



MENTORING

GUÍA RÁPIDA PARA EMPEZAR



TERESA HERNÁNDEZ ARMENTIA



Vas ser mentor, mentora...

Écheste de ilusión polo proxecto: vas colaborar coa Universidade, vaste achegar a un novo escenario e en consideración de mentor/a... iso vai esixir moito de ti... Pero, na túa mente, aparecen pensamentos como: por onde empezo? Que é exactamente o que teño que facer? E sobre todo... como? Vou mirar no Google! Eu sei do meu, en que vai consistir isto?

Posiblemente, coma moitas outras situacións, vai ser a través da túa propia experiencia neste eido que vas ir dando resposta a estas e outras cuestións, por moito que leas ao respecto, por moito que che contemos.

É por iso que esta guía pretende ser unha primeira contextualización sobre a tarefa da mentoría. Un acollemento práctico e funcional para aquelas persoas que, invitadas a participar no proxecto Mentoring da USC, sentides mesturadas ilusión e desorientación en diferentes medidas.

A USC vai poñer á vosa disposición diferentes accións para facilitarvos a tarefa, entre elas esta guía rápida que poderá contestar as principais dúbidas que de xeito frecuente manifestades nos inicios. Iso si, tende sempre presente: ningún método nin protocolo vaivos dar todas as respostas, nin fórmulas máxicas, nin pode limitar a vosa creatividade e espontaneidade, cando a clave que rexe estes procesos é a comunicación entre persoas e as circunstancias que a rodeen.

Esta guía vaiche ofrecer:

1. **QUE TEÑO QUE SABER?** As bases nas que se asenta o proceso de mentoría.
2. **COMO O FAGO?** Estrutura, elementos, criterios e recursos para levar a cabo un proceso de mentoría dende cero.
3. **QUERO MÁIS!** Ampliación do “*Como o fago*” na rede: referencias, artigos, modelos, exemplos, explicacións, fichas, análises,...

1. QUE TEÑO QUE SABER?

Nun enfoque básico, mentorizar significa que, nun determinado contexto profesional (neste caso, xa que pode darse tamén no eido persoal), compartes os teus coñecementos, habilidades e experiencia con outra persoa (que ten menor experiencia e coñecemento do medio, dos recursos, dos procedementos,... vinculados a ese contexto) co obxecto de aumentar as súas potencialidades.

En realidade, esta definición que che pode parecer moi ampla se estás no punto de partida como mentor/a, rapidamente queda curta ante as posibilidades que ofrece a mentoría, se ben, de base, é no que consiste, e a creación de escenarios moito máis enriquecedores vai depender de diferentes factores, non sempre na túa man. Segundo *Kirsten M. Poulsen*, falamos de diferentes posicións, e de máis ou menos **QUÍMICA**:



Posiblemente de entre todo iso que chamamos “coñecemento” teñamos que destacar o chamado **KNOW HOW**, ese “saber como” que non se explica nos libros, que non se estuda nas aulas, o que é complexo de explicar porque é o produto de vivir, de experimentar unha realidade profesional máis aló das súas dimensións de coñecemento, práctica e actitude dunha persoa, e incluso máis (a cultura da empresa, o traballo como valor, manexar os clientes, a comunicación nas xerarquías, os posibles conflitos, a dinámica dos equipos, as expectativas, as renuncias, a frustración, a celebración do éxito, os obxectivos...).

Elevada ao seu mellor nivel, a mentoría incluíría un vínculo baseado nunha relación persoal de confianza, de comunicación, de reflexión compartida, que supoña para o/a *mentee* (e para o mentor/a!!) un crecemento persoal e profesional. O que vai establecerse en común en calquera dos casos, tanto se se desenvolve no nivel máis básico coma se chega a niveis sublimes de conexión, é que é **o/a mentorizado/a quen establece que e como precisa**, que toma de nós, logo: que podemos ofrecerlle. Se ben a mentoría debería ser un proceso con estrutura (**PLAN DE ACCIÓN**) que se constrúe conxuntamente, é certo que ás veces podemos caer en manter nós o control, sen deixar aflorar ás necesidades reais e a posibilidade de aproveitamento da persoa que mentorizamos.

