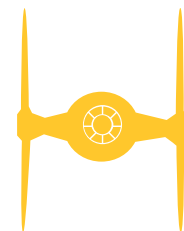


# MENTOR







# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
.....	
1. ¿QUÉ ES <i>MENTORING</i> ?	4
.....	
2. BENEFICIOS DEL <i>MENTORING</i>	5
.....	
3. PERFIL DEL MENTOR	10
.....	
4. ¿CÓMO FUNCIONA EL <i>MENTORING</i> ?	12
.....	



«Enseñar es un privilegio y es parte de la responsabilidad de un Jedi entrenar a la siguiente generación.»

—*Obi-Wan Kenobi*



MENTOR CINÉPOLIS



# INTRODUCCIÓN

Las personas que han triunfado en los negocios, los deportes, los estudios o la investigación, exitosas por aprecio propio o de una sociedad, han tenido un mentor en su vida. Detrás del éxito existe o existió una persona que regaló su conocimiento y experiencias a aquel que quiso aprender de ella.

La forma más simple de trascender en nuestra profesión, en nuestra empresa y en nuestra vida es enseñar, transferir nuestro conocimiento y experiencias sobre todo a personas que empiezan a labrarse un futuro profesional, a quienes carecen de guía y a aquellas que se entusiasman ante el saber.

Como mentor tienes una gran responsabilidad, pero también el gran privilegio de forjar mentes, cambiar actitudes e inspirar personas al éxito.

Te invitamos a participar con entusiasmo en este programa diseñado pensando en ti, líder forjador de futuros brillantes que será parte del éxito de las siguientes generaciones.



## OBJETIVO GENERAL:

El participante reconocerá las características generales y beneficios del proceso de *mentoring*; creando su propia ruta para iniciar con su proceso como mentor.





1

# ¿QUÉ ES **MENTORING?**

La palabra mentor tiene su origen en Grecia, cuando, en la Odisea, Ulises encomienda durante su ausencia la educación de su hijo a Atenea, quien toma la forma de Mentor, cuyo deber era ofrecer la sabiduría divina.

Un mentor es una persona con conocimiento y experiencia que son transferidos a otra persona; esta se llamará *mentee*. El rol del mentor es ser modelo para la superación mediante la confianza y el compromiso, esto implica inspirar, aconsejar y guiar al *mentee* hacia una mejor versión de sí mismo. Cuando hablamos de *mentoring* nos referimos a la acción de ser mentor.

## PIENSA Y COMPARTE:

**¿QUIÉN O QUIÉNES HAN SIDO TUS MENTORES?**



**VIDA**



**ESCUELA**

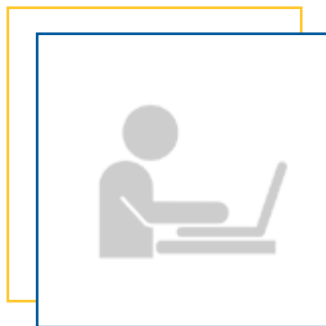


**TRABAJO**

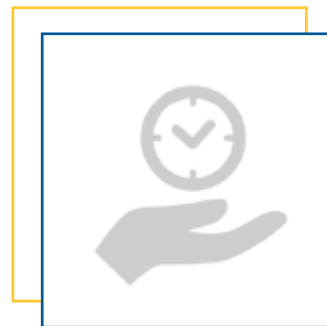
## ¿A QUIÉN DEBES LAS SIGUIENTES EXPERIENCIAS?



### ANDAR EN BICICLETA



### NAVEGAR EN LA WEB



### HÁBITOS DE PUNTUALIDAD

Todos somos la obra de otros, hemos contado con la enseñanza de muchas personas que han sido los maestros de nuestra vida y a quienes debemos lo que somos.

Una empresa requiere del aprendizaje continuo para sobrevivir, sin esto no se podría innovar ni mejorar. Se ha demostrado que un porcentaje importante de las empresas más productivas han implementado programas de *mentoring* con el fin de promover una nueva cultura de aprendizaje que apoye el desarrollo de sus profesionales.

