



Servicios cualitativos a nivel local para personas migrantes y refugiadas

[Erasmus + Número de referencia del proyecto: 2017-1-EL01-KA204-036335]

Entregable IO4

El Modelo de Ciclo Circular de Mentoring: Paso 2

Colaboradores Drosostalida, FAMSI, MC2020

Versión 4.0

Fecha 28 del mes de Febrero 2020

Tipo Informe Público



Lista de Autores

Drosostalida	SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOSTALIDA
FAMSI	FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL
MC2020	MEDIA CREATIVA 2020, S.L.

Descargo de responsabilidad

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación de los contenidos que reflejen solo las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información que contiene.

Número de referencia del proyecto: 2017-1-EL01-KA204-036335.

Q-SER Consorcio

El Consorcio de Q-SER está compuesto por:

MUNICIPIO DE EGALEO	Grecia
IOM Organización Internacional de las Migraciones-Praga	República Checa
INTRACOM GMBH	Alemania
MEDIA CREATIVA 2020, S.L.	España
SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOSTALIDA	Grecia
ECUMENICAL PATRIARCHAT – GREEK – ORTHODOX METROPOLIS OF GER-MANY – COMMUNITY THE ASCENSION IN STUTTGART	Alemania
FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL	España

Derechos de Uso



Este trabajo tiene licencia CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Historial de Versiones

Rev. N	Descripción	Autor	Fecha
1.0	D.IO4 – Revisión por pares	All partners	31/10/2018
2.0	D.IO4 – 2nd Revisión por pares	All partners	1/03/2019
3.0	D.IO4 – Lanzamiento oficial	Drosotalida, FAMSI, MC2020	15/03/2019
4.0	D.IO4 – Modificaciones menores	Drosotalida, FAMSI, MC2020	28/02/2020

ÍNDICE

1. EMPAREJAMIENTO – EMPAREJAR A MENTORES CON SUS CORRESPONDIENTES MENTEES.....	8
2. HERRAMIENTAS PROPUESTAS.....	9
2.1. Emparejamiento y establecimiento de las bases de la relación entre mentores y mentees: etapa de preparación	9
2.2. Acuerdo de colaboración/ Contrato de mentoring	10
2.3. Formato de informe para las sesiones de mentoring	11
2.4. Calendario de sesiones de mentoring	11
2.5. Plantilla de acta de la sesión de mentoring	12
3. MATERIAL EXTRA	13

1. EMPAREJAMIENTO — EMPAREJAR A MENTORES CON SUS CORRESPONDIENTES MENTEES

El paso 2 implica un proceso muy importante para una relación de mentoring de éxito: emparejar a las personas mentoras con sus correspondientes mentees.

Preparación necesaria para la organización:

1. **El proceso de emparejamiento:** El proceso de emparejamiento puede realizarse online u offline a través de un proceso de selección llevado por una tercera persona que no va a estar implicada en la relación de mentoring. En el caso de llevarse a cabo vía online, los alumnos y alumnas deberían completar su perfil con metas y objetivos, base a ello, el sistema los emparejaría con el mentor o mentora más adecuado. Los mentores seguirían un proceso similar; su perfil contendría información sobre sus habilidades y competencias, experiencia y conocimientos, pero también, disposición para lograr un cambio.

Para el proyecto Q-SER y en el caso de Grecia, el método de emparejamiento llevado a cabo fue offline y el departamento seleccionado para participar fue el departamento de preescolar. Como los participantes ya se conocían anteriormente, se consideró óptimo realizar el proceso de emparejamiento offline. En todo caso, el proceso de emparejamiento debe caracterizarse por la imparcialidad, neutralidad y la objetividad. Es importante que las personas que adopten el rol de mentees sientan que se satisfacen sus necesidades y que se les asignará una persona que los comprenderá y guiará adecuadamente como mentora.

