



# Mentoring

en Canal de Isabel II





A finales del año 2017 pusimos en marcha el primer programa de Mentoring que se ha desarrollado en la organización, una nueva experiencia compartida que ha facilitado el desarrollo y ha permitido que se establezcan relaciones muy enriquecedoras entre todos los que hemos participado.

Este programa de Mentoring se enmarca dentro de la Línea Estratégica 8 "Fomentar el talento, el compromiso y la salud de nuestros profesionales", y nace con el objetivo de fomentar nuevos espacios de desarrollo profesional y personal. Espacios más transversales, colaborativos y no necesariamente formales, que ayuden a los participantes a ampliar su visión dándoles la oportunidad de conocer diferentes áreas del negocio y/o profesionales.

A lo largo de todo un año los mentores hemos tenido la oportunidad de acompañar a los mentorizados en su camino de aprendizaje, y al mismo tiempo ha sido un momento para mirarnos a nosotros mismos desde otro ángulo. Se ha tratado el desarrollo de habilidades que servirán para sentar la base del crecimiento profesional y personal del mentorizado, así como conocimientos específicos de la carrera profesional dentro de todas las áreas de conocimiento de la organización. También hemos generado una red de contactos que fortalecerá las relaciones y la transmisión de los conocimientos y valores dentro de la organización.

Todo esto se ha construido sobre la base de nuestros valores, desarrollando el compromiso y la generosidad al participar en el programa, la búsqueda constante de la excelencia como líderes y colaboradores de Canal de Isabel II y también la cercanía y la sostenibilidad, creando relaciones que van a perdurar más allá de la duración del propio programa.

Este proyecto ha supuesto un reto para la organización con un resultado que ha superado nuestras expectativas, tanto de participación como de valoración. Hemos aprendido mucho de la experiencia y de las aportaciones de participantes y organizadores, y atesoramos ese conocimiento para mejorar el programa y aportar aún más valor a los futuros participantes.

Quiero agradecer la generosidad de los mentores y su compromiso con la organización, contribuyendo al desarrollo del talento que no forma parte de su equipo directo, siendo capaces de ver más allá y entender que la gestión del talento está por encima de nuestras necesidades concretas del momento actual.

También me gustaría hacer un reconocimiento especial al esfuerzo, la honestidad, la apertura y la responsabilidad que han demostrado los mentorizados para poner todo esto en valor y seguir liderando su propio desarrollo.

Sin todos vosotros, este programa no habría funcionado. No es un programa de RR.HH., es de todos y contamos con todos para seguir avanzando.



**Pablo Galán González**  
Director de Recursos de Canal de Isabel II

# Índice

## Prólogo

- ¿Por qué un programa de Mentoring en Canal de Isabel II?
  - ¿Por qué un programa dirigido a empleados?
  - ¿Qué objetivo se pretende lograr con este programa?
  - ¿Quiénes participarán en esta Red?
  - ¿Qué características tiene este programa?

## ¿Qué es el mentoring?

- Definir el mentoring
- Razones para el mentoring
- Beneficios del mentoring
- Expectativas de los participantes
- Coaching y mentoring
- ¿Cómo debe ser mi mentorizado? ¿Y mi mentor?
- Ocho ideas para empezar una relación como mentor
- Principios de una relación de mentoring

## Los procesos del programa de Mentoring

- Los tres ámbitos de trabajo del mentoring
- El ciclo de vida de la relación
- El proceso de la relación y sus cuatro fases
- El proceso de evaluación

## Lecciones aprendidas en el primer programa de Mentoring desarrollado en Canal de Isabel II

- Los objetivos de aprendizaje

- Ejemplos de acciones que facilitan la relación entre los participantes
- ¿Qué hacen los participantes durante la relación? Buenas prácticas
- Ejemplos de temas tratados entre los participantes
- Testimonios de los mentores. Trabajo realizado
- Testimonios de los mentorizados. Trabajo realizado
- Lo que nos han dicho los mentores
- Lo que nos han dicho los mentorizados
- Ejemplo de ideas valiosas recogidas por los participantes

## Habilidades de los participantes

- ¿Qué habilidades debe tener un buen mentor?
  - El mentor ha de ser un buen consejero
  - El silencio
  - Hacer buenas preguntas
- ¿Qué habilidades debe tener un mentorizado?

## Documentos de apoyo

- Acuerdo de mentoring
- Definición de visión
- Establecimiento de objetivos
- Acta de reunión
- Reflexiones a cumplimentar por el mentor y mentorizado

## Selección bibliográfica

## Agradecimientos



**Biblioteca  
virtual**

Esta versión forma parte de la Biblioteca Virtual de la Comunidad de Madrid y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.



[www.madrid.org/publicamadrid](http://www.madrid.org/publicamadrid)



## Prólogo

Comprender cada palabra, línea y párrafo escrito en este libro, partiendo desde la práctica y experiencia real, caracteriza al que lo escribe, Julio Rodríguez, persona y profesional en el que impera la sencillez, la meticulosidad y la generosidad al compartir.

Los verdaderos protagonistas del libro son los profesionales que ejercen el rol de mentores y mentorizados en Canal de Isabel II, profesionales que se atreven y comprometen a llevarlo a término. Es a ellos a quienes les atribuimos el éxito del programa.

Idear y liderar este proyecto de "Mentoring Canal de Isabel II" desde CEOE Formación, acompañados de la Red de Mentoring de España, logra sumar conocimiento, procesos, profesionales y mejores prácticas. El programa se enriquece al involucrar a la cúpula directiva junto con los profesionales de RR. HH. y Formación de Canal de Isabel II desde el dibujo del proceso.

La vida me ha enseñado que compartir enriquece y que cuando das recibes el doble por ello, quieras o no quieras. A esta máxima de mi vida, dar sin esperar nada a cambio, incorporé la actividad de mentorizar, de forma humilde y basándome en mi experiencia.

Un elemento clave que me permite seguir creciendo personal y profesionalmente es dedicarle tiempo a escuchar, y es así como gran parte del desarrollo de nuevas soluciones han sido inspiradas y aceleradas desde el diálogo abierto con otras personas.

En palabras de Peter Drucker, "el conocimiento tiene que ser mejorado, desafiado e incrementado constantemente o se desvanece". Potenciar el conocimiento desde la mentorización, me ha demostrado que realizando este proceso de manera ordenada, fijándose objetivos claros con la persona mentorizada, se

consigue poner el foco en el reto y así se alcanza antes el objetivo perseguido. Las herramientas que tenía al comenzar mi experiencia como mentora hace más de ocho años no son las que tengo ahora: las que en esta guía profundamente se detallan. Nuestra mayor satisfacción es haber implementado con empresas como Canal de Isabel II y profesionales esta metodología de aprendizaje y práctica empresarial que facilita la comunicación, resuelve inquietudes, posibilita acelerar el crecimiento de las personas involucradas y de sus organizaciones.

Julio Rodríguez, en esta guía nos anima a identificar aquellos procesos de mentoring, asesoramiento desde la experiencia, que de manera consciente e inconsciente realizamos con las personas, profesionales, amigos y conocidos que nos rodean. Nos permite ponerle nombre, saber qué se espera de nosotros y qué esperamos nosotros de las personas a las que acompañamos, permitiendo que ellos tomen sus propias decisiones con el único sentimiento compartido de enriquecernos mutuamente, a través del diálogo, preguntas y valoración de diferentes puntos de vista.

Esta guía es un manual que toda persona con interés en mentoring debemos leer y utilizarlo de consulta, con el único propósito de buscar la excelencia en el desarrollo de nuestro trabajo. Nos facilita la consecución del reto al que estamos inmersos con una metodología muy práctica, a la que añadimos de manera individual algo intangible, la pasión y la felicidad de los mentores y mentorizados, verdaderos protagonistas del proceso.

**Nuria Torrijos Lledó**  
Directora de Desarrollo de Negocio  
CEOE Formación



**El mentoring** es una práctica mediante la cual una persona facilita el desarrollo de otra a través del intercambio de sus propios recursos, conocimientos, valores, habilidades, perspectivas, actitudes y competencias. En este libro encontrarás reflexiones, definiciones, ideas, ejercicios y preguntas que buscan establecer un marco de trabajo y contribuir a que las relaciones de mentoring sean más provechosas.

A lo largo de esta publicación se explica la razón de ser del programa de Mentoring de Canal de Isabel II, se profundiza en el concepto de mentoring y en sus implicaciones, se describen los procesos y el ciclo de vida de la relación, se aportan herramientas sencillas, se comparten testimonios y buenas prácticas y se reflexiona sobre las habilidades necesarias.

## Julio Rodríguez Díaz

es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo. En la actualidad es socio director de Avanda Consultores desde donde ha liderado numerosos programas formativos en empresas y organizaciones nacionales e internacionales. Se ha especializado en el desarrollo de competencias comerciales, en programas de Mentoring y en coaching de habilidades profesionales. Gracias a él y a su generosidad al compartir con nosotros esta guía de trabajo desarrollada de forma conjunta se ha podido desarrollar esta iniciativa.



# ¿Por qué un programa de Mentoring en Canal de Isabel II?



Dentro del Plan Estratégico de empresa, concretamente desde la Línea Estratégica 8 – dedicada a fomentar el talento y la salud de nuestros profesionales –, en Canal de Isabel II se busca fomentar el desarrollo de todos los colaboradores, así como el trabajo colaborativo y transversal con el objetivo de llegar a ser la mejor empresa donde poder desarrollar una carrera profesional en el sector.

El mentoring es una herramienta mediante la cual se brinda el apoyo de un mentor interno a empleados de la organización, durante un periodo de doce meses, a lo largo del cual compartirán su tiempo con el objeto de intercambiar el conocimiento existente, facilitando la puesta en común de experiencias y la creación de nuevas redes de contacto.



## ¿Por qué un programa dirigido a empleados?

Las relaciones de mentoring servirán para allanar y facilitar el camino de los empleados ante nuevos retos profesionales, ya sea porque han sido promocionados, porque son nuevos en la compañía o, simplemente, tengan inquietud por conocer otras áreas. Del mismo modo, servirá para conservar el conocimiento y las buenas prácticas dentro de la organización, transfiriéndolas a través de las relaciones de mentoring.



## ¿Qué objetivo se pretende lograr con este programa?

1. Apoyar a la transferencia de conocimientos entre empleados senior, expertos en su materia, personas con una amplia trayectoria profesional y empleados que quieran crecer profesionalmente, ampliar sus conocimientos o mejorar la eficacia de su trabajo.
2. Mantener el conocimiento dentro de la organización, asegurando la transferencia de experiencias.
3. Afianzar el éxito de los empleados promocionados en sus primeras etapas de desarrollo.
4. Establecer relaciones de confianza, generosas, abiertas y trasversales a lo largo de toda la organización, facilitando así un nuevo modo de trabajar.

