela de *Mentoring*.

Consejos para compartir conocimientos:

- > Pregunta. Comienza siempre por preguntar al *mentee* qué sabe ya, qué necesita saber, cuáles son sus experiencias, para completar desde ahí con la tuya.
- > Escala. Organiza la información a transmitir de más sencilla a más compleja, para ir incrementando poco a poco el nivel del contenido que le transmites a tu *mentee*.
- > Focaliza. Selecciona, dentro de tu experiencia y conocimientos, los que pueden ser importantes, valiosos y relevantes para tu mente, en base a quién es, qué quiere y qué sabe ya, así como la situación que te está compartiendo.
- > Comprueba. Realizar pausas en la exposición para asegurarse de que el *mentee* está asimilando y comprendiendo todos los conocimientos o información transmitida. Adáptate a su ritmo y no conviertas la sesión en un monólogo.
- > Empatiza. Ponte en su lugar, vuelve a ese momento en el que tú estabas en su situación. Conecta con tus emociones pasadas. Compártelas con él. Recuerda que no puede ver, saber o sentir lo que tú ahora

- > Pregunta. Al final de cada intervención pregunta para validar la comprensión, la utilidad, el aprendizaje, el punto de vista, la replicabilidad para tu *mentee* de lo que has compartido.

Preguntas clave

¿Qué idea tienes del mundo de la empresa?

¿Qué experiencia tienes en el mundo de la empresa?
¿Qué aprendizajes o ideas has extraído de ella?

¿Qué te gustaría saber del mundo de la empresa?

¿Qué quieres conocer de mi experiencia? ¿En qué necesitas que te ayude?

¿Cómo valoras todo lo que te he compartido?

¿Qué aplicación le ves a lo que te he compartido?

Para la quinta sesión te proponemos dos herramientas que pueden ayudarte a construir mejor tus exposiciones y la forma en la que transmites tu experiencia, conocimientos e información a tu *mentee*.

- > El aprendizaje a través de la storytelling en el *mentoring*. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > Cómo explicar un comportamiento en 4 fases e incentivar el aprendizaje del *mentee*. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.

2.7. 6.^a SESIÓN: VISUALIZANDO UN FUTURO INSPIRADOR

La última sesión es una sesión de revisión de todo el trabajo hecho a lo largo del proceso y de conciencia de los logros obtenidos y los avances realizados. Se trata de que el *mentee* identifique las estrategias que en el futuro puede utilizar para lograr nuevos retos.

Es importante que en esta última sesión el *mentee* se marque nuevos retos y metas para el futuro y sea consciente de cómo puede lograrlos, de acuerdo con todo lo aprendido durante el proceso de *mentoring*. De esta forma, se ancla el compromiso con su proceso de cambio y aprendizaje continuo.

El mentor debe poner especial énfasis, en esta última sesión, en que el joven adquiera conciencia de qué ha logrado, qué ha aprendido y con qué recursos se enfrenta a su futuro. El objetivo es evaluar la preparación del joven para afrontar nuevos retos y evaluar también con ello el resultado del proceso de *mentoring*.

La última sesión se utiliza también para hacer una valoración general del proceso de *mentoring* por parte del *mentee* y del mentor, para introducir mejoras en futuras experiencias de *mentoring*.

Esta sesión significa también el cierre del proceso y el fin de la relación formal de *mentoring*. Suele ser un momento difícil por el vínculo tan estrecho que se crea en este tipo de relaciones. El mentor debe plantear abiertamente esta separación a su *mentee*, dejando claro que no se trata de una ruptura de la relación, sino de un cambio en sus parámetros. Explora con tu *mentee* sus miedos, necesidades y preocupaciones y ayúdale a despejarlos.

Las partes deben establecer claramente los términos de su relación en el futuro, que en todo caso ya no será una relación formal de *mentoring* con sesiones pautadas y comprometidas, pero que puede ser una relación informal de *mentoring* caracterizada por en-

cuentros puntuales, si así lo desean y redunden en beneficio de ambas partes.

