



Mentoring

en

anel

**LIDERAZGO
PARTICIPATIVO**



Elaboración de contenidos para metodología de Mentoring.

Metodología de Mentoring como herramienta de apoyo transversal para favorecer la implantación del Liderazgo Participativo en las empresas

Pamplona, 21 de octubre de 2018

Anel, Asociación de Empresas de Economía Social

Calle Rio Alzania 29 1º

31006 Pamplona

www.liderazgoparticipativo.anel.es



MENTORING ESPECIALIZADO EN LIDERAZGO PARTICIPATIVO

INDICE

Contenido

1.- QUÉ ES EL MENTORING. DEFINICIÓN.	4
2.- QUÉ SIGNIFICA SER MENTOR EN LA RED DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO.....	4
3.- PERFIL DEL MENTOR DE LA RED DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	4
4.- PERFIL DEL MENTORIZADO DE LA RED DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	5
5.- PRINCIPIOS DE UNA RELACION DE MENTORING: CÓDIGO ETICO	5
6.- BENEFICIOS PARA EL MENTORIZADO	6
7.- BENEFICIOS PARA EL MENTOR.....	6
8.- BENEFICIOS DEL PROCESO DE MENTORING	6
9.-MODELO DEL PROCESO DE MENTORING	7
10.-FASES DEL PROCESO DE MENTORING	7
Fase 1.- SELECCIÓN DE MENTORES.....	7
Fase 2.- PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LA HOMOLOGACIÓN COMO MENTOR	7
Fase 3.- SELECCIÓN DE MENTORIZADOS.....	7
Fase 4.- FASE DE EMPAREJAMIENTO.	7
Fase 5.- FASE DE INICIO.....	7
Fase 6.- FASE DE COMPROMISO	8
Fase 7.- FASE DE SOSTENIMIENTO	8
Fase 8.- FASE DE FINALIZACIÓN	8
Fase 9.- FASE DE EVALUACIÓN	8
11.- PAUTAS PARA LA EFICACIA DEL PROCESO	9
12.- CUESTIONES QUE PUEDEN INDUCIR AL FRACASO DEL PROCESO. ACCIONES A EVITAR	9
13.- DISTNACION COACHING Y MENTORING	10
14.- CONTRATO DE MENTORING	10
 ANEXO 1.- MODELO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	
ANEXO 2.- PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LA HOMOLOGACIÓN COMO MENTOR DE LA RED DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO	

1.- QUÉ ES EL MENTORING. DEFINICIÓN.

El Mentoring es una metodología de apoyo personalizado que permite a profesionales (mentores) con experiencia en Liderazgo Participativo a ayudar y apoyar a mentorizado, a potenciar sus competencias y posibilitar el crecimiento personal y profesional, a partir de la transferencia de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias vitales dentro de un proceso estructurado en el que se establece una relación personal y de confianza.

Se trata de establecer una relación personalizada entre el Mentor (especialista en liderazgo participativo) y el Mentorizado (futuro Líder o Líder participativo).

Es una de las técnicas de motivación y aprendizaje más eficaz para el impulso y desarrollo de liderazgo participativo en las Organizaciones.

2.- QUÉ SIGNIFICA SER MENTOR EN LA RED DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Formar parte de la Red de Mentores de Liderazgo Participativo, significa asesorar a futuros líderes de Empresas de Economía Social, donde la integración y participación de las personas en la gestión, resultados y propiedad, permiten desarrollar un proyecto común armonizador de progreso social, empresarial y personal.

3.- PERFIL DEL MENTOR DE LA RED DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

- Personas cualificadas en liderazgo Participativo y/o con experiencia en la gestión y dirección de equipos.
- Con preparación específica como Mentor en Liderazgo Participativo
- Personas con equipos a su cargo y que, de forma individual o colectiva, fijen objetivos y tomen decisiones en su empresa.
- Que acrediten haber llevado a cabo en su empresa alguna práctica de Liderazgo Participativo.
- Valorable haber realizado el programa de talento de Liderazgo participativo Impartido por ANEL
- Un conocimiento profundo de funcionamiento de equipos de trabajo.
- Personas fuertemente vinculadas con los principios y valores de la Economía Social y con interés en transmitirlos.