## ¿Quiénes participarán en esta Red?

### Mentores

Empleados expertos en la materia, de reconocido prestigio dentro de la organización que cuentan con conocimientos y vivencias de utilidad para otros empleados, y con interés en transmitirlos. Podrán unirse al programa de forma voluntaria e independiente para aportar valor en áreas como: marketing, ventas, finanzas, contabilidad, administración, estrategia, investigación, distribución, recursos humanos, aspectos regulatorios, tecnología digital, liderazgo, gestión de equipos, manejo de conflictos entre otros muchos.

### Mentorizados

Empleados con inquietudes de desarrollo, afianzados en su posición actual, y con compromiso para seguir creciendo tanto en el conocimiento de la organización como en el afianzamiento de las competencias y valores de la misma.

## ¿Qué características tiene este programa?

- ✓ Está vertebrado en torno a un mínimo de seis reuniones periódicas y formales, entre el mentorizado y su mentor.
- ✓ A elección del mentor, el mentorizado podrá acompañarle en cualquier actividad de su trabajo diario que pueda aportar al mentorizado en su plan de desarrollo.
- ✓ Del mismo modo se podrán realizar visitas, prácticas, y cualquier otra actividad que el mentor considere adecuada y el mentorizado voluntariamente acepte.
- ✓ Los participantes disponen de apoyo y formación en la función para facilitar el enfoque práctico y la calidad y resultados esperados por ambas partes.
- ✓ Lo hablado y compartido durante la relación de mentoring, tendrá carácter confidencial.
- ✓ Las reuniones entre las parejas que se determinen deben tener lugar con una periodicidad de, mínimo cuatro y, máximo, seis semanas, entre reuniones.
- ✓ La relación de mentoring en el programa durará doce meses.





# 2

## ¿Qué es el mentoring?

El mentoring es el acto de ayudar a otro a aprender de modo que, en el mismo acto, el que enseña aprende y el que aprende induce a la reflexión al que enseña. Esto crea un ciclo virtuoso de aprendizaje.

Desmitifiquemos el concepto y encontremos en nuestros propios patrones de comportamiento algo que nos ayude a entender mejor la función del mentor y del mentorizado en un programa de estas características. Comencemos esta lectura respondiéndonos a unas primeras preguntas: quizás así podamos empezar a encontrar el verdadero sentido de los conceptos que vamos a trabajar.

Detén tu lectura unos minutos y escribe debajo el nombre de las personas que responden a estas preguntas y, a su lado, el valor que te han aportado en términos profesionales:

*¿Quién se ha tomado un cierto interés en tu mejora y desarrollo en aquellos momentos de cambio?*

*¿Quién te ha ayudado a descubrir y utilizar tus propios conocimientos y habilidades?*

*¿Quién te ha ayudado con sus ideas a enfrentar situaciones complejas en tu vida profesional?*

*¿Quién te ha desafiado y retado a adquirir nuevas visiones en tu vida y te ha ayudado a pensar en nuevos caminos?*

*Nombre y aportación:*



Seguro que habrás podido identificar a personas que han contribuido a tu crecimiento, te han transmitido sabiduría y han sabido y querido ayudarte en tu propio desarrollo. También te invito a pensar en las personas que en estos últimos años se han acercado a ti y te han pedido tu opinión y tu consejo.

## Definir el mentoring

El mentoring es una práctica mediante la cual una persona facilita el desarrollo de otra a través del intercambio de sus propios recursos, conocimientos, valores, habilidades, perspectivas, actitudes y competencias.

Las relaciones de mentoring normalmente involucran a dos personas:

**Un mentorizado que desea desarrollar áreas específicas de aprendizaje.**

**Un mentor que cumple el papel de experto y que intercambia sus experiencias, vivencias y visiones.**

El mentoring permite al mentorizado desarrollar habilidades y conocimientos que le ayudarán a alcanzar las metas que él mismo defina. Por otro lado, al mentor le ofrece la oportunidad de desarrollar nuevas perspectivas, hacerse nuevas preguntas, conocer otras inquietudes y ampliar su visión personal y profesional.

## Razones para el mentoring

Las motivaciones individuales para participar en un programa de estas características son muy diferentes. Las más comunes entre los participantes suelen ser:

**Los mentorizados pueden involucrarse en una relación de mentoring para:**

- Desarrollar habilidades y/o competencias.
- Aprender sobre otras áreas de negocio de la empresa.
- Explorar sus posibilidades en áreas de desarrollo aún sin explotar.
- Ampliar su red de contactos dentro de la organización.
- Aumentar las oportunidades de crecimiento profesional.
- Mejorar sus conocimientos en áreas concretas.

**Los mentores pueden involucrarse en una relación de mentoring para:**

- Compartir su conocimiento con otros profesionales con menos experiencia.
- Demostrar o entrenar su capacidad de liderazgo.
- Ampliar su red de contactos.
- Invertir en el futuro de la organización.
- Obtener una perspectiva nueva de la organización.
- Mejorar la experiencia en sus áreas de especialización.
- Consolidar su papel como experto en la materia.



## Beneficios del mentoring

El mentoring es una práctica que aporta valor tanto a los mentorizados como a los mentores. Los mentorizados tienen la oportunidad de adquirir la sabiduría de alguien que ha hecho el camino antes que ellos. Los mentores tienen la oportunidad de invertir en alguien que busca lo que pueden ofrecer.

### Beneficios para los mentorizados:

-  Comprensión de los "pros" y "contras" de diferentes opciones al tomar decisiones.
-  Aumento de la auto-conciencia y la auto-disciplina.
-  Una red personal en expansión.
-  Apoyo en el lanzamiento o implementación de nuevos proyectos.
-  Un escenario para poner a prueba ideas y planes.
-  Retroalimentación positiva y constructiva en áreas de desarrollo profesional y personal.

### Beneficios para los mentores:

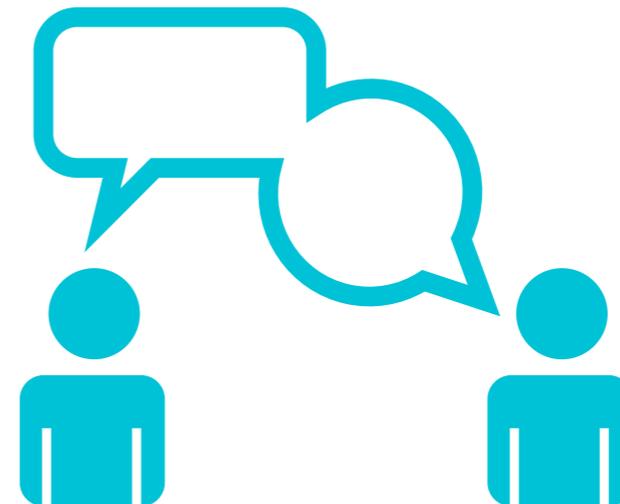
-  Oportunidad para compartir ideas, desarrollar nuevas habilidades y asumir riesgos.
-  Aumenta la capacidad para transformar los valores y las estrategias en acciones productivas.
-  Amplía la información sobre el entorno y los temas actuales de negocio.
-  Permite identificar oportunidades para mejorar la contribución personal a otros proyectos.
-  Mayor conciencia sobre los prejuicios personales y las áreas de mejora.
-  Entusiasmo renovado por su papel como experto.

## Expectativas de los participantes

Un mentor asume la responsabilidad, durante la duración del programa, de orientar a su mentorizado en las necesidades de aprendizaje y en las áreas de desarrollo que él mismo defina. Para lograr esto, el mentor puede actuar de varias maneras: como recurso, consejero, maestro, entrenador, modelo, promotor, asesor, *coach* o guía, ayudando incluso al mentorizado, si es preciso, a encontrar y tener acceso a los expertos adecuados.

El mentorizado es el único responsable de su propio desarrollo y durante la duración del programa se compromete a trabajar en las áreas de aprendizaje que él mismo defina. Él es el verdadero motor de la relación. Como punto de partida es necesario que evalúe sus puntos fuertes y aquellos en los que necesita mejorar, y que defina los temas sobre los que desea profundizar con el objeto de ayudar a centrar mejor los esfuerzos de su mentor durante la duración del programa.

El mentorizado también debe ser capaz de establecer un plan de acción que incluya los objetivos que le gustaría alcanzar a través de la relación de mentoring, y ser consciente de que él es el único responsable del éxito o fracaso de lograrlos.



## Coaching y mentoring

El mentoring se refiere a la identificación y el cultivo del potencial de la persona al completo. Puede llegar a ser una relación a largo plazo en la que las metas pueden cambiar, pero siempre las establece el mentorizado.

Al contrastar las vivencias de ambos, del mentor y mentorizado, se mejora la capacidad de interpretar y encontrar lecturas, patrones, aprendizajes, experiencias que ayuden a este último a madurar en la toma de decisiones.

Los mentores tienen muchos más roles que el de *coach*: son papeles en los que remite la fuerza del *coach* mientras que la función del mentor aparece con toda su intensidad.

- Un mentor funciona para el mentorizado como el tornavoz que se coloca encima de los púlpitos de las iglesias para que, quien habla, pueda escucharse a sí mismo, amplificando los pensamientos del mentorizado y ayudándole a reflexionar sobre sus propias ideas y conclusiones.
- Los mentores ayudan, además, a sus mentorizados a crear nuevas redes de contactos de las que aprender y obtener influencias positivas para su crecimiento.
- El mentor desempeña también una función de asesor respondiendo a la necesidad que todos tenemos en el ámbito profesional, de un cierto soporte emocional.
- Interviene como consejero aportando a quien aconseja sus propios puntos de vista basados en su experiencia y opinión.
- Un mentor es, además, un ejemplo o un modelo de quien aprender en diferentes situaciones reales.

El arte de hacer preguntas es fundamental para entender la realidad del mentorizado, sin embargo, el mentor no se ha de quedar ahí, tiene que ir más allá. Puede dar su punto de vista con el propósito de presentarle al mentorizado nuevas alternativas que le permitan tomar mejores decisiones.

## ¿Cómo debe ser mi mentorizado? ¿Y mi mentor?

Un mentor prefiere a los mentorizados que:

- Tienen un deseo de crecer en áreas que son de su interés.
- Poseen una actitud positiva hacia el intercambio y el aprendizaje.
- Tienen interés genuino en ser ayudados para avanzar en su carrera.
- Tienen el potencial y el tiempo para ser pro-activos.
- Mantienen la iniciativa en la relación.

Las características de un potencial mentor son:

- Experiencia en áreas que le interesan al mentorizado.
- Siente un interés genuino en ayudar.
- Tiene la capacidad y el tiempo para darle apoyo.
- Posee una red de contactos profesionales.
- Es una persona de confianza, sin prejuicios, con ética, seguro de sí mismo y que sabe escuchar.

El mentorizado es un profesional que desea crecer y mejorar, lograr orientación y aumentar su experiencia. Por encima de todo, los mentorizados son personas que están dispuestas a invertir tiempo para aumentar sus conocimientos y poner el esfuerzo necesario para crecer.