En todo caso, el mentor debe asegurarse de que no se genera una dependencia de la relación por parte de su *mentee*, y si así fuera, debe proceder a desvincularse de forma paulatina de dicha relación. También es importante no generar falsas expectativas en cuanto a la relación en el futuro. La empatía, la claridad y la asertividad en este punto del proceso son piezas clave para no asumir compromisos que no se pueden o no se quieren cumplir.

COMPETENCIAS A TRABAJAR POR PARTE DEL MENTOR

Evaluación y medición

En el final del proceso, el mentor debe establecer patrones claros de comparación y medición, tanto cuantitativos como cualitativos, que permitan al *mentee*, y también a él mismo, determinar de una forma clara e inequívoca el cambio experimentado por el *mentee* durante el proceso, su evolución y su progreso. La comparación se lleva a cabo entre la situación de partida del *mentee*, al inicio del proceso, y la situación al final de este. En la evaluación deben medirse los cambios de actitudes, la adquisición o el desarrollo de competencias, los logros obtenidos y las estrategias de acción desarrolladas.

Comenzaremos pidiéndole al *mentee* que lleve a cabo su propia valoración con base en los siguientes puntos:

- > Relacionar los logros alcanzados.
- > Relacionar los aprendizajes adquiridos.
- > Relacionar las fortalezas, competencias y habilidades identificadas.
- > Relacionar los cambios experimentados.
- > Relacionar las estrategias para el logro de objetivos identificadas como efectivas.
- > Nivel de consecución del objetivo del proceso valorado de 1 a 10 (argumentarlo).
- > Cómo se percibía el *mentee* al inicio del proceso de *mentoring*.
- > Cómo se percibe a la finalización del proceso de *mentoring*.

Es conveniente también preguntarle al *mentee* qué ha obtenido del proceso.

Una vez el *mentee* exponga su punto de vista, pasaremos a exponerle el nuestro de acuerdo con los siguientes puntos:

- > Logros alcanzados por el *mentee*.
- > Aprendizajes observados en el *mentee*.
- > Fortalezas, competencias y habilidades identificadas en el *mentee*.
- > Cambios observados en el *mentee* (diferencia entre el inicio y el fin del proceso).
- > Estrategias empleadas por el *mentee* para el logro de los objetivos que han resultado efectivas.
- > Nivel de consecución del objetivo del proceso valorado de 1 a 10 según el mentor (argumentarlo).
- > Cómo veíamos al *mentee* al inicio del proceso de *mentoring*.
- > Cómo lo vemos a la finalización del proceso de *mentoring*.

Tras la doble evaluación, el mentor propiciará un diálogo y una reflexión con su *mentee* para ver las diferencias existentes e impulsar la toma de acción al respecto por su *mentee*.

Todo este trabajo de evaluación y medición es una herramienta muy valiosa para el futuro desarrollo del *mentee*, una vez finalizada la relación de *mentoring*. A través del trabajo realizado con su mentor en esta última sesión, el *mentee* aprende a hacer su propio seguimiento y evaluación, lo que le servirá para cualquier objetivo y plan de acción que se marque a partir de ese momento.

Adicionalmente, el mentor deberá valorar el estado actual del *mentee* en relación con las siguientes metacompetencias.

- > Competencia afirmativa. El *mentee* identifica sus fortalezas y sabe cómo explotarlas positivamente para alcanzar sus metas.
- > Competencia expansiva. El *mentee* es capaz de cuestionar sus creencias, sus hábitos y sus perspectivas.

- > Competencia generativa. El *mentee* es capaz de generar acciones que integran lo mejor de sus fortalezas y le permiten avanzar en su proceso de cambio.
- > Competencia colaboradora. El *mentee* sabe establecer y desarrollar alianzas que contribuyan al logro de sus metas.