2. **El establecimiento de la pareja:** una vez se haya completado el proceso de emparejamiento, ambas partes han de presentarse. Si este primer acercamiento se va a llevar a cabo online, debería incluir herramientas de comunicación como un chat (para conversaciones personales), un foro público o privado, una base de datos donde se puedan adjuntar y/o incluir documentos.
3. **Los acuerdos:** cada pareja emparejada debe firmar un acuerdo por escrito donde se mencionan las metas y logros al alcanzar y donde se establecen las características de la relación de mentoring. Esto es de suma importancia ya que constituye un acuerdo al que ambas partes deben adherirse y respetar. Este acuerdo debe imprimirse, leerse y firmarse por ambas partes y, si es posible, subirse escaneado en una carpeta online para que ambas partes tengan acceso y vuelvan a visitarlo cuando sea necesario.
4. **Las reglas de cooperación:** Como en todos los acuerdos, escritos o no, deben mencionarse las reglas de cooperación. Esto también tiene mucho que ver con las estructuras y procesos internos de cada organización.
5. **Formato de presentación de informes:** como en la mayoría programas de formación, se debe acordar una estructura y formato de informes. Las herramientas de presentación de informes deben cubrir cada sesión de mentoring realizada, pero también se debe proporcionar una evaluación general que permita medir el impacto alcanzado a lo largo de todo el proceso. Las parejas deben evaluarse entre sí, y el mentor o mentora debe usar las plantillas de prácticas disponibles en IO3 para crear buenas prácticas y estudios de caso que se retroalimenten en el sistema (modelo de mentoring).

2. HERRAMIENTAS PROPUESTAS

2.1. Emparejamiento y establecimiento de las bases de la relación entre mentores y mentees: etapa de preparación

Para establecer una relación genuina y creativa entre la persona mentora y los mentees es importante desde el principio de la cooperación tener claros los objetivos y expectativas de ambas partes. Las siguientes son áreas de discusión entre mentores y mentees que sentarán las bases para una mejor colaboración¹.

Fase 1: Comprensión mutua

Es importante que ambas partes se conozcan. Aquí hay algunas sugerencias de temas a tratar para que ambas partes puedan conocerse mejor:

- Antecedentes personales: historia personal, carrera profesional, experiencias, valores fundamentales, lema personal ...
- Habilidades: lo que hace mejor, lo que le gustaría hacer, lo que quieres aprender a hacer ...
- Áreas de interés
- Objetivos personales, carrera, objetivos a largo plazo, obstáculos para lograr ...
- Perspectivas: Claves para el éxito, camino a seguir, expectativas profesionales, metas, s, compromisos. Desafíos o dificultades en el trabajo (es importante limitarlo a la temática del proyecto Q-SER)
- Proceso de pensamiento: preferencia por la forma de aprender, resolver problemas o tomar decisiones. También puede incluir información sobre la evaluación de la formación o la experiencia laboral que ha sido útil a lo largo de los años.

Fase 2: Expectativas y objetivos

Al comienzo de la relación también es muy importante que ambas partes tengan las metas y expectativas claras. A continuación, hay algunas preguntas que son útiles para clarificar a ambas partes cómo se va a trabajar.

- Motivación (mentores y mentees)
- ¿Qué espera una parte de la otra?
- ¿Cómo quieren que funcione su relación?
- ¿Cuánto tiempo pueden invertir?
- ¿Cuánto durará el proceso de mentoring?
- ¿Qué áreas necesitarán apoyo externo?
- ¿Cuáles son las reglas básicas de cooperación (por ejemplo, confidencialidad, respeto, compromiso, etc.)?

¹ Adaptarse de «*Mentor toolkit*», The Ohio State University.

→ ¿Cuándo se completa el proceso (logro de metas)?

Preguntas específicas para personas que ejerzan de mentores:

→ ¿Cuáles consideras que son los principales beneficios de adoptar el rol de mentor/a?

→ ¿Cuánto tiempo puedes dedicarle (por semana / mes) al mentoring?

→ ¿Qué fortalezas consideras que tienes como mentor/a?

→ ¿Qué obstáculos crees que podrían poner en peligro el proceso o reducir tu efectividad como mentor/a?

Preguntas específicas para mentees:

→ ¿Qué objetivos esperas alcanzar a través del mentoring?

→ ¿Qué temas deseas trabajar con tu mentor/a?

→ ¿Cómo podría tu mentor ayudarte a desarrollar la competencia?

→ ¿Cuánto tiempo esperas poder asignar a las tareas establecidas por tu mentor/a?

→ ¿Qué propuestas harías a tu mentor/a para asegurarte de aprovechar al máximo las oportunidades que se ofrecen?

→ ¿Qué te gustaría conseguir de este proceso de mentoring?

→ ¿Cuáles crees que podrían ser las oportunidades y los obstáculos del proceso de mentoring / relación / programa para tí?