A LO LARGO DE LA RELACIÓN SE VAN A REUNIR VARIAS VECES, LO QUE LE PERMITIRÁ AL MENTOR FAMILIARIZARSE CON LOS INTERESES, LUCHAS, HISTORIAS, PASIONES, ASPIRACIONES Y METAS DEL MENTORIZADO. ESTO LE AYUDARÁ A COMPRENDER MEJOR LO QUE ÉL QUIERE LOGRAR Y A IDENTIFICAR LAS TEMÁTICAS EN LAS QUE TENDRÁ QUE CENTRAR SUS ESFUERZOS.



## Ocho ideas para empezar una relación como mentor

Por encima de todo, evidencia que eres digno de consideración demostrando competencia, confianza y voluntad para mantener la confidencialidad.

- Trata de establecer una relación con el mentorizado que incluya conversaciones casuales sobre su trabajo, sus proyectos, deportes, comida, aficiones o cualquier cosa que pueda conducir a una relación más familiar y cómoda.
- Provoca en las personas el deseo de aprender de su experiencia y conocimientos.
- Haz preguntas que ayuden al mentorizado a reflexionar sobre algún tema.
- Escucha más que habla. Esta habilidad de comunicación demuestra que respetas las opiniones de los demás.
- Pregunta al mentorizado en qué podría beneficiarse de tu experiencia.
- Ayuda al mentorizado a definir metas concretas sobre las que trabajar y sobre los plazos de tiempo que necesitará. Esto le ayudará a concentrarse y a centrar sus esfuerzos durante el programa.
- Se abierto. Dale a tu mentorizado tu número de teléfono o dirección de correo electrónico, marca un calendario de visitas y anímale a que se ponga en contacto entre reunión y reunión.



## Principios de una relación de mentoring

Para ser eficaz, la relación de mentoring debe guiarse por los siguientes principios:

- Respeto. El aprecio mutuo es básico.
- Colaboración. Tanto el mentor como su mentorizado desempeñan un papel de socios con metas concretas de desarrollo.
- Expresión libre y honesta. Pueden compartir fortalezas y debilidades, sueños y metas, experiencias pasadas, presentes y futuras. Los dos pueden ofrecer y escuchar comentarios mutuos con un espíritu constructivo.
- Sensibilidad. Como en cualquier tipo de colaboración respetuosa, necesitan ser sensibles y receptivos a los objetivos, necesidades y perspectivas del otro.
- Responsabilidad. Cuando se cumplen los acuerdos, se fortalece la confianza y se ayuda a mantener una relación centrada y productiva.
- Confidencialidad. Esto aumenta la sensación de ser vulnerable, pero al mismo tiempo aporta seguridad en las conversaciones difíciles.
- Iniciativa. Trabajar por la relación.



# Los procesos del programa de Mentoring



## Los tres ámbitos de trabajo del mentoring

Tres son los ámbitos de trabajo de la relación mentor y mentorizado: el ámbito ontológico, los conocimientos y las habilidades personales.

**En el ámbito ontológico**, es una buena práctica el iniciar la relación con una reflexión estratégica y de contexto. Las materias de trabajo suelen ser: la definición de un plan estratégico, la búsqueda de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DAFO) entre otras.

**En el ámbito de los conocimientos** el mentor puede ser especialista o "señalador" de otras posibles fuentes de conocimiento. Las materias de trabajo suelen ser: finanzas, comunicación de empresa, nuevas tecnologías, marketing, laboral, ventas, protección de datos, marcas, política de recursos humanos, financiación, entre otras.

**El ámbito de las habilidades personales** es mucho más transversal. Las temáticas son: liderazgo, gestión del tiempo, gestión de conflictos, comunicación, trabajo en equipo, negociación, entre otros.

Es el mentorizado quien señala las materias sobre las que desea trabajar.

## El ciclo de vida de la relación

A continuación, se detallan los dos procesos que existen dentro del programa de Mentoring y, en el capítulo siguiente, se encuentran los documentos de apoyo de los que se habla en cada uno de ellos.

- Proceso de relación y sus cuatro fases.
- Proceso de evaluación.

## El proceso de la relación y sus cuatro fases

Al tratarse de relaciones de corta duración se debe aprovechar bien el tiempo.

### 1) Fase de nacimiento de la relación

- Coordinación de la primera cita de trabajo. Serán los participantes los que coordinen sus propias agendas.
- Elaboración de los documentos "visión" y "objetivos" que se incluyen en este libro.
- Primer contacto y firma del contrato de mentoring. En esta fase se inicia la relación y tanto mentor como mentorizado comienzan a conocerse. La firma del acuerdo de mentoring se entiende como una herramienta de aproximación.

- Análisis de las expectativas del mentorizado y establecimiento de los objetivos de la relación.
- Normalmente es en este momento cuando se establece un calendario con las citas futuras.
- Es muy importante la elaboración de un acta tras cada reunión de trabajo. Es una manera de hacer un inventario de todo lo que se ha realizado y de recoger las ideas valiosas. Este documento ayudará a la evaluación final de la relación. Más adelante encontrarás una plantilla de Acta que te servirá para documentar los temas tratados e ideas valiosas de cada reunión.



### Ideas para preparar la primera reunión de trabajo

- Pensar en la presentación y en el contraste de las expectativas, ¿Qué esperas tú de mí? ¿Qué espero yo de ti?
- Compartir información relevante acerca de sus intereses, desarrollo y desempeño previo.
- Tipo de áreas o materias a explorar, ¿sobre qué trabajaremos?
- ¿Cuáles son las fortalezas y necesidades de desarrollo del mentorizado?
- ¿Qué número de reuniones vamos a tener y cuál será la duración de las mismas?
- Rápido análisis de la organización y visión de futuro.
- Establecimiento de un cronograma de trabajo.
- Firmar acuerdo de mentoring.
- Fijar fecha fin de la relación.
- Preparar el acta de la reunión.

## 2) Fase de compromiso

- Acordar las metas concretas de trabajo. El mentorizado ha de elaborar el plan de actividades específico para alcanzarlas. Es importante establecer al menos dos objetivos a lograr durante la relación. Esto ayuda a guiar adecuadamente los esfuerzos del mentor.
- 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 a la labor profesional del mentorizado. El compromiso es un comportamiento que se pone en evidencia con pequeños detalles.

## 3) Fase de consentimiento

Es la fase más larga de la relación. 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.

Se tendrán tantas reuniones como se considere necesario, lo importante es la calidad no la cantidad.

Se recomienda un mínimo de seis reuniones para todo el proceso, y se sugiere una duración máxima de dos horas por reunión.

Puede ser necesario realizar 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.

No se deben dejar pasar más de seis semanas sin reuniones. Es importante tener en cuenta que cada persona gestiona su comunicación de distinta forma (correo electrónico, teléfono, chat, presencial) por lo que puede ser necesario adaptar nuestros hábitos a los de la otra parte.

## 4) Fase de cierre de la relación

- Es bueno hablar del fin de la relación antes del cierre.
- ¿Hay algo que no hemos hecho que te gustaría hacer?
- Hay que expresarse de una forma positiva y constructiva.
- Despedirse de manera formal es importante.
- Informar sobre la finalización de la relación a la figura de apoyo del mentor.
- 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.

Estas cuatro fases conforman el proceso de la relación entre mentor y mentorizado dentro del programa de mentoring y se formaliza mediante los siguientes documentos:



## El proceso de evaluación

Transcurrido el período acordado, se procederá al cierre formal de la relación y se iniciará el proceso de evaluación de la misma.

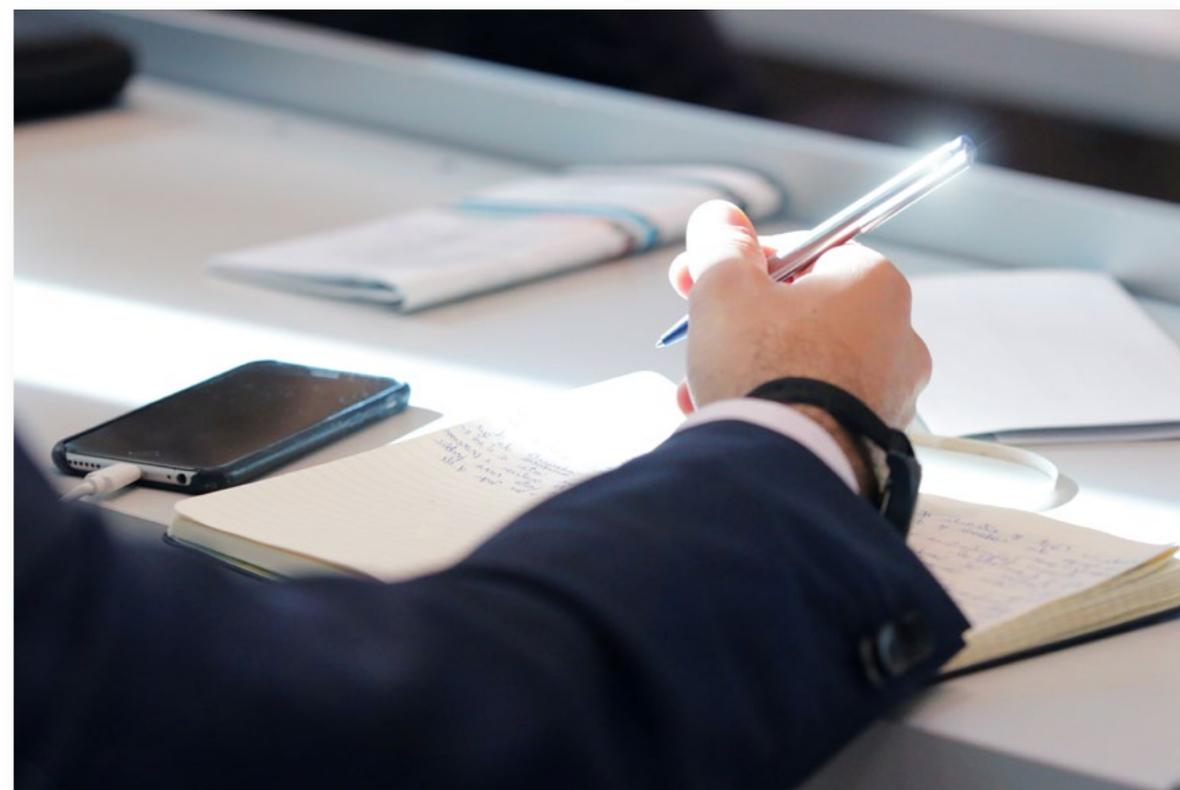
El proceso de evaluación será realizado por los participantes a través de un cuestionario y será clave para poder establecer un procedimiento de mejora continua. Los objetivos que buscamos con la evaluación son:

- Identificar las mejores prácticas.
- Compartir ideas y experiencias que ayuden a futuros participantes.
- Lograr un programa que aporte valor a los participantes y reconozca el trabajo de los mentores.
- Identificar puntos de mejora y fortalezas de esta iniciativa.
- Fomentar que los participantes actúen como los principales prescriptores del programa de Mentoring.
- Proporcionar una herramienta que ayude a la realización de una reflexión final de cada relación.