Alcanzar estas cuatro metacompetencias asegura el desarrollo de la autonomía personal del *mentee*, su capacidad de reflexión, de establecer metas y planes de acción y de llevarlos a cabo con éxito en distintas situaciones. El *mentee* estará preparado para aprender a aprender de una forma autónoma. A partir de aquí, él será su propio mentor del talento.

También puede resultar interesante hacer, al finalizar el proceso, un nuevo análisis estratégico personal con enfoque apreciativo para ver la evolución del *mentee* tras pasar por el proceso de *mentoring*. Comparando ambos análisis, el mentor puede evaluar si su *mentee* ha experimentado una evolución y si va a ser capaz de afrontar con éxito otros objetivos y mejoras en el futuro.

Se recomienda hacer la evaluación por escrito o de forma visual para que no haya confusiones ni interpretaciones y para que se interiorice el aprendizaje de una manera más efectiva por parte del *mentee*.

Para finalizar la valoración de la preparación del *mentee* para caminar solo en el futuro, el mentor le preguntará por su próximo reto y le pedirá que lo describa, que le indique en qué plazo se plantea conseguirlo y, sobre todo, le preguntará cómo lo puede ayudar a lograr todo lo aprendido durante el proceso de *mentoring*. También debe preguntarle sobre cómo va a aplicar sus fortalezas, los aprendizajes adquiridos y las estrategias puestas en marcha para afrontar ese nuevo reto.

Invítalo también a pensar en grande. Ínstale a que piense en extraordinario, a que engrandezca lo que ya es, lo que quiere. Utiliza el lenguaje hipotético como herramienta, el «como

si». Algunas frases que pueden servirte son:

- > Y si pudieras hacer tu talento más grande, ¿qué harías?
- > Imagínate dentro de 10 años en la cúspide de tu vida, ¿qué estarías haciendo?
- > Si pudieras soñar dónde quieras estar y qué estarías haciendo, ¿cómo sería?
- > Si tuvieras el poder de hacer lo que quieras y como quieras, ¿qué harías?
- > Si tu talento o tu marca pudieran ser una idea revolucionaria, ¿cuál sería?

Llegados a este punto del proceso de *mentoring*, tu *mentee* debería haber logrado mayor confianza, seguridad, más motivación, energía e ilusión. Pero no debemos pasar por alto que terminar la relación del *mentoring* también produce miedos e incertidumbres por la idea de comenzar a caminar solo sin la ayuda del mentor. Por ello, es importante tener en cuenta la emocionalidad de este cambio y trabajarla, si fuera preciso. Te dejamos un pódcast con consejos sobre cómo gestionar la emocionalidad del cambio realizado por uno de los mentores profesionales acreditados de la Escuela de *Mentoring*.



Cosejos para la finalización del proceso de *mentoring*.

- > Autoevaluación. Comenzar siempre la última sesión preguntando al *mentee* por su propia evaluación acerca del proceso, lo logrado, los cambios experimentados, lo aprendido.
- > Feedback. Proporcionarle nuestra versión como mentor/a de su evolución, sus cambios, sus aprendizajes, sus logros, aportan-

do ejemplos detallados y concretos. Cómo veíamos al *mentee* al inicio y a la finalización del proceso.

- > Aprendizaje. Haz consciente a tu *mentee* de todo el aprendizaje experimentado durante el proceso utilizando su autofeedback, el tuyo y el contraste.
- > Reto futuro. A partir de todo lo anterior pregunta al *mentee* por sus retos futuros a partir de ahora y cómo los va a enfrentar. Ayúdale a conectar todo lo aprendido en el proceso con sus retos futuros.
- > Contraste. Genera una reflexión en el *mentee* acerca de los puntos de común y las diferencias entre ambas evaluaciones, la suya y la tuya como mentor/a. ¿Qué ve? ¿Qué le dice todo ello?
- > Redefinición. Establece con tu *mentee* los términos de la relación a partir de ahora. Pregúntale como quería que fuera, expónle tu visión y acordar las nuevas pautas.