2.2. Acuerdo de colaboración/ Contrato de mentoring

Esta es una declaración de compromiso con una relación de mentoring entre: (mentor/a) y (mentee). Las dos partes llegaron a un acuerdo en lo siguiente:

Participarán en los roles que se les asignaron en el programa de mentoring de (título del proyecto / proyecto) con duración de Ambas partes conocen las metas y objetivos del programa de mentoring, la metodología a seguir y están de acuerdo con ellos.

Además:

- Ambas partes, mentor/a y mentee, cumplirán los compromisos, las promesas y respetarán los plazos, la privacidad y los límites de la relación.
- Ninguna de las dos partes exigirá el tiempo del otro de manera abusiva;
- El mentor/la mentora ayudará al mente a alcanzar los objetivos, pero no será obligatorio alcanzar dichas metas
- El mentee solo usará la autoridad de la persona mentora con el consentimiento de éste/ esta última.
- Finalmente, ambas partes acuerdan comprometerse con el desarrollo de una relación de mentoring sólida y basada en la confianza.

Mentor/Mentora

Mentee

Nombre y firma

Nombre y firma

Lugar y fecha:

2.3. Formato de informe para las sesiones de mentoring

Fecha:

Duración:

Hora de inicio: final:

Persona mentora:

Mentor/Mentora:

Tema(s) de discusión:

Acuerdos alcanzados:

Comentarios del mentor:

Comentarios del mentee:

Próxima sesión programada:

2.4. Calendario de sesiones de mentoring

Nº de sesión	Fecha y hora de la sesión	Lugar	Mentor/ Mentora	Mentee	Tema de discusión (si es aplicable)

Nº de sesión	Fecha y hora de la sesión	Lugar	Mentor/ Mentora	Mentee	Tema de discusión (si es aplicable)

2.5. Plantilla de acta de la sesión de mentoring

Usa la plantilla a continuación como ejemplo de acta de una sesión de mentoring. Las siguientes preguntas sirven para guiarte hacia un acta adecuada.

Número de reunión:

Fecha:

Nombres:

Agenda y temas que se cubrirán:

Progreso identificado por el/la mentor/a desde la última sesión:

Tabla de acción hasta la próxima sesión:

Acción a ser completada	Por quién	Para cuándo	Completada SI/NO

Fecha de la próxima sesión:

Firma:

3. MATERIAL EXTRA

Mentores y mentees en el proceso de mentoring

Según la Asociación Estadounidense de Psicología, una persona que ejerce de mentor cumple dos funciones principales: a) una función relacionada con la carrera profesional, que brinda asesoramiento para mejorar el desempeño y el desarrollo profesional de su mentee, y b) una función psicosocial, como modelo a seguir y sistema de apoyo para el/la mentee².

Tanto mentor como mentee son los principales contribuyentes a la relación de mentoring. Por eso es necesario que su relación se caracterice por la sinceridad y la confidencialidad. Es importante que la persona que adopta el rol de mentor no imponga sus opiniones y soluciones, ni juzgue ni compare al mentee. En cambio, ésta debe ayudar al mentee a adquirir nuevos conocimientos y habilidades, aclarar, definir y priorizar objetivos y requisitos e identificar claramente los obstáculos que enfrentará. Al mismo tiempo, ayudará al mentee a desarrollar la autoestima y la confianza en sí mismo / misma, sus habilidades sociales y comunicativas, y lo apoyará en la exploración de nuevas perspectivas y la expansión de sus redes profesionales.

En cualquier caso, no debemos olvidar que el/la mente siempre tiene el control de su propio proceso de aprendizaje.



El papel y las características de un buen mentor/a

El papel del mentor/ mentora en el entorno laboral es multidimensional y complejo. Las personas que mejor ejercen como mentores adaptan su papel para satisfacer las necesidades del mentee. Una persona debe tener una multitud de habilidades para cumplir su función de mentor de manera adecuada, que pueden incluir:

- a. Desarrollo profesional: ayudar al mentee a definir sus objetivos, identificar oportunidades, al tiempo que facilita la toma de decisiones y el establecimiento de redes.

² <https://medium.com/west-stringfellow/mentor-roles-and-models-96edf9fefa29>

- b. Orientación: alentar y apoyar a su mentee, motivarlo a actuar y promover su autonomía
- c. Asesoramiento: da consejos, motivación para conciliar la vida familiar y profesional, etc.