En este proceso se validará la experiencia vivida por el mentorizado y el mentor centrándonos en los siguientes aspectos:

- Adecuación del mentor a los requerimientos inicialmente manifestados por el mentorizado.
- Trabajo realizado.
- Resultados obtenidos.
- Funcionamiento del programa de Mentoring de Canal de Isabel II.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN SE FORMALIZA CON EL DOCUMENTO DE EVALUACIÓN A CUMPLIMENTAR POR EL MENTOR Y EL MENTORIZADO





# Lecciones aprendidas en el primer programa de Mentoring

desarrollado en Canal de Isabel II



## Los objetivos de aprendizaje

Uno de los cometidos más importantes de un mentor es trabajar con su mentorizado para desarrollar estrategias que le permitan expandir su talento, mejorar sus habilidades y adquirir nuevos conocimientos. Tengamos pues en cuenta las siguientes sugerencias como punto de partida para lograrlo:

### Puedes buscar conexiones de aprendizaje

Sin duda alguna, las relaciones de mentoring que más valor generan para el mentorizado son aquellas en las que existe una correlación explícita entre la experiencia del mentor, las habilidades y los conocimientos que aporta y las metas de aprendizaje que establece el propio mentorizado. Es, por tanto, clave en este punto de partida que las dos partes dediquen suficiente tiempo a discutir los objetivos que se pretenden alcanzar, explorando lo que puede aportar el mentor a ellos y si serán necesarios recursos adicionales.

### Identificar talentos asimilados y no reconocidos

Muchas personas no llegan a ser conscientes de la naturaleza y el alcance de su talento y fortalezas. El mentor ha de ser capaz de buscar esos patrones positivos asimilados y no reconocidos por el mentorizado que le han permitido tener éxito en su carrera. Muchas veces ayudar a que una persona se dé cuenta de sus propias fortalezas, que por tenerlas totalmente asimiladas las percibe como algo común o sin importancia, puede ser una de las principales aportaciones para su crecimiento personal.

### Priorizar el desarrollo de habilidades

En muchas ocasiones, al realizar un sincero análisis de nuestras habilidades nos sentimos abrumados por la necesidad de comenzar a trabajar varias de ellas a la vez. La labor del mentor consiste en ayudar al mentorizado a dar prioridad a destrezas clave para su inmediato desarrollo para lograr los objetivos de aprendizaje que se establecen.

## Hacer un plan de aprendizaje

Este es el verdadero punto de partida de la relación y por eso sugerimos al mentorizado, antes de iniciar los contactos con su mentor, que comience a elaborar su propio plan de acción de desarrollo o aprendizaje. En las primeras reuniones de trabajo debemos plantear a nuestro mentor, al menos, un borrador con los hitos y logros que queremos alcanzar durante el tiempo que dura el programa, traducidos en metas concretas (un máximo de dos renovables cada cierto tiempo). De nada sirve comenzar a caminar juntos si no sabemos a dónde queremos llegar.

Todos podemos aprender algo nuevo cada día si nos lo proponemos. Algunos tipos de conocimiento se pueden obtener a través de la formación y la investigación, otros se adquieren mucho mejor a través de la comunicación interpersonal, entrevistas y observación de otros profesionales. La mejor manera de abordar la adquisición de habilidades complejas es desagregándolas en pequeños hitos y objetivos de aprendizaje.

El mentor puede llegar a desempeñar en este ámbito un papel crítico, ayudando a su mentorizado a identificar actividades conjuntas que puedan acelerar los logros pretendidos.

LOS OBJETIVOS  
SON LA BRÚJULA  
DE LA RELACIÓN DE MENTORING





## Ejemplos de acciones que facilitan la relación entre los participantes

Estos son algunos ejemplos de acciones que facilitan la relación, en opinión de los participantes del programa de Mentoring:

- ✓ 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 correo electrónico 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 del programa de Mentoring.
- ✓ 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.

### Acciones a evitar:

- Pensar que el mentor tiene respuesta a todas las preguntas.
- Dar respuestas, en vez de que sea el propio mentorizado quien llegue a las mismas a través de sus propias reflexiones.
  - 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.

## ¿? ¿Qué hacen los participantes durante la relación?

### Buenas prácticas.

Denominamos buenas prácticas del mentoring a aquellas actividades que han sido realizadas por los participantes y que han contribuido al logro de los objetivos de desarrollo.

Reunión de trabajo con una agenda previa y unos temas o preguntas que abordar.

Monográfico sobre las fortalezas y debilidades del mentorizado con el fin de identificar puntos de mejora y desarrollo.

Invitación a charlas o conferencias en las que participa el mentor.

Acceso a una red de contactos para ampliar el conocimiento y visión del mentorizado en aquellos temas en los cuales ha mostrado intereses de mejora.

Creación de círculos de trabajo con mentorizados de otros mentores para generar ideas, provocar la creatividad o compartir información.

Invitar a determinados contactos a dar charlas sobre temas muy específicos.

Envío de correos electrónicos con información valiosa.

Atención de llamadas telefónicas del mentorizado con consultas concretas sobre cómo abordar alguna situación.

Dinámicas de *role play*, por ejemplo, para una negociación con un cliente.

Visitar juntos a un cliente interno o externo.

Envío de artículos y lecturas que inviten a la reflexión y generen ideas y temas de discusión.

Invitación a mantener una conversación con el equipo del mentor.

Invitación a la preparación y asistencia a una reunión complicada.

Revisar el programa de formación y orientar al mentorizado en su diseño.

Un día en la vida del mentor. Una jornada con varias reuniones de trabajo. Posterior análisis.

Un día en la vida del mentorizado. Ayuda a saber qué hace el mentorizado y en qué temas concretos se le puede ayudar. Asistencia a distintas reuniones de trabajo. Posterior análisis.

Identificar a algún experto y facilitar una cita con él.

## Ejemplos de temas tratados entre los participantes

Estos son algunos ejemplos de temas tratados por los participantes del programa de Mentoring de Canal de Isabel II en sus reuniones.

- Visión del negocio (corto / medio / largo plazo).
- Gestión de conflictos.
- Gestión del tiempo.
- Desarrollo de habilidades.
- Gestión de equipos.
- Gestión del cambio.
- Gestión del estrés.
- Motivación.
- Negociación.
- Liderazgo.
- Comunicación efectiva.
- Relaciones interpersonales.
- Delegación y organización en el trabajo.
- Presentaciones.
- Desarrollo profesional dentro de la organización.
- Análisis de fortalezas y debilidades.
- Funcionamiento general de la organización.
- Visión global de las etapas de los proyectos.
- El concepto de la cadena de valor y cómo su establecimiento puede ayudar a optimizar los recursos.

CUANTO MÁS CONTACTO HAY ENTRE MENTOR Y MENTORIZADO MÁS POSIBILIDADES HAY DE QUE SE DÉ UNA RELACIÓN DE MENTORING EXITOSA



# Testimonios de los mentores

## Trabajo realizado

*De forma "no ordenada" he tenido, y sigo teniendo, mentores en mi vida: son personas de las que he aprendido muchas cosas tan sólo con fijarme en su comportamiento, sus reacciones, su "tempo", su organización, su discurso, su lenguaje corporal. Nunca pensé en ellos como mentores, pero me he dado cuenta de que lo eran cuando Canal ha organizado este Programa. Igualmente, con el Programa he sido consciente de que, también de manera "no ordenada", yo ya había desempeñado la función de mentor.*

*No dudé en participar en cuanto me lo propusisteis, sabía que iba a ser una experiencia de aprendizaje enriquecedora para las dos partes. La ventaja de ordenar esta tarea es que aporta regularidad, compromiso, franqueza, lealtad, imaginación.*

*Pienso que el sistema de registrar los encuentros y la evolución podría ser más personal, que podría configurarse quizás como un diario de sensaciones, experiencias y provechos, elaborado incluso en conjunto, más que como un acta de objetivos y temas desarrollados.*

*Motivador. Distinto. Recomendable.*



Belén Benito Martínez

*A lo largo de mi carrera profesional he tenido la suerte de tener grandes figuras del mentoring encima de mí, gracias a las cuales estoy hoy donde estoy. Ninguno de ellos fue investido oficialmente con el título, pero con su permanente compromiso, entrega y ejemplo me han ido enseñando prácticamente todo lo que sé a día de hoy.*

*Hace poco escuché una frase que me gustó: "No digas lo que hay que hacer, hazlo". Esta sería una buena frase para resumir lo que yo entiendo de la práctica del mentoring: DAR EJEMPLO. No creo que haya que hacer algo muy distinto de avanzar en tu carrera de una forma coherente y, mientras tanto, tratar de trasladar tus experiencias y vivencias a quienes han tenido la generosidad de considerarte su mentor y quieren que las compartas con ellos.*

*Y en ese punto aparece un segundo concepto sobre el que pivota lo que yo entiendo de la práctica de Mentoring: COMPARTIR. Porque, además de lo anterior, en esta inesperada experiencia me planteo muchas veces la siguiente pregunta: ¿quién mentoriza a quién? Tenemos mucho que escuchar y aprender los unos de los otros, e iniciativas como esta, que hacen esto posible, merecen todo mi reconocimiento.*

*Muchas gracias.*



María González Cano

*En mi caso, este primer programa de mentoring en el que he participado, me ha permitido conocer a 2 compañeros de Canal e intercambiar conocimientos con ellos, ya que se encuentran en áreas distintas a la mía. No tengo muy claro lo que les he podido aportar. De hecho, tengo la sensación de que mucho no he debido de aportar a los mentorizados con los que he compartido el programa.*

*Al ser una primera experiencia en el mentoring, supongo que el aprendizaje que estoy adquiriendo me servirá en próximas sesiones (a las que me encantaría participar), para tratar de no cometer los mismos fallos. En este sentido, sí que me ha servido para coger ideas para el futuro. En este primer programa, creo que lo más interesante y lo que más les ha podido aportar algo quizás haya sido las visitas a instalaciones y el acudir con ellos a reuniones a nivel directivo que, de no existir estos programas, no podrían acudir actualmente.*

*En definitiva, veo muchas ventajas y muchas posibilidades a este programa, pero quizás al ser la primera vez, no le he conseguido sacar todo el jugo que hubiera querido.*



Manuel Rodríguez Quesada

*Siempre es bueno compartir y esta actividad consiste, sobre todo, en compartir. El contribuir, aunque sea en pequeña medida a la formación de compañeros a través de la puesta en común de vivencias personales es gratificante.*

*El diálogo desinteresado sobre experiencias propias y ajenas, tanto cuando ofrece planteamientos semejantes como cuando ocurre lo contrario, enriquece nuestra visión.*