Preguntas clave

¿Cuáles son las fortalezas con las que cuentas para el futuro?

¿Qué cambios has experimentado a lo largo de todo el proceso?

¿Qué recursos has adquirido para el futuro?

¿Qué nuevos retos te planteas?

¿Cuál es tu siguiente propósito de mejora?

¿Dónde puedes aprender lo que quieres mejorar en el futuro?

¿Cómo vas a continuar mejorando y aprendiendo?

¿Qué esperas de mí en el futuro?

Estas preguntas sustentan el cambio, y de sus respuestas el mentor debe extraer la convicción de que el joven ha logrado un crecimiento personal y está preparado para afrontar nuevos desafíos de una forma autónoma.

Para la última sesión, te proponemos tres herramientas que están dirigidas a comprobar, valorar y evaluar los cambios experimentados por tu *mentee*, los recursos descubiertos y los logros alcanzados. El Diario de Logros y

Fortalezas sirve para que, a través de todos los logros conseguidos durante el proceso, extraiga las fortalezas utilizadas para obtenerlos. El Análisis Estratégico Personal es el mismo que el utilizado en la primera sesión, y se recomienda utilizarlo en esta última si se hizo en la primera para compararlos y ver los cambios. El Test del Algodón del Éxito Personal está pensado para compartirlo con el mentee como herramienta de autoevaluación que puede utilizar en el futuro para comprobar cómo está evolucionando y progresando.

- > Identificación Logros-Fortalezas-Estrategias. Diario de logros y fortalezas. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > Análisis Estratégico Personal con Enfoque Apreciativo. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.
- > Test del Algodón del Éxito Personal. Puedes descargarlo en formato digital en el capítulo III de esta guía.

CAPÍTULO III

La caja de herramientas.

LA CAJA DE HERRAMIENTAS

En este capítulo hemos recopilado todas los recursos y herramientas que hemos ido compartiendo a lo largo de la guía.

3.1. Herramientas del capítulo 1

- > Modelo para documentar las sesiones. Formato digital. 

3.2. Herramientas de la sesión 1

- > *Escuchar con calidad para crecer juntos.* Formato digital. 
- > Análisis estratégico personal con enfoque apreciativo. Formato digital. 
- > Objetivos con Encaje. Formato digital. 

3.3. Herramientas de la sesión 2

- > Modelo Plan de Acción Mentoring Competencial. Formato digital. 
- > Mapa Definición Profesional. Formato digital. 
- > Guion Entrevista Apreciativa. Formato digital. 
- > *7 estrategias para acabar con la procrastinación.* Formato digital. 

3.4. Herramientas de la sesión 3

- > Mapa de Empatía del Mercado de Talento. Formato digital. 
- > *¿Cómo saber cuándo es realmente una oportunidad?* Formato digital. 
- > Campo de Fuerzas de Kurt Lewin en el Proceso de Cambio. Formato digital. 
- > Matriz de Eisenhower. Formato digital. 

3.5. Herramientas de la sesión 4

- > Método Iceberg, para trabajar la marca personal. Formato digital. 
- > Crear currículum. Formato digital. 
- > 50 modelos de currículum para elegir. Formato digital. 
- > Cómo realizar una entrevista de selección de personal. Formato digital. 

3.6. Herramientas de la sesión 5

- > El aprendizaje a través de la *storytelling* en el *mentoring*. Formato digital. 
- > Cómo explicar un comportamiento en 4 fases e incentivar el aprendizaje del *mentee*. Formato digital. 
- > *Mentoring, más preguntas y menos consejos.* Formato digital. 

3.7. Herramientas de la sesión 6

- > Identificación Logros-Fortalezas-Estrategias. Diario de logros y fortalezas. Formato digital. 
- > Análisis Estratégico Personal con Enfoque Apreciativo. Formato digital. 
- > Test del Algodón del Éxito Profesional. Formato digital. 