- Personas que pueden aportar valor en las distintas áreas de la empresa: estrategia, gerencia, finanzas, marketing, ventas, exportaciones, administración, producción y distribución, recursos humanos, aspectos regulatorios, tecnología, liderazgo, gestión de equipos, etc.
- Una trayectoria ética y social reconocida
- El compromiso de dedicar parte de su tiempo a la labor de mentoring durante el período pactado.

4.- PERFIL DEL MENTORIZADO DE LA RED DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

- Personas que quieran implementar los aprendizajes adquiridos en los diferentes cursos sobre Liderazgo participativo, impartidos por ANEL
- Personas que hayan realizado o realicen, labores de gestión, teniendo equipos a su cargo
- Personas que hayan aplicado alguna de las herramientas de liderazgo en su empresa.
- Personas que quieran realizar cambios culturales en la organización favoreciendo la implantación de un liderazgo participativo en su empresa.

5.- PRINCIPIOS DE UNA RELACION DE MENTORING: CÓDIGO ETICO

La relación de mentoring en Liderazgo Participativo se basa en una relación interpersonal que se estructura en base siguientes principios:

1. **Respeto:** el aprecio mutuo es básico.
2. **Colaboración:** tanto el mentor como su Mentorizado desempeñan un papel de socios con metas concretas de desarrollo.
3. **Todos somos iguales:** pueden compartir fortalezas y debilidades, sueños y metas, experiencias pasadas, presentes y futuras.
4. **Empatía:** como en cualquier tipo de colaboración respetuosa, necesitan ser sensibles y receptivos a los objetivos, necesidades y perspectivas del otro.
5. **Responsabilidad:** cuando se cumplen los acuerdos, se fortalece la confianza y se ayuda a mantener una relación centrada y productiva.
6. **Compromiso:** a la hora de trabajar en equipo, viviendo el proceso de manera compartida.
7. **Confidencialidad y Discreción:** esto aumenta la sensación de ser vulnerable, pero al mismo tiempo aporta seguridad en las conversaciones difíciles.
8. **Tareas del Mentorizado:** el proceso de aprendizaje se basa en la realización de las tareas definidas por el Mentorizado

9. **Tiempos del otro:** la agenda y la planificación del tiempo del Mentorizado debe marcar el proceso de mentoring.
10. **Referencia Externa:** el mentor no puede pertenecer a la misma organización que el Mentorizado

6.- BENEFICIOS PARA EL MENTORIZADO

1. Implementar sus competencias como Líder participativo
2. Incrementar la disciplina y el rigor exigido como Líder participativo
3. Asesoramiento en las distintas fases del desarrollo del Liderazgo Participativo
4. la creación de una nueva empresa.
5. Disponer del apoyo y orientación de una persona de referencia para poner a prueba ideas y planes.
6. Mejorar sus responsabilidades en la gestión y dirección de equipos carrera o de su negocio
7. Explorar sus posibilidades en otras áreas de desarrollo aún sin explotar

7.- BENEFICIOS PARA EL MENTOR

1. Demostrar sus habilidades de liderazgo fuera de su Organización
2. Ayudar a transformar los valores del Líder participativo en estrategias productivas y en modelos de organización centradas en las personas.
3. Contribuir al éxito de otra persona como Líder participativo
4. Renovarse en su papel de Líder, a través de un proceso de ayuda franca y socialmente beneficiosa.
5. Adquirir nuevas habilidades en el proceso de aprendizaje
6. Ampliar su red de contactos
7. Disponer de una perspectiva nueva de otras empresas y estilos de gestión
8. Adquiere nuevas habilidades de comunicación, convirtiéndose en experto en Liderazgo Participativo.