Miguel Ángel Casanueva Rodríguez

# Testimonios de los mentorizados

## Trabajo realizado

*Nunca había participado en un proceso de mentorización, así que no tenía claro qué esperar de él o la manera de enfocarlo para aprovecharlo al máximo. Creo que, en gran parte, esa fue la primera misión de mi mentor, orientarme en cómo sacarle todo el partido posible a cada una de nuestras sesiones.*

*Empecé planteando dudas o cuestiones profesionales que quería mejorar, pero que realmente carecían de la importancia suficiente como para considerarlas prioritarias. Eran los interrogantes fáciles de plantear, los que no exigían demasiado. Poco para la relevancia que podía llegar a tener el proceso de mentorización. Así que redirigimos el proceso y poco a poco fueron aflorando dudas e inseguridades con mucho más impacto en mi vida profesional, la actual y la futura. Y en ese momento sí que percibí el verdadero potencial de esta oportunidad.*

*Mi mentor me ha hecho tomar perspectiva y definir claramente mis metas. Y luego me ha marcado pasos para conseguirlo. Pero sobre todo me ha hecho reflexionar mucho sobre qué quiero y cómo lo quiero, algo que había perdido de vista estando inmersa en las rutinas del día a día y la comodidad de caminos marcados de antemano que se pueden seguir sólo por inercia.*

*Y esto era algo que me hacía mucha falta. Afortunadamente mi mentor ha sabido verlo, mucho mejor que yo misma.*



Sonia Conde Ullán

*La experiencia de mentoring me ha ofrecido la oportunidad de reflexionar sobre un área en concreto de mejora que tenía pendiente.*

*El proceso ha consistido en analizar las dificultades y posibilidades de mejora que estuviesen a mi alcance o bien que requiriesen de ayuda externa. Al tratarse de un proceso guiado y compartido con la persona que ejerce como Mentor, resulta mucho más enriquecedor y te "obliga" a dedicar tiempo a temas importantes que no consideramos urgentes y que tendemos a dejarlos aparcados.*

*Por otro lado, el proceso aporta una visión más transversal de la empresa al cruzar experiencias y personas. ¡Gracias Canal!*



María Casanova Sanjuan

*En primer lugar, he de agradecer a Canal la oportunidad de participar en este tipo de experiencias porque, sin duda, son de gran interés y enriquecedoras.*

*El programa de Mentoring empieza, y creo que es general por lo que he podido comentar con más mentorizad@s, desde la suspicacia de "¿qué es esto?", "¿cómo se va a desarrollar?", "¿en qué me va a ayudar?" o "¿qué me va a aportar?" y, al menos en mi caso, finaliza con un rotundo "cuánto me alegro de haber participado en este proyecto."*

*Me ha permitido conocer a un profesional de mi empresa, con el cual no había tenido prácticamente contacto hasta la fecha, que ha participado íntegramente en el programa, se ha implicado, se ha preparado las reuniones y me ha motivado para continuar con las mismas de manera sincera y enriquecedora. Sin duda, la labor del mentorizado es crucial; los mentorizados tenemos que querer sacar algo de esto, tenemos que abrirnos para confiar en el mentor y así alcanzar una relación sincera, pero sin un excelente mentor como el mío, eso puede que se haga muy complicado. Desde el primer día se ha abierto, me ha dado confianza y ha mantenido la relación desde un punto de vista sincero y abierto que me ha hecho creer en el programa y disfrutar del mismo, ha centrado sus preguntas y cuestiones en promover mi avance en aquellos campos en los que yo le he mostrado mi interés, y ¡hasta me ha puesto deberes!, supongo que eso va con el cargo.*

*He aprendido otras visiones y maneras de actuar ante el personal bajo nuestra responsabilidad, he visto cómo interactúa mi mentor en el ámbito de su trabajo, he conocido a otras personas de la organización, he participado en reuniones con su equipo y he impartido charlas a su equipo y en mi Área estando el mentor presente. Creo que no se puede pedir más. Por lo que él me ha transmitido, también ha recibido feedback interesante y enriquecedor, así que, ¡qué más se puede pedir!*

*De nuevo gracias por contar conmigo.*

**Francisco Javier Honorato Mata**



*Para mí el Mentoring comenzó como un conjunto de oportunidades que podía, o más bien quería, aprovechar. La más fácil iba a ser tener la oportunidad de tratar con un compañero en el ámbito personal, y según me habían indicado con total confianza y discrecionalidad, cosa que sería más difícil sin este programa. La siguiente oportunidad sería poder compartir mis inquietudes con una persona con más experiencia que yo y que seguro algún buen consejo me daría. Y la tercera, como ha sido mi caso, si tu mentor lidera una actividad de la empresa que te resulta interesante, es una estupenda oportunidad para ofrecerte a echar una mano y participar con su unidad. En mi caso, creo que he podido aprovecharme de las tres oportunidades, ayudado sin duda por la buena actitud de mi mentor.*

*Si os estáis pensando participar, no lo dudéis, como mínimo te llevas el haber conocido un compañero, y si además te esfuerzas, es una buena oportunidad para aprender.*



**Jesús Urbieta Sotillo**



## Lo que nos han dicho los mentores

Con la intención de transmitir, de manera resumida, algunas de las reflexiones, ideas y pensamientos de los mentores, transcribimos a continuación las opiniones recogidas durante el transcurso de nuestras reuniones con ellos.

*"Desde la primera reunión con mi mentorizada me di cuenta de los beneficios del programa. Intentar aconsejar me ha ayudado a reflexionar sobre los problemas de gestión. Estoy sorprendido con lo gratificante que está resultando la experiencia para mí."*

*"Pienso que es bueno contar con una persona dispuesta a escuchar y a entablar una relación de ayuda sincera."*

*"Varias personas se han acercado a mí pidiendo ser incluidas en el programa. En el lado negativo, se me está haciendo muy complicado llevar dos mentorizaciones al mismo tiempo."*

*"Una experiencia agradable."*

*"No tengo la seguridad de estar haciendo bien el papel de mentor."*

*"La iniciativa está siendo muy enriquecedora y satisfactoria para ambas partes."*

*"Me está gustando porque parece que puedo ser de ayuda en cuestiones que no imaginaba, y estoy aprendiendo más de lo que esperaba."*

*"Mi comentario general, de momento, es que la considero una iniciativa enriquecedora para ambas partes: mentor y mentorizado."*

*"Muy interesante. Merece la pena el tiempo dedicado."*

*"Fantástica pionera y es un aprendizaje para todos, mentorizados y mentores."*

*"Excelente iniciativa. La clave está en que el mentorizado muestre iniciativa e interés."*



## Lo que nos han dicho los mentorizados participantes

Con la intención de transmitir, de manera resumida, algunas de las reflexiones, ideas y pensamientos de los mentorizados, transcribimos a continuación literalmente las anotaciones recogidas por ellos en la plataforma de mentoring.

*"El tener a alguien de la experiencia de mi mentor para hablar sobre todas las preocupaciones que me van surgiendo es algo que no tiene precio. Lo que aprendo con él en una hora no lo podría lograr en ningún curso, y son muchas horas las que me está dedicando."*

*"Sinceramente me parece muy útil, y no sólo en los conocimientos adquiridos, sino en lo personal, una oportunidad única de contacto con otras áreas de la empresa y de diferentes puntos de vista."*

*"Ante el desconocimiento inicial, me ha sorprendido gratamente la evolución del programa, así como la efectividad del mismo. La elección del mentor es fundamental y, en mi caso, está siendo muy útil y satisfactoria."*

*"Me resulta enriquecedor tener otro punto de vista al tomar decisiones. Está bien sentarte con alguien experto a mirarte a ti mismo."*

*"Este programa me ha parecido muy adecuado. Es una manera de crear vínculos entre dos personas."*

*"Creo que el éxito del programa está en la relación que se establece entre mentor/mentorizado en el respeto, humildad, buena voluntad y ganas de crecer y hacer crecer profesional y personalmente."*

*"Un mentor en Canal te permite ver la empresa y el mundo profesional con los ojos de una persona con amplia experiencia que te ayuda a analizar mejor las situaciones y problemas que pueden presentarse."*

*"Recojo de mi mentor ideas que voy incorporando a mi día a día."*

*"La experiencia está resultando muy positiva, valoro mucho el conocer cómo se enfocan las tareas programadas y los inconvenientes desde la perspectiva de una persona con mucha experiencia."*

*"Estoy muy contenta con el programa y con la relación desarrollada con mi mentor. Estoy aprendiendo mucho acerca de la empresa, otras formas de trabajo, temas legales, etc..."*

*"Considero que es un programa muy positivo que permite un enlace claro con las futuras generaciones de la empresa."*

*"En general muy buena. Es una manera de acercar el personal de estructura al resto de plantilla y aprender de su experiencia profesional."*

*"Para mí es muy positivo el que una persona con la experiencia de mi mentor me dedique tiempo para charlar de manera distendida."*

*"Me está encantando el programa, y realmente mi mentor me ha ayudado mucho a organizar y planificar el trabajo, de forma que ello ha contribuido en mi desempeño diario, y en la calidad de mi trabajo y de mi vida en general."*

*"Me parece una herramienta muy eficaz, no sólo para mejorar ciertas competencias, sino también para tener una relación más cercana con profesionales de la empresa con amplia experiencia y conocimientos."*

*"Creo que es una gran iniciativa. Es cierto que es difícil que cuadren perfectamente mentor y mentorizado en lo profesional y en lo humano, pero sin duda alguna siempre se sacarán cosas de gran valor. Yo al menos eso es lo que estoy viviendo."*

*"Aprender de los errores y aciertos de otros tiene un valor difícilmente cuantificable. No hay programa de formación que acelere tanto mi aprendizaje como esta iniciativa."*



## Ejemplos de ideas valiosas recogidas por los mentorizados

A continuación, se muestran ejemplos de ideas valiosas encontradas por los mentorizados. Sus testimonios, transcritos de forma literal, nos dan una idea del tipo de diálogos que se han generado con sus mentores.