Los procesos de *mentoring* permiten difundir el conocimiento y la experiencia en una organización y al mismo tiempo reforzar la motivación y el compromiso, contribuyendo de esta forma a difundir los valores y la cultura organizacional. Un proceso de *mentoring* permite recabar información no escrita en los manuales organizacionales, que es parte del bagaje cultural de las personas con mayor experiencia en la empresa.

Es fácil confundir el *coaching* con el *mentoring* si no se tiene claridad en los conceptos, sin embargo, estas metodologías son muy diferentes entre ellas. La palabra *coaching* proviene de los deportes y significa guiar o entrenar, en términos empresariales un *coach* es la persona que ayuda a otra persona a alcanzar resultados de excelencia. Ambas metodologías tienen como propósito fundamental potenciar el desarrollo personal y profesional; sin embargo, un *coach* no requiere experiencia en el campo en el que se desarrolla el *coachee*, a diferencia del mentor, quien forzosamente requiere ser una figura de referencia con experiencia y trayectoria importantes que pueda transmitir al *mentee*.

El *mentoring* ofrece una relación de beneficios y responsabilidades compartidas. El mentor recibe un crecimiento tanto personal como profesional, a la vez que contribuye al éxito de su *mentee* y al mismo tiempo adquiere competencias de comunicación y la capacidad de transferir conocimiento y experiencia. Por su parte, el *mentee* recibe un conocimiento invaluable de parte de una persona con experiencia, trayectoria y prestigio en la empresa.



## BENEFICIOS DEL **MENTORING**

Como lo hemos visto, el *mentoring* conlleva aspectos de gran valor; en general la organización puede lograr que su personal se sienta más positivo, participativo e integrado. El rendimiento, la productividad y la motivación aumentan y, consecuentemente, hay una mayor atracción y retención de los colaboradores.

### **2.1. BENEFICIOS PARA EL MENTOR**

El mentor, durante un proceso de *mentoring*, además de desarrollar las competencias de comunicación requeridas, también se ve en un profundo proceso de autoevaluación y observación de su desempeño.

Se entiende que también se abre la posibilidad de promoción o desarrollo acelerado de carrera, debido al nivel de aprendizaje al que se encuentra expuesto el mentor al momento de enseñar; además; el proceso le supondrá mayor reputación y reconocimiento entre sus colegas y superiores, por su competencia para lograr que sus aprendices desarrollen su potencial dentro de la organización. El mentor puede experimentar una satisfacción personal por observar y participar del éxito de la carrera de sus aprendices.

Por otra parte, la relación puede enriquecer al mentor mediante el denominado *mentoring* reverso, en el que los aprendices ayudan al mentor proporcionándole nuevos puntos de vista, conocimientos y competencias, especialmente en cuestiones relacionadas con la tecnología y los cambios del mercado. Con estos intercambios los intervinientes pueden llegar incluso a convertirse en leales aliados dentro de la organización.

Adicionalmente, el intercambio de conocimiento entre nuevas generaciones y personas de alto potencial le permite un crecimiento y adquirir conocimiento sobre nuevos enfoques laborales. Finalmente, quien es seleccionado como mentor es una persona valiosa para la organización y que goza de cierto prestigio en diferentes niveles, por lo que el reconocimiento es un elemento inherente al rol del mentor.

## DEFINE:

**RESUMIENDO LOS BENEFICIOS, PODEMOS AGRUPARLOS EN ESTAS ÁREAS; DESCRIBE ESPECÍFICAMENTE QUÉ TE GUSTARÍA LOGRAR A TI EN CADA UNA DE ELLAS, ES DECIR, CUÁLES SON TUS OBJETIVOS A ALCANZAR COMO MENTOR:**

**a**

**DESARROLLO  
DE CARRERA**

**b**

**IMAGEN  
PROFESIONAL**

**c**

**DESARROLLO  
PROFESIONAL**

**d**

**SATISFACCIÓN  
PERSONAL**



## 2.2. **BENEFICIOS PARA EL MENTEE**

Los beneficios más tangibles de este proceso son para el *mentee*, ya que con apoyo del mentor se identificarán metas y objetivos que tendrán que verse alcanzados en el lapso que determinen ambos.