8.- BENEFICIOS DEL PROCESO DE MENTORING

1. La productividad se incrementa un 88%, frente al 24% de la formación profesional
2. Provoca relaciones provechosas para los participantes
3. Contribuye a que el profesional desarrolle por sí mismo sus capacidades profesionales y personales
9. Desarrolla la capacidad de Liderazgo Participativo
10. Ayuda a la persona a ser eficaz en sus nuevas responsabilidades, a ampliar su calidad directiva y a potenciar la innovación en Liderazgo participativo
11. Reduce costes y tiempo en el proceso de formación y desarrollo
12. Se acorta la curva de aprendizaje.
13. Se incrementa el compromiso y la implicación con la Organización.
14. Se instrumentaliza el principio de la Organización como desarrolladora de personas

9.-MODELO DEL PROCESO DE MENTORING

El Mentor en acción, estar **CERCA** del Mentorizado

Clima

Escuchar

Retar

Construir

Acción

10.-FASES DEL PROCESO DE MENTORING

Fase 1.- SELECCIÓN DE MENTORES

- Se realizará de acuerdo a los criterios establecidos

Fase 2.- PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LA HOMOLOGACIÓN COMO MENTOR

- Ver capítulo

Fase 3.- SELECCIÓN DE MENTORIZADOS

- Se realizará de acuerdo a los criterios establecidos.

Fase 4.- FASE DE EMPAREJAMIENTO.

- Los criterios de emparejamiento pasan por encajar con la mayor precisión posible, por un lado, las necesidades expresas de los mentorizados y por otra, los conocimientos, experiencias y curriculum vitae del mentor.
- El análisis de los currículos y necesidades manifestadas por los mentorizados permite cruzarlos con los conocimientos, experiencia y disponibilidad de los mentores.
- A cada Mentorizado se le ofrecen diferentes opciones para que pueda decidir qué persona le puede aportar más valor.

Fase 5.- FASE DE INICIO.

- Coordinación de la primera cita de trabajo.
- Formulación de los objetivos que se plantean en el proceso de mentoring
- Comunicación y expectativas de ambas partes consensuadas
- Definición de un contexto estructurado
- Metodología de trabajo definida conjuntamente
- Firma del COMPROMISO- contrato de mentoring
- Acuerdo en cuanto a las expectativas de la relación.
- Calendario de reuniones y cronograma de trabajo
- Elaboración de un acta tal final de cada reunión de trabajo.

Fase 6.- FASE DE COMPROMISO

- Elaboración del plan de trabajo señalando las actividades a realizar.
- Se debe establecer una conexión sólida entre las partes, y tener la suficiente confianza como para pedir la ayuda del mentor en la resolución de problemas que afectan en el día a día de la labor profesional del Mentorizado.

Fase 7.- FASE DE SOSTENIMIENTO

- En esta fase la clave está en aportar valor a quien se apoya. La manera de hacerlo tiene que ver con el contacto permanente a través de los diferentes posibles canales de comunicación: la idea principal es que el Mentorizado vea al mentor como un recurso que puede utilizar durante el período que dura la relación.
- Recomendamos se lleven a cabo un mínimo de seis reuniones para todo el proceso, y se sugiere una duración de tres horas por reunión.
- Pueden ser necesarias reuniones esporádicas para tratar asuntos puntuales, normalmente a petición del Mentorizado.
- El Mentorizado es responsable de buscar a su mentor y su proactividad es clave. De hecho, la ausencia de una actitud activa por parte del Mentorizado puede ser uno de los factores que haga fracasar la relación. Recomendamos no se debe dejar pasar más de cuatro semanas sin reuniones.
- Para que el proceso no sufra interferencias ni retrasos, se propone la figura de un coordinador de la red...