*Para aumentar mi visibilidad debo dar un paso al frente. Tengo que ser valiente. Mi mentor me ha animado a ello.*

*El camino que recorremos en la vida es tan valioso como el fin que alcanzamos.*

*Es clave ser capaz de determinar objetivos concretos a medio y largo plazo.*

*La persistencia en los objetivos es la clave del éxito.*

*Las reflexiones sobre la importancia de la delegación y de soltar. Al explicarme todo el proceso y ser consciente de la cantidad de instalaciones, contratas, diferentes áreas que mi mentor gestiona, y ver la pasión con la que lo hace y al mismo tiempo la confianza y tranquilidad, me ha hecho pensar en mi propia necesidad de compaginar mi pasión por mi trabajo y mi capacidad para "soltar" y disfrutar de ello más.*

*Mi mentor es un valioso libro de ayuda para influir en las personas. Empezar a delegar por actividades concretas no urgentes o importantes, incluso crear tareas específicas (informes internos u otros), que me permitan ir testando la capacidad del equipo. Hay que realizar un esfuerzo para modularse en las conversaciones. Intentar, en la medida de lo posible, repartir las tareas de forma homogénea tu carga de trabajo y tu grado de preocupación por éste, no depende del trabajo en sí, sino de ti mismo.*

*El "mentoring" no consiste en dar consejos concretos por parte del mentor, sino en ayudar al mentorizado a analizar los pros y los contras de las decisiones. Pero las decisiones finales siempre corresponden y son responsabilidad del mentorizado.*

*Es muy importante la planificación y preparación de una reunión, presentación, exposición, etc., de cara a tener éxito en la misma.*

*La importancia de conocerse (y de que te conozcan) dentro de la organización. Buscar aliados en los proyectos. ¿Quién soy yo? Una complicada pregunta, pero que ha dado pie a hablar de varios temas. Los objetivos definidos han sido más bien proyectos para desarrollar los objetivos que se pretenden.*

*Cómo desconectar, transmitir mayor serenidad, gestionar la motivación y organizarse. Planificar/supervisar el trabajo de cada uno de los integrantes del equipo, utilizar herramientas como Teams.*

*Para acometer en primer lugar las tareas más importantes, no pongas el foco en la pereza sino en el alivio futuro que sentirás cuando te lo hayas quitado de encima. Las tareas más importantes son aquellas que sean más importantes para mi jefe, ni más ni menos.*

*Conocimiento acerca de otras áreas de la empresa.*

## Ejemplos de ideas valiosas recogidas por los mentorizados

“La importancia de las decisiones en la vida tanto profesional como personal.”

“Importancia de tener clara la visión a lograr. No hay vientos favorables si no tienes rumbo.”

“Firmeza en los argumentos, creatividad en la forma de expresar las posiciones de una negociación.”

“Preguntas que pueden ayudar en el lanzamiento de proyectos transversales; ¿Cómo comunico el proyecto? ¿Cómo consigo que lo entiendan? ¿Cómo busco aliados? ¿Cómo me preparo para los que creo que no van a ser aliados? ¿Cómo se sienten los demás?”

“Respecto a la gestión de equipos: crear relaciones adicionales creando vínculos y conseguir un buen clima. Establecer lo más claramente posible los objetivos. No todos son iguales ni se puede esperar lo mismo. Hay que tratarlos de forma diferenciada.”

“Cada uno tiene que explotar sus habilidades para conseguir sus objetivos. Céntrate en tus fortalezas.”

“La importancia del estilo comunicativo tanto escrito como hablado. Saber elegir cuándo y cómo trasladar las propuestas. Hacer especial hincapié en aspectos de alto valor con impacto visual (pensar que la brevedad y la precisión es muy importante).”

“Líneas estratégicas y puesta en valor de mis conocimientos y experiencia.”

“Transparencia: me parece muy valioso. Es cierto que no siempre se puede informar al equipo de todo lo que ocurre en la empresa, pero es muy importante que dentro de lo que se pueda, perciban que el trabajo se desarrolla en un marco de confianza y transparencia. Reuniones de equipo semanales: muy importante. Pase lo que pase, la reunión semanal debe celebrarse para que todo el equipo participe del trabajo desarrollado por los demás compañeros y los objetivos conseguidos y a conseguir.”

“La importancia de hacer equipo.”

“La importancia de relativizar las cosas, de fomentar el diálogo entre distintas partes de la empresa.”

“Es muy importante racionalizar los aspectos negativos del día a día, valorando los puntos positivos, aunque sean pequeños.”

“Se concreto y si es posible cuantifico el valor. Utilizar un lenguaje que produzca un alto impacto. Aprender a comunicar mejor: la comunicación debe ser bidireccional de manera que los roles de emisor y receptor se intercambien, siendo el receptor quién genera el feedback y el emisor quien recibe el mensaje, este debe saber gestionarlo y tratarlo adecuadamente. Dotar de contenido sólido e irrefutable el mensaje. Preparar muy bien el discurso.”

“La importancia de la comunicación eficaz.”

## Ejemplos de ideas valiosas recogidas por los mentorizados

“ Si no puedes resolver un problema tu eres el problema.”

“ El marco de la confidencialidad acordada refuerza el valor del programa.”

“ La importancia de la búsqueda de aliados. Hacer un análisis de las funciones actuales y de las que serían deseables en el corto y medio plazo.”

“ Disfrutar de mi vida personal y profesional, no dejar que la segunda se coma a la primera.”

“ La visión además de legal, estructurada, sistemática y rigurosa del mentor me está siendo de gran ayuda en todas las cuestiones que se plantean. Aportando sugerencias de puesta en práctica inmediata y muy fácil aplicación.”

“ La búsqueda de la perfección absoluta no siempre produce el mejor resultado y en muchos casos genera un gasto desproporcionado de energías/tiempo/recursos. Lo ideal es valorar en cada momento soluciones prácticas y de calidad notable que permitan alcanzar los objetivos con un esfuerzo adecuado. Trabajamos con personas. No hay que subestimar el aspecto de relación con ellas con respecto a la tarea; hay que dedicar tiempo a este aspecto.”

“ Interés que la actividad me despertaba antes de la reunión 60%. Interés que la actividad me ha despertado tras la reunión 100%. Considero que el mentor se adapta perfectamente al perfil que me puede ayudar a concretar, perfilar, y alcanzar los objetivos marcados con esta actividad 100%.”

“ Para llegar a acuerdos favorables para ambas partes es necesario hablar las cosas claras, y ponerse en el lugar del otro interlocutor.”

“ Es importante anticiparse en la comunicación al equipo.”

“ Importancia de la organización del trabajo y el tiempo. Importancia de la necesidad de identificar las tareas según su nivel de prioridad o delegación.”

“ Con la experiencia y ayuda que me aportará mi mentor, poder avanzar y mejorar en determinadas competencias.”

“ La forma de tratar a las personas y cómo recolectar lo mejor de cada una de ellas.”

“ Es importante hacer ver a nuestro entorno lo que hacemos y cómo lo hacemos.”

“ Cuenta hasta diez antes de contestar. Se debe eliminar el componente visceral de las relaciones laborales. ¡Esta idea me ha cambiado la vida!”

“ Cuando el negociador que tienes enfrente es duro, y no entra en razón, se puede parar la negociación. También se puede recurrir a una entidad superior.”

## Ejemplos de ideas valiosas recogidas por los mentorizados

“La importancia de dar valor al trabajo realizado para generar ilusión en el equipo. La importancia de la transmisión del entusiasmo. Simplificación como clave a la hora de transmitir lo que se espera del equipo de trabajo. Es más potente transmitir una idea sencilla que muchas ideas complejas que además se pueden anular entre sí.”

“He aprendido las distintas maneras de liderar, con ejemplos concretos, y si pudiese pensar en mis distintas maneras de liderar cuál potenciaría. La importancia de la confianza en el entorno laboral, al final como humanos, las decisiones respecto a las personas en general están basadas en eso, en la confianza que nos genere esa persona. “Que la inspiración te coja trabajando”. esta idea está relacionada con la buena o mala suerte.”

“Nuestros padres y abuelos han sido muchas veces nuestros mentores, aunque ellos no hayan sido conscientes de que estaban jugando ese papel.”

“La importancia de estar motivado en el trabajo. La remuneración económica no puede ser el único factor motivador. Nos tiene que gustar lo que hacemos, incluso sentir pasión por ello.”

“Muchas veces, ciertos acontecimientos y decisiones condicionan totalmente nuestra vida, aunque no seamos conscientes de ello en ese momento.”

“No todo el mundo vale para ser directivo. Ya que hay ciertas capacidades necesarias que no es fácil aprender (a veces, es imposible). ¡Para ser directivo, hay que valer! No es un trabajo nada fácil. A algunas personas, no les gusta nada, a otras les apasiona.”

“Todos tenemos nuestro límite de responsabilidad laboral, por encima del cual puede ser que no nos sintamos cómodos. Cada uno debe saber encontrar su propio límite.”

“Aprender a comunicar mejor: la comunicación debe ser bidireccional de manera que los roles de emisor y receptor se intercambian, siendo el receptor quién genera el feedback y el emisor quien recibe el mensaje, este debe gestionarlo y tratarlo adecuadamente. Aprender a generar documentos que produzcan más impacto en el receptor.”

“El intercambio de opiniones sobre los temas tratados es muy valioso para mí como mentorizado, pero mi mentor me confiesa que el beneficio es mutuo.”

“Es importante compartir el plan de acción con mi equipo. Que no sea una idea que se queda en mí. Que lo hagan suyo.”

“Los que han triunfado han fracasado previamente muchas veces. No hay que tener miedo al fracaso, lo importante es perseverar.”

“La clave para gestionar personas: mucha paciencia y saber escuchar.”

“Para las reuniones es crítica una buena planificación del número de personas, el orden del día y la puntualidad y el reparto de los tiempos, concluir con actas y compromisos, escuchar para entender las necesidades ajenas, utilizar el lenguaje corporal y mirar a los ojos.”

## Ejemplos de ideas valiosas recogidas por los mentorizados

“Clave para gestionar tu tiempo: planificar el día identificando las cosas importantes del día y los del medio-largo plazo, además de las tareas a realizar.”

“Planteamiento de la reunión, preparación, enfoque prioritario hacia los asuntos más importantes, buen uso de la asertividad, delegación y confianza en el equipo. Qué importante es conocernos mejor a nosotros mismos.”

“Motivar dando visibilidad, realizar alguna reunión de coordinación conjunta.”

“Una solución razonable a tiempo es mejor que la solución óptima tardía”. Esta frase explica de forma sintética el paradigma actual de la informática, ya que la tecnología evoluciona constantemente. Los sistemas se deben adaptar a ello y además las aplicaciones necesitan ampliar y ajustar su funcionalidad a las necesidades de la empresa. Esto nos lleva a plantearnos si debemos estar inmersos en una constante adaptación de nuestros sistemas o por el contrario debemos analizar todos los factores antes de llevar a cabo acción alguna. La frase del principio es la respuesta.”

“Hay que provocar el cambio de mentalidad en la gente, provocar a pensar nuevas maneras de hacer las cosas.”

“Las personas más válidas son mucho más exigentes consigo mismas que las mediocres. Mi mentora me confirma esta realidad, y yo que pensaba que eso era una casualidad en mi equipo. Esta reflexión es muy válida para tratar con personas en general.”

“Hay que realizar un esfuerzo por modularse con personas de carácter y con una forma de trabajar diferente a la tuya. Mi mentora me recuerda algo en lo que me tengo que esforzar. Buen consejo.”

“Para decir “no” hace falta disponer de argumentos poderosos, exponerlos de forma adecuada y en el momento preciso. Es la clave del éxito.”

“Intentar abarcar demasiado convierte tu trabajo en mediocre, porque lo vas haciendo todo sin profundizar. Gracias a mi mentora me voy a replantear el reparto de tareas. Lleva razón.”