A mentoría susténtase en conceptos coma a **Zona de desenvolvemento próximo** que fala da distancia entre o

TODO ISO PARA

- FACILITAR (E ACELERAR)
@S MENTORIZAD@S
A SÚA INCORPORACIÓN
ÁS ORGANIZACIÓNS
- DESPEGANDO O SEU
TALENTO

indo máis aló da mera
transmisión de coñecementos
teóricos
ou mesmo prácticos
- AXUDÁNOLLES A
COÑECER A CULTURA E
OS VALORES

o que non está escrito...
- GUIANDO OS PROCESOS

os pasos a dar
para cada obxectivo,
para cada meta
- E ESTABLECENDO UNHA
REDE DE CONTACTOS

amosa toda a túa
xenerosidade!



desenvolvemento real e o desenvolvemento potencial dunha persoa a través da interacción con outra que posúe outro grao de experiencia ou coñecemento e lle serve de estimulación e guía. De aí prodúcese o **acompañamento**: como mentor/a, sitúaste ao carón do mentorizado/a. Isto quere dicir que da os pasos por si mesmo. Non estás detrás empurrando, non das os pasos por diante. Ao carón, formulas as preguntas oportunas, escoitas, suxires, aconsellas, contas... **Learning-by-doing** implica que deixemos facer, xa que vai ser das

mellores estratexias de aprendizaxe que pode haber. Dirixir menos, dar máis contexto e oportunidade para afrontar e resolver autonomamente as situacións. Todo isto combinado coa **aprendizaxe por imitación** como un dos xeitos principais de evolución da vida: aprendemos o que vemos facer se conectamos con isto. Implica a observación e a análise e a posterior integración do observado, polo que non só non é unha aprendizaxe pasiva, nin mera repetición: quen aprende pode facer seu o aprendido. Queiramos ou non, o/a noso/a *mentee* vai aprender por imitación, coma nós o temos feito.

2. COMO O PODO FACER?

En realidade, non hai nada concreto que TEÑAS que facer coma mentor. Tes un obxectivo, e o xeito de levalo a cabo defínese a partir da interacción das dúas partes que sodes, e logo, dese resultado coa contorna. Iso si: cada paso a dar debería encamiñarse a eses obxectivos que si deberían previamente concretarse. Lembra que no **apartado 3** poderás profundar nas seguintes achegas.

Para axudar ao cumprimento destes obxectivos, dispós dunha multitude de ferramentas máis ou menos estruturadas que van realizar unha dobre misión: ofrécenche a concreción para acción e habitualmente supoñen un rexistro da mesma. Ben, tómaas con tranquilidade, unicamente cando resulten de interese na túa mentoría, adáptaa coma precisas, engade ou elimina partes... é dicir: emprégaa tal cal ou faina túa, segundo che vaia mellor.

SESIÓN BASE

Asunto/obxectivos do/a mentee

- Análise actual
- Pasos dados/a dar
- Resultados

Mentoría directa

- Como o ves
- Como serían os teus pasos a seguir
- Como o integrarías no sistema

Plan do/a mentee

- Como o ves?
- Que vas facer?
- Como o farás?

*"O importante é:
non deixar de cuestionarse"*

Albert Einstein

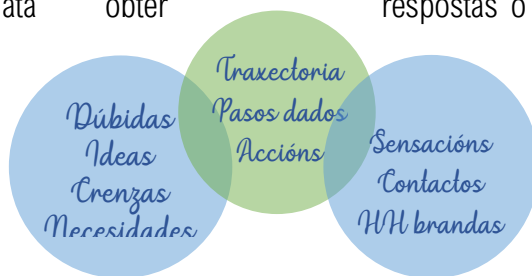
Unha das ferramentas máis sinxelas (si?...) é a **PREGUNTA**. En realidade, o mero feito de preguntar conleva dar a opción de expresar pola outra parte, e de escoitar ti novamente. Activa un xogo comunicativo que simplemente é A BASE da mentoría. Poderemos fomentar o uso recíproco da pregunta, invitando o/a mentorizado/a á formulación de cuestións dende o primeiro momento. Comparte estratexia co COACHING, se ben cabe facer unha precisión, e aquí é onde o uso da pregunta multiplica o seu efecto: o uso da pregunta... **poderosa**. A pregunta poderosa vai máis aló da busca de información. Máis ben coloca a outra persoa nunha posición de movemento interno (unha reflexión, unha toma de conciencia, unha toma de decisións, unha busca de recursos,...). Entón, a nosa principal ferramenta práctica é... **A CONVERSA!**

Imos tomar como referencia unha estrutura de sesións básica da *coach* e mentora galega e compañeira veterana neste proxecto Nelly Rey: **Método M5S** (mentoría en 5 sesións). Danos un formato moi funcional, baseado nas técnicas do *coaching* e estruturado en 5 sesións de partida (calquera das sesións pode duplicarse), dunha hora aproximadamente cada unha, cun foco diferente para cada unha delas que fan un círculo (logo o método pode aplicarse ciclicamente, volvendo a empezar segundo os propios avances).