Fase 8.- FASE DE FINALIZACIÓN

- La fecha de finalización de la relación se indica en el acuerdo de mentoring, si bien es posible cancelar el acuerdo antes del tiempo establecido a petición de alguna de las dos partes

Fase 9.- FASE DE EVALUACIÓN

Se realizará a través de un cuestionario (ver Anexo 1)

Con la evaluación son:

- Identificar las mejores prácticas.
- Compartir ideas y experiencias que ayuden a futuros participantes.
- Lograr una Red que aporte valor a los emprendedores y reconozca el trabajo de los mentores.
- Identificar puntos de mejora y fortalezas de esta iniciativa.
- Intentar que los participantes actúen como los principales prescriptores de la Red de mentores de ANEL

11.- PAUTAS PARA LA EFICACIA DEL PROCESO

Señalamos a continuación las normas y pautas esenciales que hacen posible que el proceso de mentoring sea exitoso:

- Definir las expectativas al inicio de la relación.
- Definir un calendario de trabajo al principio de la relación.
- Anticipar con tiempo los temas a tratar en cada una de las reuniones.
- Complimentar después de cada reunión un acta con temas tratados, decisiones tomadas, ideas obtenidas y próximos pasos, que facilite el seguimiento de los temas abordados.
- No dejar pasar más de cuatro semanas sin verse.
- Mantener contacto por email o teléfono entre sesión y sesión.
- Hacer balance de la relación a los tres meses de su inicio.
- Asistir a las reuniones con otros participantes de la Red.
- Abordar los conflictos cuando surjan.
- Mantener una relación profesional entre las partes.
- Establecer de forma clara y precisa las limitaciones de tiempo, horario y dedicación a esta función.
- Saber que la relación debe tener un final y orientar los esfuerzos a lograr unos objetivos.
- Ser respetuoso y exquisito en las formas.
- Respetar la confidencialidad de la relación.
- Que el Mentorizado tenga iniciativa para buscar al mentor.

12.- CUESTIONES QUE PUEDEN INDUCIR AL FRACASO DEL PROCESO. ACCIONES A EVITAR

Resumimos en este apartado aquellas cuestiones que han propiciado un gradual desencanto y desmotivación en el proceso generando un abandono o el fracaso del mismo:

- Pensar que el mentor tiene respuesta a todas las preguntas.
- Dar respuestas continuamente y evitar que sea el Mentorizado quien las encuentre por sí mismo.
- Distanciarse de las cuestiones difíciles de abordar.
- Atender a peticiones incómodas o no razonables dentro de esta relación de mentoring.
- No tener tiempo.

- Salirse de los límites de una relación de mentoring.

13.- DISTINCIÓN COACHING Y MENTORING

Ambos Potencian el desarrollo personal y profesional

El coach no necesita ser un experto

El mentor debe ser una figura de referencia, con experiencia, con una trayectoria vital y valores que transmitir.

14.- CONTRATO DE MENTORING

Además de los datos personales, número de sesiones, etc. incluir:

- 1.- tratar toda la información generada a lo largo del proceso de acompañamiento de forma confidencial y reservada, adoptando las medidas necesarias para ello.
- 2.- no utilizar la información para otros fines señalados en el contrato de acompañamiento
- 3.- solo se podrá compartir la información generada con la red de mentores, con el previo consentimiento del mentor y mentee.

ANEXO 1.-
MODELO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN
EVALUACIÓN A CUMPLIMENTAR POR EL MENTORIZADO

1 falso, 2 más falso que cierto, más 3 cierto que falso, 4 verdadero

	1	2	3	4
1. Tu mentor te brindó consejo y soporte para lograr las metas que os propusisteis.				
2. Ha sido fácil reunirse con tu mentor.				
3. Recibiste retroalimentación y crítica constructiva.				
4. Tu mentor te facilitó la participación en alguna actividad profesional fuera de la Red.				
5. Te puso en contacto con otros profesionales con la intención de cubrir aquellas áreas en las que necesitabas más apoyo.				
6. Estableciste un plan por escrito incluyendo las metas que pretendías lograr bajo la dirección y guía de tu mentor.				
7. Establecisteis desde el comienzo de la relación indicadores claros para evaluar el éxito de la misma.				
8. Alcanzaste las metas marcadas en la relación.				
9. Estás satisfecho de la frecuencia con que has tenido contacto con tu mentor.				
10. Te gustó el estilo de mentoring de tu relación.				
11. La relación cubrió tus expectativas acerca del programa.				