“Importante como se siente el equipo. Hay que fomentar que no haya subgrupos. Difícil cuando hay varios centros de trabajo, probar con reuniones periódicas en donde se junten todos.”

“Importancia de las dos partes en la comunicación 100%. Modificación de la forma de actuar en base a la experiencia 100%. Aprender de “los malos jefes” aquello que no se debe repetir 50%. Aprender de “los buenos jefes” 100%.”

“Garantizar hueco a cada colaborador. Escuchar. Buscar oportunidades de mejora.”

“La importancia de gestionar el estrés laboral.”

## Ejemplos de ideas valiosas recogidas por los mentorizados

“Ver y tomar conciencia de la importancia de la gestión del conocimiento. Importancia de estar implicado y de sentirse dentro de un grupo de trabajo.”

“Planificación y planteamiento de objetivos y tareas.”

“El poder de la comunicación para dar valor añadido a nuestras propuestas.”

“Se concreto y si es posible cuantifica el valor.”

“Aquellos que no recuerdan el pasado están condenados a repetirlo”. El mentoring y mi mentor me ayuda a ello.”



## Compartir la red de contactos

El programa de Mentoring de contactos es algo muy valioso y personal que cuesta años cultivar y que no se comparte alegremente. No obstante, con el ánimo de apoyar al mentorizado en su crecimiento, sí es bueno que el mentor una vez avanzado el ciclo de vida de la relación le dé cierta visibilidad y le referencie a alguna persona que le pueda apoyar en su desarrollo. Tener acceso a otras fuentes que le ayuden a pensar en temas más específicos es una expectativa legítima de algunos mentorizados.

Busquemos entonces como mentores actividades que tengan relación con sus áreas de interés y que le permitan tomar contacto con otros profesionales. Por ejemplo: invitar al mentorizado a alguna reunión con el propio equipo de trabajo del mentor o facilitar al mentorizado la posibilidad de hablar con algún colega sobre algún tema específico de su interés.

Es bueno para la relación buscar acciones que permitan al mentorizado tomar contacto con otras fuentes que puedan aportarle valor. Aprender observando es una forma poderosa de asimilar nuevos conceptos. Los mentores, sin duda, pueden jugar un papel muy importante a la hora de acelerar el progreso y crecimiento del mentorizado con apoyo de otras personas.





# Habilidades de los participantes



## ¿Qué habilidades debe tener un buen mentor?

Un buen mentor es aquél que:

- Está disponible. Al menos una vez al mes.
- Es paciente. Las personas aprenden a diferentes ritmos.
- Es diplomático. El tacto y la diplomacia son de vital importancia. Seamos leales y no traicionemos las confianzas que lleguen a hacernos.
- Es respetuoso. Todos somos diferentes. El mentor respeta las diferencias con el mentorizado.
- Es flexible. No todo sucede como se planea. Sabe adaptarse a las diferentes situaciones y también aceptar el hecho de que el mentorizado a quien ayuda puede tomar una decisión con la cual puede estar en desacuerdo.
- Tiene seguridad en sí mismo. Es autosuficiente y amistoso.
- Sabe escuchar. A menudo, solo escuchar, sin hacer comentarios, puede ser de gran ayuda para que el otro defina su propio problema y lo resuelva.
- Tiene verdadero deseo de ayudar.

Además de estos puntos, es importante destacar otra cualidad fundamental: la capacidad del mentor de ser un buen consejero. Ello unido al adecuado manejo de los silencios y a la capacidad de realizar buenas preguntas, es sinónimo de un buen mentor.

## El mentor ha de ser un buen consejero

Un consejo según la Real Academia Española de la lengua es un: "Parecer o dictamen que se da o toma para hacer o no hacer algo".

Curiosamente, hoy en día dar un consejo puede ser interpretado como algo negativo. Si en una conversación alguien dice "te voy a dar un consejo" esto puede ser interpretado como una inferencia. Los consejos no esperados generalmente no son deseados. La pregunta ¿me dejas que te dé un consejo? se puede interpretar como una verdadera amenaza a la integridad individual. Hay un refrán que dice "consejos tengo que para mí no quiero". Dar consejos es un arte. La clave está en cómo y cuándo darlos. Aconsejar no es malo en sí mismo, lo que lo hace malo es la poca receptividad del aconsejado.

Aconsejar es ayudar a alguien a ver una misma situación desde otros puntos de vista, a considerar todas las posibles opciones y a ayudarle a decidir por sí mismo cuál es la mejor alternativa posible.

Ayudar a alguien a ver una misma situación implica que el mentor ha de escuchar mucho, antes de dar su opinión. Debe entender la realidad para poder dar su parecer o dictamen.

¿Cómo saber que lo que plantea el mentorizado es la realidad y no sólo una interpretación de la misma? Al final nunca debemos olvidar que todo lo que el mentor dice u opina sobre alguna situación particular del mentorizado, está basado normalmente en lo que él le cuenta.

Preguntar y escuchar ayuda a conformar mejor el escenario de trabajo y permite al mentorizado ver desde diferentes ángulos su propia realidad.

La clave está en ser consciente de que la relación de mentoring no conlleva dirección. Un consejero no le dice a quién aconseja, qué es lo que tiene que hacer. Un consejero presenta nuevas opciones y ayuda a tomar decisiones.



## El silencio

Cuando aprendí mis primeras notas de solfeo descubrí que los silencios aparecían en las partituras y lo difícil que eran de interpretar. Los silencios son importantes para escuchar y entender, para pensar y permitir hablar, para organizar nuestras ideas, para tomarnos un respiro y para dar ritmo a las conversaciones.

"El hombre es esclavo de sus palabras y dueño y señor de sus silencios" reza el dicho. A algunas personas no les resulta fácil soportar la presión del silencio y se sienten obligados a interrumpirlo; otros necesitan llenar todo el espacio con el ruido de sus palabras y lo impiden hablando.

Si no puedes soportar tu propio silencio y sientes los impulsos de interrumpirlo, te invitamos a que no lo hagas. Manejar bien los silencios es sinónimo de buen comunicador.

Aprender a estar en silencio, a escuchar y a permitir que los demás se expliquen es una habilidad fundamental para que los diálogos directos manifiesten todo su potencial.

## Hacer buenas preguntas

La mayéutica es el método socrático de enseñanza basado en el diálogo entre maestro y discípulo que busca por medio de las preguntas llegar al conocimiento de la esencia o rasgos universales de las cosas.

Mayéutica en griego significa un "perito en partos", es decir las comadronas que ayudan a alumbrar niños. Sócrates con su método de preguntas decía que ayudaba a alumbrar en los hombres sus propios pensamientos.

Los mentores practican la mayéutica, es decir el arte de hacer las preguntas adecuadas que hagan aflorar las ideas que están latentes en el mentorizado. Motivarle a pensar a través de preguntas como: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿por qué?, ¿para qué?...

Preguntarse por una misma situación desde distintos ángulos: ¿por qué sí?, ¿por qué no?, ¿de qué otra forma?, ayuda a ver la realidad desde diferentes puntos de vista.

Un buen mentor ha de permanecer el 70% de su tiempo escuchando y preguntando y el 30% restantes hablando.



## ¿Qué habilidades debe tener un mentorizado?

Un buen mentorizado es aquél que:

- Tiene iniciativa y trabaja la relación. Busca a su mentor y tiene interés en compartir con él experiencias y conocimientos.
- Sabe lo que quiere lograr.
- Tiene deseos de aprender. Está dispuesto a aceptar nuevos retos.
- Es receptivo, abierto a recibir retroalimentación, considerándola como una oportunidad para aprender.
- Está abierto a nuevas ideas. Trata de ver las cosas con otra perspectiva.
- Es leal, capaz de guardar confidencias.
- Es agradecido. Es consciente de que el mentor ha aceptado voluntariamente dedicar su tiempo para ayudarlo a alcanzar sus metas y tener éxito. Lo valora.



# Unas palabras finales

## acerca del mentoring

A medida que avanzas en este programa, ten en mente estas tres ideas:

### **El mentoring es una relación**

Se requiere un grado de conexión personal para transmitir habilidades, conocimientos, actitudes o comportamientos. Debe existir una relación de responsabilidad conjunta donde se fije claramente lo que se quiere aprender, cómo se llevará a cabo esa transferencia de aprendizaje, cómo se realizará el seguimiento y la forma final de ser evaluado.

### **El mentoring implica compartir**

El intercambio eficaz consiste en expresar libremente los pensamientos, opiniones, conceptos, ideas, experiencias, corazonadas, técnicas y aprendizaje de uno a otro.

### **El mentoring consiste en el desarrollo de ambas partes**

La razón de ser de una relación de mentoring es el crecimiento del mentorizado; sin embargo, son numerosos los mentores que manifiestan que ellos también se benefician poderosamente de las conversaciones y actividades que realizan dentro de este tipo de programas.

**¡Aprovecha y disfruta esta oportunidad!**



# Documentos de apoyo

## Acuerdo de mentoring

Este documento marca el punto de partida de la relación. En él se abordan aspectos importantes como la confidencialidad, las obligaciones, compromisos y expectativas de los participantes.

Es un documento que formaliza el acuerdo:

- Recomendamos que se rellene al final de la primera sesión.
- Formaliza el proceso y la relación.
- Sirve de punto de partida de la confianza entre las partes.
- Aborda responsabilidades, compromisos y expectativas del mentor y mentorizado.
- Menciona explícitamente la confidencialidad de la relación.
- Tiene vigencia durante la relación de Mentoring.

## Acuerdo de mentoring

D./Dña \_\_\_\_\_,  
 mayor de edad, con domicilio en \_\_\_\_\_  
 y DNI \_\_\_\_\_ a partir de ahora "el mentor" y, por la otra parte,

D./Dña \_\_\_\_\_,  
 mayor de edad, con domicilio en \_\_\_\_\_  
 y DNI \_\_\_\_\_ a partir de ahora "el mentorizado".

### MANIFIESTAN

1º.- En interés propio el pasar a formar parte del programa de Mentoring de Canal de Isabel II y disfrutar, por lo tanto, de sus beneficios y someterse a las obligaciones inherentes a la incorporación de la misma.

2º.- Los comparecientes reconocen la suficiente competencia, capacidad y legitimación para suscribir el presente acuerdo de participación en el programa de Mentoring de Canal de Isabel II.

A tales efectos convienen en obligarse en los términos expuestos en las siguientes:

### CLÁUSULAS

#### PRIMERA. - Objeto del acuerdo.

Este acuerdo supone la adhesión al programa de Mentoring de Canal de Isabel II, que ambas partes declaran expresamente conocer en detalle, incorporándose de manera plena a la organización como mentor y como mentorizado respectivamente, ejerciendo desde el momento de la firma el papel asignado en el proyecto.