Unha vez temos unha estrutura de base, como pode ser esta, podemos **rexistrar** o proceso nun sinxelo documento. Unha páxina, unha sesión, recollendo as cuestións asociadas, sería un formulario facilmente aplicable.

Entón, aplicamos a ferramenta **PREGUNTAS** a cada unha desas fases, tocando cada un deses puntos ata obter respostas o máis concretas e específicas posibles. Podemos incluso preguntarlle á pregunta...



Por exemplo, nun inicio dun proceso de mentoría, logo de poñer en común algúns aspectos de coñecemento mutuo, poderamos preguntar (de diferentes xeitos) o seguinte (ou ata chegar ao seguinte):

En que queres te axude, que te acompañe?

É moi posible que recibamos respostas difusas, pouco concretas, ou directamente un “non sei”. Entón tirariamos do fio, sacando unha batería das preguntas que vos vaian xurdindo (si, tamén podes

Adoitamos empregar o <i>Que...?</i>	Exemplos: <i>Que queres? Que che importa? Que che impide alcanzar un obxectivo? Empezar cun por que? que leva as xustificacións que nos poden facer entrar en bucle. É moito máis poderoso o PARA QUE?</i>
Conducen á acción	A comprensión e análise non chega para resolver problemas ou alcanzar metas. Hai que poñerse en acción: cal pode ser o primeiro paso?
Orientan	a metas e solucións, dende o presente ao futuro; máis que a problemas.
Axudan	A estrutura básica dunha boa pregunta é “que concretamente...+ ti + verbo... + futuro positivo” , onde: Que: especifica e orientan ao obxectivo. Ti: responsabiliza e compromete, enfoca ao que depende dos actos da persoa. Verbo: acción Futuro positivo: visualización cara ao estado desexado, ás metas.

predefinilas como exercicio preparatorio da túa primeira sesión e as seguintes).

Non se trata de someter a un terceiro grao, se non de avanzar cara a determinar os obxectivos a alcanzar coa nosa intervención, que entre outras cousas vai ter que ver co que denominamos **ASUNTO**: os aspectos sobre os que imos poñer o **FOCO**, desenvolvendo un **PLAN DE ACCIÓN** para:

- *Tránsito ao cambio, inserción no mercado laboral,*
- *Dúvidas sobre máster, saír ao estranxeiro, bolsas, etc.*
- *Realizar prácticas nunha empresa (a tramitación, a incorporación, o aproveitamento, o seguinte paso,...)*
- *Enfocar os pasos dados na formación académica (especialización, saídas, ...)*
- *Como posicionarse no mercado e dentro do seu sector*
- *Por onde comezar unha nova fase vital (de estudantes a traballadores, por exemplo), un xiro na carreira,...*
- *A quen chamar, consultar ou recorrer (contactos, patrocinio, referencias...)*
- *Etc.*

- **CAL É O TEU PROXECTO MÁIS IMPORTANTE NA VIDA/NESTE MOMENTO? POR QUE É TAN IMPORTANTE PARA TI? CAL É O OBXECTIVO ESENCIAL DESE PROXECTO? A QUEN BENEFICIA ESTE PROXECTO OU OBXECTIVO? COMO? COMO CRES QUE TE SENTIRÁS UNHA VEZ QUE LOGRES ESTE OBXECTIVO? EN CADA DECISIÓN HAI UNHA DIMISIÓN. A QUE ESTÁS DISPOSTO A RENUNCIAR PARA ACADAR O TEU PROPÓSITO? QUE RECURSOS CONSIDERAS TER PARA SAÍR ADIANTE E TER ÉXITO NA TÚA VIDA?**
- **CAL SERÍA O TEU PRIMEIRO PASO PARA AVANZAR CARA AO TEU OBXECTIVO? QUE PODES FACER ESTA SEMANA QUE CHE ACHEGUE AO TEU OBXECTIVO? SE FOSES O TEU MELLOR AMIGO, QUE DIRÍAS PARA ANIMARTE? QUE PENSAS CANDO TES QUE COLLER FORZAS PARA CONTINUAR, CANDO TES DIFICULTADES?**
- **COMO IMAXINAS A TÚA VIDA IDEAL? A TÚA VIDA SERÍA PERFECTA SE...? OU A TÚA VIDA SERÁ MELLOR CANDO...? IMAXINA QUE PASARON CINCO ANOS E CONSEGUICHES MOITOS DOS TEUS OBXECTIVOS. ¿PODES DIRMERE COMO É A TÚA VIDA? CANDO PASARON CEN ANOS, COMO CHE GUSTARÍA SER RECORDADO? SE QUERES DEIXAR UNHA MARCA NO MUNDO, QUE CRES QUE DEBES FACER DURANTE O TEMPO DA TÚA VIDA?**