OPINIONES PERSONALES SOBRE TU MENTOR

- Explica en qué dos cosas te ha beneficiado la relación con tu mentor.
- ¿Cuál ha sido el cambio más importante que has logrado identificar como resultado de la relación con tu mentor? Sobre tu propio crecimiento
- Describe la mejora en conocimientos o habilidades obtenidos durante la relación.
- Menciona alguna cosa que haces o piensas hacer como resultado de lo trabajado en esta relación.

OPINIONES PERSONALES SOBRE EL PROCESO DE MENTORIZACIÓN

- ¿De qué manera la relación de mentoring podría haber sido más eficaz?
- Recomendaciones que harías a las futuras parejas de mentoring.
- Comentarios generales sobre la iniciativa.

EVALUACIÓN A CUMPLIMENTAR POR EL MENTORIZADO

1 falso, 2 más falso que cierto, más 3 cierto que falso, 4 verdadero

	1	2	3	4
Ha sido fácil verte y hablar con tu mentorizado				
El mentorizado aceptó tu consejo y apoyo.				
Fue receptivo al feedback y a las críticas constructivas.				
Le facilitaste como mentor la participación en alguna actividad profesional fuera de la Red.				
Le conectaste con otros profesionales con la intención de cubrir aquellas áreas donde él necesitaba más apoyo...				
Le motivaste a investigar ideas que tenía y a tratar de ponerlas por escrito y en práctica.				
Estableció un plan por escrito incluyendo las metas que pretendía lograr con el apoyo de su mentor.				
Crees que alcanzó las metas establecidas en la relación.				
Te gustó el estilo de mentoring de tu relación.				
La relación cubrió tus expectativas acerca del programa.				
Recibiste retroalimentación sobre tu labor como mentor.				
Tu mentorizado mostró iniciativa.				

OPINIONES PERSONALES SOBRE TU MENTORIZADO

¿Cuáles son las dos actividades más beneficiosas para tu mentorizado que habéis hecho?

- ¿Cuál ha sido el cambio más importante que has logrado identificar en tu mentorizado como resultado de la relación? Sobre tu propio crecimiento
- Describe la mejora en conocimientos o habilidades que has obtenido tú como mentor durante la relación.
- Alguna cosa que piensas hacer como resultado de lo trabajado en esta relación.

OPINIONES PERSONALES SOBRE EL PROCESO DE MENTORIZACIÓN

- ¿De qué manera la relación de mentoring podría haber sido más eficaz?
- Recomendaciones que harías a las futuras parejas de mentoring.
- Comentarios generales sobre la iniciativa.
- ¿De qué manera la relación de mentoring podría haber sido más eficaz? • Recomendaciones que harías a las futuras parejas de mentoring. • Comentarios generales sobre la iniciativa.

ANEXO 2.-

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LA HOMOLOGACIÓN COMO MENTOR DE LA RED DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

OBJETIVOS:

- Desarrollar las competencias necesarias para llevar a cabo un proceso de mentoring dentro del ámbito profesional
- Practicar una metodología de mentoring que permita a los participantes una eficaz puesta en práctica de su función como mentor
- Entrenar técnicas y herramientas que posibilitan el trabajo como mentor

Tema 1.-

VALORES Y CUALIDADES DEL MENTOR. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las cualidades del Mentor han de ser las de cualquier persona que pretenda influir de manera positiva en los demás.

Para ser un mentor excelente, hay que prepararse personalmente: conocerse a uno mismo, desarrollarse uno mismo; conocer a los demás; desarrollar a los demás.