Bibliografía.

- Arthur, J. (2020). Improve your virtual meetings. John Arthur Books.
- Bandura, A. (Ed.) (1995). Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Braido, N. (2013). Cómo funciona tu cerebro. Barcelona: Planeta.
- Carr, R. (1999). «Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría en el nuevo milenio». Programa de Apoyo al Liderazgo y la Representación de la Mujer (PRO-LID). Recuperado de [□](#).
- Cohen, N. (2004). *Mentoring*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Echevarría, R. (2011). Ontología del lenguaje. Buenos Aires: Granica.
- Giordani, B. (1997). La relación de ayuda: de Rogers a Carkhuff. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Goleman, D. (2013). Focus. Barcelona: Kairós.
- Heath, C. y Heath, D. (2011). Cambia el chip: cómo afrontar cambios que parecen imposibles. Barcelona: Gestión 2000.
- Leonard, D. y Swap, W. (2004). «Deep Smarts». Harvard Business Review, septiembre de 2004. Recuperado de <https://hbr.org/2004/09/deep-smarts>.[□](#)
- Limb, C. J. y Braun, A. R. (2008). «Neural substrates of spontaneous musical performance: an fMRI study of jazz improvisation». PLoS ONE 3(2). doi: 10.1371/journal.pone.0001679.
- Longworth, N. (2003). El aprendizaje a lo largo de la vida. Barcelona: Paidós.
- Mayo, J. A. y Nohria, N. (2007). En su tiempo. Boston: Harvard Business School Press.
- Miguel de, M. L. (2014). El arte de preguntar en el *mentoring*. Avilés: Escuela de *Mentoring*.
- Miguel de, M. L. (2017). Aquavitacoaching.com. Recuperado de Aquavitacoaching.com.
- Miguel de, M. L. (2019). *Mentoring*, un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional. Madrid: Pirámide.
- Miller, W. R. y Rollnick, S. (2015). La entrevista motivacional. Barcelona: Paidós.
- Murray, M. (2001). Beyond the Myths and Magic of *Mentoring*: How to Facilitate an Effective *Mentoring* Process. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ortiz, E. (2003). La práctica del *mentoring* en la empresa: estudio de dos multinacionales en España. Barañáin: EUNSA.
- Robinson, K. (2011). El elemento. Barcelona: Debolsillo.

- Rogers, C. (2011). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2004). «El engagement de los empleados. Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos». *Estudios Finan- cieros*, n.º 261, pp. 109-138.
- Soler, M. R. (2003). *Mentoring. Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona: Epise.
- Steiner, C. (2016). *Los guiones que vivimos*. Barcelona: Kairós.
- Subirana, M. y Cooperrider, D. (2013). *Indagación apreciativa*. Barcelona: Kairós.
- Sutherland, L. (2018). *Work together anywhere. Collaboration Superpowers*. Re- cuperado de [█](#)
- vanDellen, M. R., y Hoyle, R. H. (2010). «Regulatory Accessibility and Social Influences on State Self-Control». *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 36, 2: pp. 251-263. doi: 10.1177/0146167209356302.

Sobre la autora.

M.^a Luisa de Miguel es consultora de empresas y organizaciones, experta en liderazgo, estrategia, toma de decisiones, *mentoring*, aprendizaje y gestión del talento, además de consultora en temas de educación, orientación vocacional y profesional.

Es directora de la Escuela de *Mentoring*, desde donde lleva a cabo también su labor como formadora y facilitadora en el desarrollo de habilidades directivas, liderazgo, coaching, *mentoring*, creatividad, gestión del talento, gestión del cambio organizacional, gestión de la felicidad y gestión del tiempo. Es formadora en inteligencia emocional, habilidades blandas, educación del talento y estrategias de aprendizaje.