EXEMPLOS DE PREGUNTAS PODEROSAS DE WWW.NEUROCOACHING.US

Unha das formulacións iniciais que poden xerar un bo campo de traballo (especialmente se participaron no *matching* ou emparellamento *mentor-mentee*) consistirán en preguntarlle que coñece da nosa traxectoria, que aspectos dela lle xeran máis interese,

que lle gustaría coñecer máis, etc. facilitándolle fontes de información se é preciso (nosas redes, nosos CV,...).

E dado que sempre imos posicionarnos nunha mentoría que **empodera** a persoa mentorizada, unha proposición case fundamental entre a sesión inicial e a segunda sesión, é poñer nas súas mans a elaboración dunha **proposta de traballo** (que queres facer, en canto tempo, cando, como?) e aproveitamento das futuras sesións que nos pode entregar por escrito. Pode incluír un cronograma (concretando as datas e horas da totalidade das accións, garantindo así a congruencia temporal do plan). A vez, vai supoñer un compromiso máis estruturado para ambos. Haberá, posteriormente, que acordar, reformular ou concretar os aspectos desta proposta entre as dúas partes.

Se este inicio, este posicionamento, o facemos asentando unha base sólida (coñecemento mutuo + preguntas + foco/asunto + empoderamento + acompañamento), as seguintes fases (consecución dos obxectivos) van vir case soas. E, en todo caso, os principios que se deben aplicar son os mesmos.

SMART



- Formular en positivo: *non quero equivocarme vs. Quero mellorar.*
- Especificar: *quero ser mellor vs. quero mellorar as miñas habilidades comunicativas nas reunións de traballo.*
- Con control: *quero que o meu compañeiro sexa máis proactivo vs. quero mellorar a miña proactividade.*
- Realista en tempo e forma: *quero dominar o mundo laboral nunha semana vs. esta semana vou mellorar o meu CV.*
- Con recursos: persoas, tempo, modelos e habilidades. Como mentores/as, somos un recurso máis.
- Ecolóxico: o obxectivo (o cambio/ganancia e a perda/renuncia) encaixa no meu sistema de vida, de crenzas, de necesidades, de familia,...
- Leva a accións concretas: que vou facer/dicir.

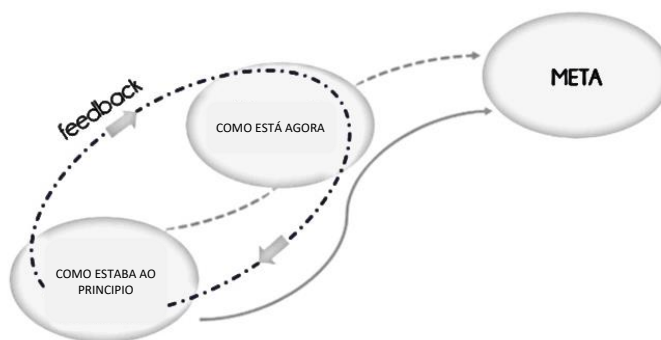
As **ACCÍONS** van ser os pasos concretos e específicos que me van levar á consecución do obxectivo. O obxectivo leva á acción e a acción leva (ou non) ao obxectivo.