- Autoconocimiento
- Autoconfianza
- Equilibrio Emocional
- Automotivación
- Valoración objetiva de los demás
- Empatía
- Pasión por el desarrollo de otros
- Flexibilidad mental
- Honestidad
- Compromiso

Tema 2.- CONOCERSE A UNO MISMO

- Conócete a ti mismo
- El mapa no es el territorio
- Nuestros paradigmas mentales
- El cerebro nos engaña
- Primero sentir, luego pensar

Tema 3.- DESARROLLARSE UNO MISMO

- Las personas podemos cambiar, aprender y mejorar
- La alquimia de la transformación personal
- El ciclo de aprendizaje profundo
- El aprendizaje de doble bucle

- Aprender de la experiencia
- Aprender de los errores
- Desaprender
- Conversaciones con uno mismo

Tema 4.- CONOCER A LOS DEMÁS

- Proyección
- Error de atribución
- Prejuicio de autocomplacencia
- Percepción selectiva
- Efecto halo
- Error de semejanza
- Estereotipo
- Prejuicio
- Sesgo de confirmación

Tema 5.- PROYECTAR EXPECTATIVAS POSITIVAS

- La profecía que se cumple
- El círculo vicioso del miedo
- El sesgo de expectativa
- El efecto Pigmalión

Tema 6.- CREAR UNA RELACIÓN DE CONFIANZA Y COMPROMISO

- Resonancia empática
- Subiendo por la escalera de interferencias
- Cómo conseguir sintonía emocional
- Expresar empatía mediante la comunicación no verbal
- Empatía, confidencialidad y discreción
- El compromiso e mentoring

Tema 7.- EXPLORAR Y ESCUCHAR CON EMPATÍA

- El diamante de la verdad
- El arte de la Mayéutica
- Preguntas poderosas
- Escuchar en profundidad
- Reformular: la llave mágica

Tema 8.- RETAR Y AYUDAR A REDEFINIR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS

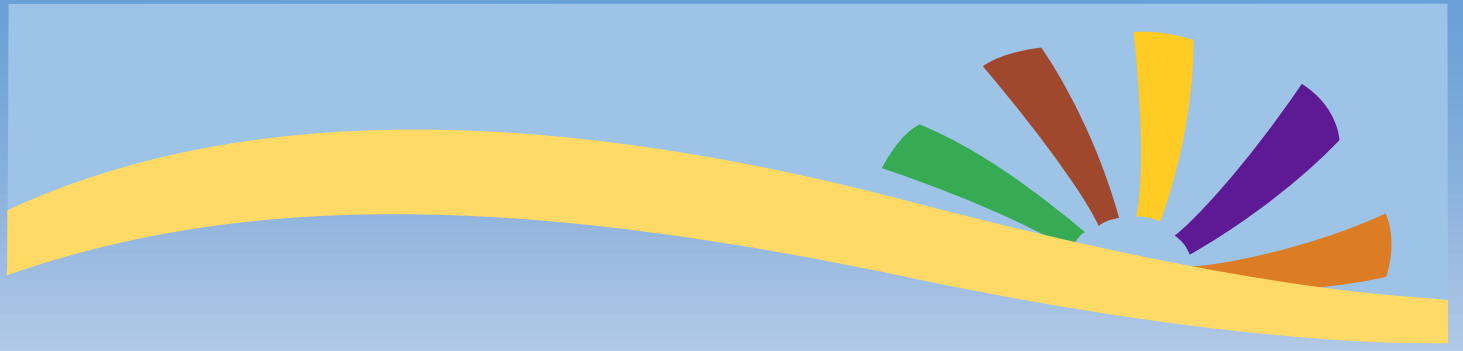
- Retar: inspirar y estimular para conseguir objetivos retadores
- Que es un problema
- Transformar problemas en oportunidades
- Explorar nuevos territorios: trazar el MAPA

Tema 9.- CONSTRUIR COMPRENSIÓN Y CAPACIDAD

- Compartir ideas, conocimientos y ampliar la visión
- Servir de ejemplo
- Ensayar habilidades: guiones y roles de juego
- Ofrecer recursos, contactos, actividades y proyectos
- Feedback y feedforward

Tema 10.- APOYAR LA ACCIÓN AUTÓNOMA

- Reconocer los aciertos y contribuciones
- Generar emociones positivas
- Fomentar la autonomía y autoconfianza
- Afirmar con convicción
- Incitar a la acción



LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Anel, Asociación de Empresas de Economía Social

www.liderazgoparticipativo.anel.es

948 24 04 00