#### SEGUNDA. - Responsabilidades y obligaciones.

El mentoring es el compromiso entre dos personas para compartir vivencias y experiencias y contribuir así al crecimiento personal y profesional del mentorizado. Adscribiéndose voluntariamente ambas partes al mismo, en el contexto del programa de Mentoring de Canal de Isabel II, adscripción que será gratuita tanto

para mentor como mentorizado, y que no supondrá, para ninguna de las partes, derecho a recibir contraprestación económica alguna por la realización de las acciones que, en su caso, se deriven de la suscripción del presente acuerdo.

Ambas partes asumen, expresa y voluntariamente, las siguientes responsabilidades:

#### Responsabilidades del mentor:

- Tener deseo de intercambiar su experiencia.
- Dedicar tiempo a la relación.
- Escuchar, aconsejar, asesorar, nunca decidir por el mentorizado.
- Contribuir al establecimiento y seguimiento de un plan de desarrollo del mentorizado.

#### Responsabilidades del mentorizado:

- Ser el único responsable de su propio desarrollo.
- Tener interés en aprender del mentor.
- Ser capaz de aceptar críticas.
- Ser capaz de identificar metas.
- Trabajar por la relación.

A su vez la participación en el programa de Mentoring implica para ambas partes aceptar las siguientes obligaciones:

- Mantener, al menos, una reunión cada seis semanas durante la duración del presente acuerdo.
- Participar en el proceso de formación en su función que lleva a cabo el programa de Mentoring de Canal de Isabel II.
- Complimentar el acta de cada reunión que se celebre y enviarla al administrador del programa de Mentoring.
- Participar en el proceso de evaluación periódica y final de la relación.

**TERCERA. - Duración.**

La duración de este acuerdo será de doce meses, desde la fecha de su suscripción por las partes. En aquellos casos en que el equipo de gestión del programa de Mentoring lo considere oportuno, debido al incumplimiento grave y sin justificación de alguno de los deberes establecidos, podrá proceder al cese de algún miembro, previa notificación justificada de la decisión acordada.

**CUARTA. - Confidencialidad.**

Las partes, habiendo aceptado la función de mentor y mentorizado, y con el fin de salvaguardar los principios éticos del proceso de mentoring, se comprometen a:

- Mantener toda la información recibida, cualquiera que sea la forma en que la misma haya sido recibida, como información estrictamente confidencial y no la divulgarán ni cederán a terceros sin el previo consentimiento escrito de la parte reveladora.
- No utilizar la información para un propósito distinto al fin, sin el previo consentimiento escrito de la parte reveladora. Sin perjuicio de lo anterior, ambas partes reconocen que el uso de la información para un propósito distinto al fin requerirá la firma de otro acuerdo entre las partes.
- Restringir el acceso a la información recibida, pudiendo acceder a la misma única y exclusivamente aquellos de sus empleados, representantes o asesores para los cuales el acceso a la información sea necesario para el cumplimiento del fin. Las citadas personas estarán sujetas a las restricciones de confidencialidad previstas en el presente acuerdo.
- Adoptar las mismas medidas de seguridad para impedir que la información sea divulgada que aquellas que adopta para la protección de su propia información confidencial y secretos comerciales.
- A devolver, una vez recibido un requerimiento escrito, toda la información en forma tangible o bien a destruir dicha información, así como todas las copias de los documentos en los que se contenga la información.

Las obligaciones de confidencialidad asumidas a través del presente acuerdo comenzarán en la fecha de su firma, permanecerán en vigor mientras dure la relación entre las partes y subsistirá, una vez terminada dicha relación, por un periodo de cinco años. Si se produjese cualquier ruptura de las obligaciones

asumidas por este acuerdo que derivasen en la obligación de resarcir daños y perjuicios por la parte que ocasionó la ruptura, el periodo de confidencialidad se extenderá por un periodo adicional hasta que quede resuelto el procedimiento arbitral o judicial que determine de forma definitiva la obligación de resarcimiento por daños y perjuicios causados.

**QUINTA. - Exención de responsabilidad.**

Los informes, documentos, acciones a emprender, tareas indicadas y emitidas por los mentores tienen carácter facultativo para los mentorizados que, como si de un consejo se tratara, podrán asumir o no. Por lo tanto, los mentores quedan exentos de toda responsabilidad que halla podido derivarse de sus acciones en el marco del programa de Mentoring de mentores.

**SEXTA. - Resolución de controversias.**

Las partes se someten expresamente, en caso de que surjan discrepancias en relación con el acuerdo, a la decisión de los organizadores del programa de Mentoring de mentores y, en el caso de que la decisión no fuera satisfactoria para alguna de las partes y se tuviera que acudir a resolución judicial, ambas partes renuncian a su fuero propio, en su caso, sometiéndose a los Juzgados y Tribunales de Madrid capital.

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, firman el presente acuerdo de mentoring:

Mentor

Mentorizado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Definición de visión

En la primera reunión es habitual que el mentorizado ponga en contexto al mentor y le hable de su experiencia y las inquietudes que tiene. Uno de los diálogos más importantes tiene que ver con la visión a medio y largo plazo. Este ejercicio invita al mentorizado a detallar sus visiones y a compartir las respuestas con su mentor. Las preguntas que vienen a continuación han de inspirar una profunda reflexión sobre su futuro profesional y el de su organización.

¿Qué es una visión?, ¿Cuáles son mis visiones? Una visión es algo que no ha ocurrido todavía. Las visiones son intuiciones sobre el futuro. Sirven para movilizar a una persona hacia metas ciertas. Los visionarios trabajan sus sueños y son capaces de convertirlos en realidad, asumen riesgos en la incertidumbre y procuran los medios para materializar sus intuiciones.

Hablar de la visión es imaginar algo que todavía no existe. La visión nos habla del futuro a un año, a dos, a cinco, a diez...

## Ejercicio

Pedimos al mentorizado que realice este ejercicio con calma las próximas semanas y que trate de escribir sus deseos más íntimos. Ha de ser honesto consigo mismo.

*1. Cuando sueño despierto, ¿qué me veo haciendo en mi empresa? Detállalo.*

---

---

---

---

---

---

---

---

*2. Si tuviera tiempo y los recursos fuesen ilimitados, ¿qué haría por la compañía?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*3. ¿Cuál es el valor que me gustaría aportar?*

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ¿Dónde veo a mi empresa y dónde me veo a mí? Detállalo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. ¿Cuáles son en mi opinión mis mejores cualidades?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. ¿Qué buenas cualidades me atribuyen otras personas que me conocen bien?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. De entre todas mis actividades profesionales, ¿cuáles son las que me deparan una profunda satisfacción?

---

---

---

---

---

---

---

---

8. ¿Cuáles son las tres o cuatro cosas más importantes que tengo que hacer en los próximos meses?

---

---

---

---

---

---

---

---

9. ¿Hay cosas que creo que debería de hacer?, ¿cuáles son?

---

---

---

---

---

---

---

---

10. ¿En qué tengo que mejorar?

---

---

---

---

---

---

---

---

## ¿Cuáles son mis necesidades y capacidades?

Utiliza tus singulares dotes humanas para explorar cada una de las necesidades y capacidades de tu vida. Las siguientes preguntas te ayudarán:

*¿Cuál es la situación actual de mi empresa y la mía?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*¿Qué elecciones debo hacer para satisfacer las necesidades futuras?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*¿Qué resultados deseo obtener?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*¿Qué puedo hacer para obtenerlo?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*¿Dónde deseo estar y dónde estoy ahora?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*¿Cuál es la situación ideal? ¿Cuáles serían los resultados? Tanto de mi empresa como profesional.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*¿En qué estoy empleando actualmente mi tiempo? ¿Es importante? ¿Está alineado con lo que quiero lograr?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*¿Cuáles son los hechos que me alejan del ideal?, ¿y los que me acercan?*

---

---

---

---

---

---

---

---

*¿Cuál es mi visión? Profesional y de la empresa.*

---

---

---

---

---

---

---

---



## Establecimiento de objetivos

La definición de objetivos concretos a alcanzar por el mentorizado durante la relación de mentoring es clave para el buen funcionamiento de la misma. Es responsabilidad del mentorizado completar este documento.

Debemos considerar que un objetivo debe ser específico, medible, moderadamente arriesgado, y orientado a resultados. A la hora de definir el objetivo es importante incluir determinados indicadores que permitan medir su grado de consecución. Recomendamos al menos fijar dos objetivos de desarrollo para trabajar sobre ellos durante la relación.

## Establecimiento de objetivos

Objetivo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Acciones a seguir: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fechas: \_\_\_\_\_

Indicadores: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Obstáculos que podrían dificultar la realización de las acciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fuentes de ayuda para llevar a cabo las acciones o para superar los obstáculos:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Acta de reunión

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Objetivos a trabajar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Hora inicio: \_\_\_\_ : \_\_\_\_      Hora fin: \_\_\_\_ : \_\_\_\_

Asistentes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Temas tratados: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Acuerdos/próximos pasos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ideas valiosas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A rellenar por el mentorizado y para posterior envío al mentor.

## Reflexiones sobre tu mentor

### Sobre la relación

- Explica en qué dos cosas te han 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.

---



---

### Sobre el mentoring

- ¿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.

---



---

## Reflexiones sobre tu mentorizado

### Sobre la relación

- ¿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 como mentor

- 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.

---



---

### Sobre el mentoring

- ¿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.

---



---



## Selección bibliográfica

Covey, Stephen R. *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Paidós Empresa. 1999.

Covey, Merrill, Merrill. *Primero lo primero*. Paidós Plural. 1999.

Megginson, D. y Clutterbuck, D. *Techniques for coaching and mentoring*. Elsevier Butterworth-Heinemann. 2005.

De Miguel, María Luisa. *El mentoring como práctica de intervención para la mejora de los procesos de capacitación y socialización de las empresas noveles*. Tesis de Máster de género y diversidad. Universidad de Oviedo. 2010.

Cohen, Norma. *Mentoring*. Editorial centro de estudios Ramón Areces. 1999.

Megginson, D. y Clutterbuck, D. *Mentoring in action. A practical guide for managers*. Kogan Page. 1995.

Bell, Chip R. *Mentoring. Haga crecer a sus colaboradores*. Gestión 2000. 1996.

Sebastian, Carmen. *La comunicación emocional*. Esic Editorial. 2002.

Ortiz, Estibaliz. *La práctica del mentoring en la empresa: Estudio de dos multinacionales en España*. Eunsa. 2003.

McCormack, Mark H. *Lo que no le enseñarán en la Harvard Business School*. Editorial Grijalbo. 1987.



# Agradecimientos

*A todos los mentores que participan en el programa de Mentoring, por sus ideas y generosidad.*

*A los empleados participantes por su iniciativa, visión y entusiasmo.*

*A todos los que en estos últimos años han ayudado a conocer y vivir de cerca el poder del mentoring.*



*Creceemos juntos*





# Canal de Isabel II

[www.canaldeisabelsegunda.es](http://www.canaldeisabelsegunda.es)