O ideal vai ser **escribir** de antemán (o que chamamos plan de acción) e dito plan incluílo no rexistro de mentoría que fagamos, coa ferramenta que prefiramos. Por exemplo, un rexistro por sesión segundo os *ítem* do M5S explicadas anteriormente, cos contidos asociados a cada fase. Se non seguimos esta estrutura, unha máis sinxela podería servirnos, mediante unha ficha con datos básicos, os aspectos tratados e as accións a realizar de cara a seguinte sesión. O que si é sempre aconsellable é **avaliar** o proceso (tempos, recursos, accións,...), auto-avaliarnos e avaliar a persoa mentorizada. Ten en conta os aspectos máis cuantificables (o tempo dedicado, unha tarefa feita ou non feita,...) e as calidades máis brandas, referido ás habilidades e crecemento que se desenvolven, dificilmente medibles ao seren subxectivas.

O **FEEDBACK** vai ser o vehículo de avaliación, ou de comunicación da avaliación, do proceso. O *feedback* (retroalimentación) vai permitir unha avaliación continuada e instantánea, do proceso e non só dos resultados, é o xeito de poder mellorar sobre a marcha.

Ben, xa temos todas as claves do esencial dun proceso de mentoría: estrutura en sesións, definición dos asuntos a tratar, concreción dos obxectivos, pasos a dar, ferramentas...

Falando de ferramentas, o **BANCO DE RECURSOS** é infinito entre ás referencias que podes atopar na bibliografía e na rede e a túa propia imaxinería. Algunhas suxestións poden ser:



- **NETWORKING:** en realidade é un procedemento no que porás en valor un dos teus máis prezados recursos: os teus contactos. Achegar referencias (persoas que coñezas na túa ou noutras institucións ou incluso de xeito persoal) e referenciar a/ao mentee a esas mesmas persoas, cando poida ser beneficioso.
- **A LIÑA DO TEMPO** é unha dinámica moi sinxela que permite facer referencia a aspectos destacables da nosa traxectoria persoal e/ou profesional. Axeitada na primeira ou segunda sesión. Debúxase unha liña e márcanse os fitos (persoais, profesionais, méritos, consecucións, perdas, circunstancias...) que serán logo comentados. Pode facela calquera das dúas partes do proceso mentor. Pódese combinar co *storytelling*, incluír no cartafol,...
- **CONTAR A TÚA HISTORIA, ESCOITAR A SÚA HISTORIA** ou *storytelling*, que non é outra cousa que conectar contando anécdotas, historias, contos, fábulas, chistes... crear un fio condutor de aprendizaxes que realmente conecte experiencias vividas ou sentidas. As fontes de inspiración tanto para o/a mentor coma o/a mentorizado/a (podémoslle pedir que nos conte, que busque na súa historia ou na doutros) poden ser: algo que aprendín, alguén de quen aprendín, o que aínda non aprendín, alguén a quen ensinei, curiosidades, momentos cruciais, éxitos, fracasos,...
- **O DIARIO ou CARTAFOL:** é un interesante e creativo xeito de rexistrar os acontecementos e sucesos ao carón da mentoría. Pode ser de xeito directo (aqueles aspectos xurdidos única e

directamente da mentoría) ou tamén eventos que se producen no mesmo tempo e teñen incidencia no crecemento da persoa, se ben non se relacionan directamente. Por exemplo, aprobar un exame. O/a mentee pode engadir todo o que a súa mente, corazón e mans consideren. Pódese empezar nun formato caderno, anotando, pegando, debuxando... historias, anécdotas, frases, ideas, noticias, *feedback*, notas,... pode haber tamén unha versión tecnolóxica con ferramentas coma APPS, O resultado non só vai ser moi enriquecedor, creativo e único, se non que vai supoñer a permanencia e revisión ao longo do tempo.

- Ferramentas para a toma de conciencia e decisións, como a **ANÁLISE DAFO** das variables fortalezas e debilidades, internas e externas, o que fan unha matriz de toma de conciencia e posterior deseño do plan de acción ou a **VENTÁ DE YOHARI** para o auto-coñecemento. A **TÉCNICA DAS DÚAS COLUMNAS** serve para tomar decisións, para valorar *pros* e *contras*, para comparar alternativas, ganancia/perda o que depende de un e o que non,... Cantos máis elementos de acción incluíamos (*cores, pos-it, collage, cartolinas,...*) máis van axudar ao seu propósito: sacar da mente unha idea para convertela en algo físico ante nós que podemos ver, mover, modificar, asociar, desligar, tomar distancia, ver dende outro lado... Mellor manipular, que só falar. Simplemente tomaremos unha superficie e a dividiremos nas dúas columnas ás que lle colocaremos a etiqueta e a contra-etiqueta (opción A/opción B).