Los estudios indican que los/las mejores mentores son aquellas personas que fomentan las relaciones interpersonales. Se distinguen por su generosidad, su empatía, su actitud positiva y humor, su flexibilidad, su apoyo, su disposición a animar. Todo lo anterior apunta al hecho de que el mentor ideal posee mayor inteligencia emocional.



Las características clave de un buen mentor/a:

- Distinguido/a por su disposición a compartir experiencias, habilidades y conocimientos.
- Exhibe un comportamiento positivo y actúa como un ejemplo a seguir.
- Busca el aprendizaje continuo y la mejora de sus habilidades, motivando así a otras personas.
- Respeto los principios de confianza y respeto.
- Demuestra entusiasmo por una “relación de liderazgo colaborativo”.
- Proporciona orientación y comentarios constructivos.
- Él / ella no es crítico, ni desempeña el papel de un formador.
- Evalúa los puntos de vista e iniciativas de los demás.
- Escucha, comprende y propone soluciones prácticas y realistas basadas en su experiencia.

Una buen/a mentor/a **DEBERÍA:**

- ✓ conocer a su mentee e intentar comprender su punto de vista
- ✓ ser positivo/a, paciente, honesto y sincero/a,

- ✓ ser coherente, confiable, confidencial y directo/a,
- ✓ venir preparado/a a la reunión, pero también tener la flexibilidad para hacer frente a un cambio de planes;
- ✓ ser un oyente activo,
- ✓ usar un lenguaje sencillo,
- ✓ respetar los antecedentes culturales y la diversidad del mentee
- ✓ estar abierto/a aprender de su mentee,
- ✓ cumplir con sus compromisos y el “Acuerdo de Cooperación”,
- ✓ escuchar, comprender y proponer sin imponer.

Una buen/a mentor/a **NO DEBE**:

- ✓ amonestar, predicar y / o moralizar,
- ✓ decirle al mentee directamente qué es lo que tiene hacer en lugar de alentarle, sugerirle y buscar con él o ella,
- ✓ referirse a problemas personales en lugar de simplemente compartir su condición (por ejemplo, fatiga),
- ✓ hacer promesas que él / ella no puede cumplir,
- ✓ Tener miedo de admitir que él / ella no puede responder la pregunta que se le ha realizado
- ✓ mostrar más entusiasmo por la reunión o sesión de lo que realmente tiene,
- ✓ Interpretar la falta de interés o falta de entendimiento de su mentor como rechazo;
- ✓ Realizar procedimientos de apoyo psicológico para la persona mentorizada,
- ✓ Juzgar, evaluar, enseñar.

Métodos de emparejamiento

El mentoring en el entorno laboral es una comunicación y colaboración dinámica entre la persona que adopta el rol de mentor/mentora y su mente, con el objetivo de ayudar a éste último a adquirir habilidades que lo ayudarán a desempeñar mejor su trabajo. La comunicación y la colaboración, por otro lado, son interpersonales porque requieren la participación y la responsabilidad de ambas partes. En caso contrario, si la persona ejerciendo de mentor monopoliza la discusión, la relación no es de asesoramiento y participación activa, sino una mera provisión de información y de consejos, que hacen que el mentee desempeñe el papel de “pasivo e indefenso”.

Para que una relación de mentoring tenga éxito, es importante, además de contar con un/a mentor adecuado, que el/la mentee conozca su papel y el proceso de mentoring. Por lo tanto, el/la mentee debe conocer los objetivos de la relación y, en cierta medida, ir formulándolos. También necesita tener claro qué es lo que espera conseguir con esta relación y hablar sobre

cómo el/la mentor/a puede ayudarle a alcanzar esos objetivos³. En una relación de mentoring, debe ser una prioridad para el/la mentee ser consistente en las reuniones su mentor. Ha de adoptar una postura abierta a sugerencias, otros puntos de vista y dispuesta a aprender y desarrollar nuevas habilidades. Finalmente, la retroalimentación que él / ella recibe de su mentor/a será una fuente de mejora y desarrollo profesional y personal.



Hay muchas maneras diferentes de combinar y unir al mentor/mentora con su mentee. Las dos partes pueden conectarse en un entorno digital o físico.

En el caso del entorno físico, la persona que adopta el rol de mentee puede reunirse con su mentor/ mentora en un evento o taller organizado, donde tendrán la oportunidad de conocerse y debatir. El/ la mentee puede expresar sus necesidades y expectativas de esta relación de mentoring. Por su lado, la persona que ejerce de mentor puede presentarse, hablar sobre la experiencia que tiene y debatir con su mentee las oportunidades que su colaboración potencial le brindará.