Además, es vicepresidenta de EMCC Spain (European *Mentoring & Coaching Council*), mentora senior y coach ejecutiva certificada internacionalmente por la AICM (Asociación Internacional de Coaching y *Mentoring*) y EMCC. Está certificada como practitioner en Programación Neurolingüística, analista conductual DISC, neurociencia aplicada al coaching, liderazgo y aprendizaje, inteligencia emocional, método Montessori y thinking partner organizacional. Desde el 2018 dirige la Certificación Internacional en *Mentoring* acreditada por la AICM.

Licenciada en Derecho por la Universidad de Oviedo, cuenta con un máster en Asesoría Fiscal por el Colegio de Economistas de Oviedo, un máster en Gestión de Entidades no Lucrativas por la Universidad de Oviedo y un máster en Género y Diversidad por la Universidad de Oviedo.

Como consultora, mentora y coach, ayuda a personas y organizaciones a lograr sus metas, transformando conversaciones en decisiones, decisiones en acciones y acciones en resultados.

Es directora de diversos proyectos a nivel nacional y europeo en áreas relacionadas con el *mentoring*, la igualdad y la diversidad, emprendedores, talento, empleabilidad, educación, creatividad e innovación y liderazgo. Ha trabajado y desarrollado programas de *mentoring*, liderazgo y gestión del cambio para Universidad de Vigo, Fundación Barrié, Ayuntamiento de Bilbao, Fundación Princesa de Girona, BBVA, HEINEKEN España, Grupo BNP Paribas, Grupo Publicis, Lear Corporation, S. A., Youth Business Spain, Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias, Fundación Vinjoy, Plena Inclusión Aragón, Fundación Incyde, Corporación Mondragón, Gobierno Vasco, Universidad Carlos III, UTO-ONCE, Red Araña, Jesuitas Educación, Universidad de

Deusto, Organización Mundial para el Apoyo a la Educación, GOLD FIELDS LA CIMA, S. A., Banco de Desarrollo para América Latina, Coca-Cola Andina, Escuela de Negocios de la Universidad Católica de Córdoba (Argentina), Imdea Energía y Colegio Ingenieros Industriales de la Comunidad Valenciana, entre otros.

Conferenciante en áreas como el *mentoring*, liderazgo, talento, educación y aprendizaje, diversidad e inclusión, es, además, autora de diversos artículos, trabajos de investigación, guías y libros sobre *mentoring*, talento, felicidad, liderazgo y motivación. Colabora como articulista en revistas como Mujer Emprendedora, Sintetia, Capital Humano, Difussion Sport y ORH. Es autora, entre otros libros, de El arte de preguntar en el *mentoring* (2015), *Mentoring*, un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional (Ediciones Pirámide, 2019) y La Alquimia de la motivación: cómo motivar la voluntad para vivir conectado a tu propósito (Ediciones Pirámide, 2022).

Es miembro del consejo editorial de la Journal International *Mentoring & Coaching Council* de la EMCC y del jurado de los Premios EMCC 2019, miembro del Foro de Recursos Humanos de la Asociación de Ejecutivas y Consejeras de España, miembro de Mujeres Líderes

Latinoamérica, directora científica del Congreso Internacional en *Mentoring Bilbao Mentoring Conference* desde el año 2016 y miembro del Comité Organizador de Global *Mentoring Walk* España desde 2018-2020.

La EMCC (European *Mentoring & Coaching Council*) ha reconocido la trayectoria y el trabajo de M.^a Luisa de Miguel Corrales a nivel internacional en el campo del *mentoring* y le ha otorgado el Premio Internacional en la categoría de *Mentoring* en los 2015 EMCC *Mentoring AWARD*, entregados en Estambul en el marco de la 22a Conferencia Europea de *Mentoring* y Coaching.

www.escueladementoring.com ↗
www.marialuisademiguel.com ↗

Muchas gracias por tu participación como mentor del talento. Sin tu compromiso, el proyecto Generación Talento no sería posible.

**Princesa
de Girona**

Generación
talento