3. QUERO MÁIS!

- 🔗 A primeira e máis importante referencia que se pode aportar para os/as mentores que se inician neste proxecto (ou noutro calquera de mentoría) é a propia **REDE DE MENTORES E MENTORAS** que fan posible este programa. Podes consultar na **WEB do Proxecto Mentoring da USC** todos e cada un dos membros que ano tras ano crecen e fan crecer. Acude cando @s precisas, atoparás profesionais no mesmo punto ca ti, con quen compartir inquedanzas e dúbidas. Atoparás mentores e mentoras veteranos, que xa atravesaron as súas primeiras experiencias nutréndose delas. E atoparás mentoras e mentores profesionais e as súas publicacións, redes sociais, e achegas variadas, referentes no mundo do *coaching* e a mentoría e con carácter autóctono!

Ademais, imos facilitarche recursos aos que podes acceder premendo nas seguintes *ligazóns* que son, ao mesmo tempo, as referencias empregadas para a elaboración desta guía rápida. Trátase dunha ampliación dos contidos vistos nos apartados anteriores para que poidas afondar segundo o teu interese nos diferentes aspectos vinculados á mentoría, incluídas reflexións e valoracións que se omiten expresamente nesta guía para dirixirse ao máis básico, práctico e funcional. Ten presente que na internet existen centos de recursos, podes buscar os teus, aqueles que che resulten máis funcionais, comprensibles, prácticos, creando a túa propia guía (lembras o cartafol? Pensaches en ter o teu propio cos recursos, sensacións, aportacións, ideas, e experiencias que vaias acumulando na túa traxectoria como mentor/a?). Imos aló:

- 📌 O PROCESO DE COACHING, especialmente en contextos de aprendizaxe. Fala da aplicación do Modelo GROW e SMART, así como preguntas poderosas. PDF descargable en: <https://docplayer.es/16414542-El-proceso-de-coaching.html>
- 📌 *Mentoring* para emprendedores, da Rede de Mentores de Madrid. Interesante *webinar* <https://www.youtube.com/watch?v=DHNF2IDhmu4> e guía práctica con contextualización, ideas e fichas: https://www.madrimasd.org/uploads/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/Mentoring_para_emprendedores_Guia_practica.pdf
- 📌 Artigo sobre o *mentoring* para unha conceptualización do proceso: <https://franciscogimenezplano.com/2019/05/22/9-aplicaciones-efectivas-del-mentoring/> ou <http://pdfs.wke.es/2/2/7/6/pd0000012276.pdf>
- 📌 MODELO GROW e preguntas poderosas en cada fase: <https://cneurocoaching.com/modelo-grow-coaching/>
- 📌 Uso de PREGUNTAS PODEROSAS http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/art_of_powerful_questions.pdf
- 📌 Un par de fichas DESCARGABLES e preguntas para o proceso: <https://www.urbaniconsultores.com.ar/wp-content/uploads/2019/10/plantilla-herramientas-mentoring.pdf>
- 📌 Suxestións e caderno de exercicios para pupilos (*Guidelines and Workbook for Mentees*) https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2749/44B_Guidelines%20and%20Workbook%20for%20Mentees_WP.SpanishVersion.pdf?sequence=1
- 📌 Como empregar o storytelling <http://www.mujeresdeempresa.com/el-uso-del-storytelling-en-mentoring/> e 5 exemplos de storytelling nas marcas (pensa que parte da mentoría podería desembocar nun traballo sobre marca persoal): <https://mentoringnegocios.com/ejemplos-de-storytelling-marca/>
- 📌 Guía da Rede de mentores de liderado participativo. Inclúe un apartado para a avaliación con preguntas e *checklist*: http://liderazgoparticipativo.anel.es/media/metodologia_mentoring.pdf
- 📌 Artigo “*Estableciendo acuerdos para evitar desacuerdos*” sobre a confidencialidade no *mentoring* <https://consultoria-consultores.es/articulos/articulo-consultoria-mentoring-estableciendo-acuerdos-para-evitar-desacuerdos/>
- 📌 Por que é tan importante aprender a escoitar con Victor Küppers: <https://www.youtube.com/watch?v=LtMQDPAnauE> ; exemplo de escoita activa e algunhas risas, tomado de *The Big Bang Theory* <https://www.youtube.com/watch?v=TgHe1XjYHhw> (o final non é moi asertivo!), e <https://www.youtube.com/watch?v=JjANJZNnxkE> sobre a aprendizaxe da escoita activa.