En el caso del entorno digital, el/la mentee tiene la oportunidad de conocer y comunicarse digitalmente con su futuro mentor/mentora, ya sea utilizando una plataforma de comunicación o correo electrónico u otras herramientas digitales (por ejemplo, Skype). Ésta puede, por ejemplo, ver el perfil de su mentor/mentora desde una base de datos donde el mentor o mentora ha publicado su perfil (que incluye su conocimiento, habilidades, experiencia, personalidad, etc.). Cuando el/la mentee identifica a la persona que considera que puede satisfacer sus necesidades y expectativas como mentor, puede enviarle una solicitud para emparejarse. Esta solicitud debe incluir una breve descripción, similar a un currículum breve, así como las expectativas que se manejan sobre la relación de mentoring. Una vez que el/la mentor ha aceptado la solicitud, las dos partes intercambian información adicional y, si todo va bien, se establecen las bases para su cooperación.

En cualquier caso, emparejar al mentor/mentora con sus mentees es un proceso particularmente importante ya que su emparejamiento adecuado será la clave del éxito de la relación.

³ Ludwig S, Stein R. Anatomy of mentoring. J Pediatr, 152(2):151-2, 2008.

Dependiendo del tipo, objetivos y duración de la relación del mentoring, se debe elegir el proceso de emparejamiento más apropiado.

En el proyecto Q-SER, se considera más apropiado emparejar a dos personas de manera física. Como el campo de la mediación a tratar es muy específico (comunicación e interacción con inmigrantes), se consideró apropiado que ambas partes puedan reunirse estrechamente e intercambiar información sobre experiencia y expectativas de manera presencial.

Construyendo una buena relación

Las claves para establecer una relación de mentoring de éxito incluyen el establecimiento de una relación de confianza, definición de ambos roles y las correspondientes responsabilidades, establecimiento de objetivos a corto y largo plazo, establecimiento de una comunicación abierta y de apoyo, y resolución conjunta de conflictos⁴.



1. Desarrollar una relación de confianza.

Para que el mentoring tenga éxito, es necesario trabajar la relación entre ambas partes con anterioridad. Se debe establecer un ambiente de confianza y mutualidad.



Consejos:

- Comienza la relación con una sesión para conoceros. La persona que ejerza de mentor debe aprender sobre su mentee y compartir información sobre sus propios antecedentes y experiencia que le puedan resultar útiles

⁴ Byington, T. (2010). Keys to Successful Mentoring Relationships, Journal of Extension, Vol. 48, No 6, <https://www.ioe.org/joe/2010december/tt8.php>

- El mentor/mentora debe alentar a su mentee a identificar sus necesidades y objetivos profesionales.
- Se recomienda al mentor/mentora centrarse sobre todo en las fortalezas, necesidades y objetivos del mentee.

2. Definir los roles y responsabilidades

Definir claramente los roles y responsabilidades tanto del mentor/mentora como de los mentees es esencial. Por lo general, una persona que adopte el rol de mentee será más receptiva a la retroalimentación si se siente como un participante activo en la relación.



Preguntas que considerar:

- ¿Cuál será el rol del mentor/mentora?
- ¿Cuáles son las responsabilidades del mentor/mentora?
- ¿Cuáles son las responsabilidades del mentee?
- Monitoreo y evaluación

3. Establecer objetivos a corto y largo plazo

Los mentores y mentoras y sus mentees deben trabajar juntos para alcanzar objetivos acordados. Estos objetivos son la base de las actividades de mentoring. Las personas que ejerzan el rol de mentor deben proporcionar retroalimentación constructiva a sus mentees sobre la progresión de la meta. Éstos últimos deben tener la oportunidad de reflexionar sobre sus acciones. La comunicación abierta, respetuosa y de apoyo es esencial para este proceso.

4. Colaborar para resolver problemas

Los mentores y mentoras deben permitir a sus mentees la oportunidad de identificar inquietudes y posibles soluciones. Las personas mentoras deben alentar a los y las mentees a asumir riesgos y hacer las cosas de manera diferente a través de soluciones creativas. El mentor/mentora puede dar ideas, pero el/la mentee debe poder elegir qué plan poner en práctica.