El *mentoring* le servirá para comprender cuestiones de estrategia y cultura de la empresa, las políticas de la organización y cómo funciona el sistema organizativo, cuestiones que son difíciles de hacer llegar por otras vías. De este modo, se facilita la socialización del profesional en sus relaciones con el entorno de su puesto de trabajo. También se beneficiará en su desarrollo profesional, pues los procesos lo capacitarán para ocupar puestos de mayor relevancia en la empresa, repercutiendo en sus ingresos y en una mayor satisfacción con la carrera que está llevando en la organización. Por otro lado, enfocado más al conocimiento, mejorará su desarrollo personal, sus capacidades de liderazgo y adquirirá nuevas competencias, de forma que se transformará su actitud, será más adaptable a los cambios, compartirá conocimientos en mayor medida y estará, finalmente, más capacitado para afrontar procesos de toma de decisiones.

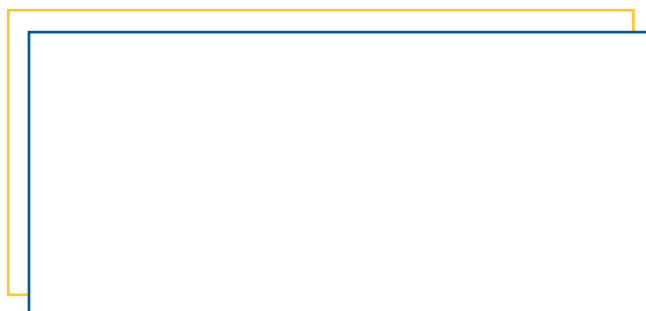
El desarrollo personal y profesional que obtiene en este proceso es exponencial, comparado con el que viene del proceso natural de ser parte de una organización por un periodo largo de tiempo.



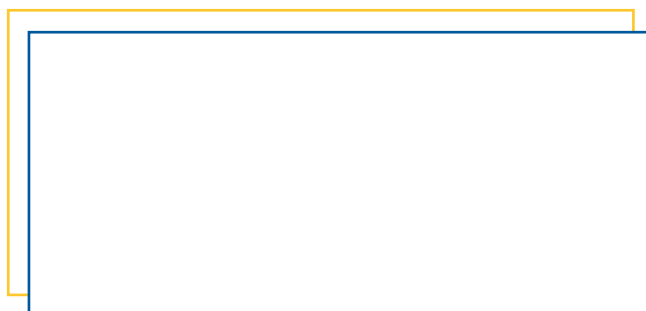
## DEFINE:

DE LA MISMA MANERA QUE CON EL MENTOR, HEMOS RESUMIDO LOS BENEFICIOS PARA EL *MENTEE*, MISMOS QUE DAN PASO A LOS OBJETIVOS DEL PROCESO QUE INICIARÁS. DESCRIBE ESPECÍFICAMENTE LO QUE DESEAS OBTENER PARA TU APRENDIZ, ESTOS PUNTOS TE AYUDARÁN A CREAR LOS OBJETIVOS INICIALES QUE PUEDES PROPONER EN EL PLAN.

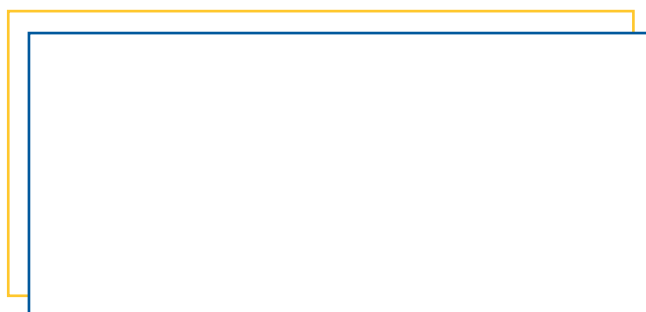
**a** ENTENDIMIENTO ORGANIZACIONAL



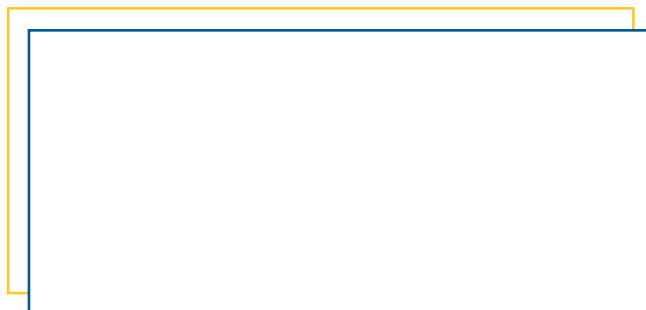
**b** DESARROLLO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS



**c** DESARROLLO DE ACTITUDES



**d** DESARROLLO PERSONAL



## 2.3. BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Los estudios dicen que, tras implantarse programas de *mentoring* se reducen los índices de rotación laboral, facilitando la retención del talento de la organización y mejorando los indicadores de productividad. Las personas se sienten, por una parte, reconocidas por la organización y por otra generan un fuerte compromiso con el mentor y con la empresa.

Puntualizando, los beneficios más comunes para la organización son:

- Mejora el rendimiento y productividad de los mentores y *mentees*.
- Favorece el clima organizacional.
- Desarrolla habilidades técnicas y directivas.
- Optimiza la selección y desarrollo de nuevos talentos.
- Desarrolla a futuros líderes.
- Retiene personas con alto potencial y altos niveles de competencias.
- Reduce la rotación del personal.
- Aumenta el aprendizaje de los aprendices acerca de los clientes y el negocio de la compañía, de la política, filosofía de la organización y del *know-how*.

También podemos encontrar beneficios específicos que se observan de acuerdo con ciertas condiciones organizacionales, como son:

- Facilitar la adaptación a la organización de los trabajadores que proceden de otros países, promoviendo la comprensión de la diversidad cultural de los miembros de la organización. Ciertamente, los colaboradores procedentes de otros países que se incorporan a la empresa se encuentran con problemas derivados de la cultura, de las diferentes actitudes, de las pautas de comportamiento, costumbres, etc.
- También es un medio de apoyo a los empleados cuando se lleven a cabo en la empresa cambios culturales o tecnológicos, de manera que adquieran nuevos conocimientos, desarrollen habilidades o se impliquen en los cambios de actitudes o motivación.



3

## PERFIL DEL MENTOR

Podemos llegar a pensar que alguien con vasta experiencia en un ámbito profesional tiene la capacidad para ser mentor, incluso que cualquier ejecutivo de alto nivel de la organización, por el solo hecho del cargo o puesto, puede serlo. Lejos de esto, el mentor ha de tener un perfil determinado. El *mentoring* requiere compromiso con el proceso y con sus objetivos y no todos los expertos están en el momento adecuado para dedicar el tiempo y la energía necesarios, ni todos tienen las cualidades que se precisan para ello.

Reconocerse como mentor con el nivel apropiado para desempeñar de forma excelente el rol requiere prestar atención a una serie de rasgos. Estos son los más destacados:

- El mentor debe ser una persona reconocida como profesional clave. **Modelo en su área de experiencia**, ha de estar realmente alineado con los valores de la empresa y comprometido con sus objetivos. Debe demostrar alta capacidad de gestión en su carrera y mantener una actitud abierta hacia nuevas y diferentes formas de pensar.
- Es importante que muestre un modelo de **liderazgo abierto a la diversidad** y al contraste de ideas y pareceres. Deberá valorar y estimular la diversidad en el trabajo (de opiniones, personas, estilos, etc.). Debe ser respetuoso con la confidencialidad del proceso.
- Poseer la **capacidad para transmitir su experiencia y aprendizaje**. Los mentores juegan un rol vital en la creación de los futuros líderes al enseñarles acerca de los éxitos y fracasos que ellos han experimentado en el pasado. En este sentido, el mentor estará movido por la satisfacción de formar y contribuir al desarrollo de otros en la organización.
- Tener **cualidades de comunicación interpersonal**. La relación de *mentoring* se desarrolla a través de conversaciones. El mentor debe mantener un estilo de comunicación eficaz para aportar a su *mentee* el mayor valor posible.
- Deberá ser **capaz de contribuir a la construcción** de una relación de confianza con su *mentee*. La confianza dará seguridad para abordar los temas adecuados.
- Tener oportunidad de **explorar las propias creencias y actitudes** que subyacen a los procesos de aprendizaje, enseñanza y mentoría.
- Presentar **habilidades para evaluar el desempeño** de los *mentees*, teniendo como referencia ciertos estándares.



# IDENTIFICA:

**VEAMOS CUÁNTAS DE LAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA UN MENTOR POSEES. LA SIGUIENTE ES UNA AUTOEVALUACIÓN QUE TE AYUDARÁ A FORTALECER TUS COMPETENCIAS. COLOCA EN LA COLUMNA DE EVALUACIÓN UN NÚMERO DEL 1 AL 6 QUE CALIFIQUE OBJETIVAMENTE EL NIVEL EN QUE POSEES LA CARACTERÍSTICA DESCRITA.**

CARACTERÍSTICAS	EVALUACIÓN
1. Experiencia; tienes el conocimiento práctico en el área de enseñanza.	
2. Conocimientos actualizados; te encuentras a la vanguardia sobre los temas de tu área de <i>expertise</i> .	
3. Credibilidad; las personas aceptan y siguen por convicción tus enseñanzas.	
4. Interés en desarrollar a otros; deseas compartir tus conocimientos y experiencias.	
5. Compromiso; deseas firmemente llevar a cabo el proceso completo de <i>mentoring</i> .	
6. Habilidades sociales e interpersonales; te relacionas fácilmente con las personas.	
7. Comunicación efectiva; transmites tus ideas y sabes escuchar las de otros generando nuevos significados.	
8. Empatía; entiendes las posturas, necesidades e ideas de otros.	
9. Mente abierta; aceptas la existencia de diferentes puntos de vista.	
10. Responsabilidad; realizarás las actividades requeridas como mentor, en tiempo y forma.	
11. Seguridad en ti mismo; te reconoces como una persona experta y con las competencias necesarias como mentor.	
12. Capacidad de autocrítica; eres capaz de identificar tus propias área de oportunidad.	
13. Flexibilidad; puedes moverte entre diferente creencias para adaptarte a diferentes escenarios.	
14. Disponibilidad al desafío; aceptas el reto de ser el “maestro” como parte de tu propio desarrollo.	
15. Apertura a la retroalimentación; eres capaz de escuchar con humildad tus debilidades, aceptando cuáles de ellas requieres fortalecer.	



Como mentor es importante que desarrolles un proceso de autoevaluación con un enfoque crítico, lo cual te permitirá ser capaz de desarrollar las competencias necesarias para este nuevo reto.

Además de la experiencia en el campo y las cualidades mencionadas, el mentor requiere desarrollar algunas competencias adicionales para llevar a cabo con éxito sus funciones, la mayoría de estas forman parte del conjunto de habilidades que conforman la inteligencia emocional, tema que tocaremos en el siguiente capítulo para que tu desarrollo se dé en términos de madurez personal, empatía e influencia.



## ¿CÓMO FUNCIONA EL **MENTORING**

Algunos expertos sostienen que el *mentoring* puede surgir de forma espontánea en el ámbito empresarial, aunque también puede ser introducido deliberadamente mediante la aplicación de programas formales en los que las corporaciones proporcionan la metodología y herramientas necesarias para su funcionamiento, como es el caso de Cinépolis.

El proceso de *mentoring* se inicia al elegir un mentor, una persona con más experiencia, conocedora de la organización. Gran parte del éxito del programa se basa en la adecuada elección del mentor, por ello debe ser analizado de manera minuciosa, de forma que la pareja mentor-mentee tenga afinidad, confianza y se desarrolle en un clima propicio.

Una vez elegido el mentor y aceptado este por el *mentee*, se establece conjuntamente entre ambos el plan de *mentoring* individualizado para cada uno de los participantes involucrados, que se compone de una serie de sesiones individuales de corta duración separadas en el tiempo, en las que el mentor acompaña, da apoyo y aconseja al aprendiz, siendo este quien debe establecer el plan de acción, estar comprometido y ser proactivo, ya que la responsabilidad de los objetivos es suya.



El proceso de *mentoring* tiene cuatro etapas que se pueden observar en el siguiente diagrama.



Para cada una de las etapas debes estar preparado y contar con las herramientas necesarias, mismas que encontrarás a lo largo de este proceso de aprendizaje y acompañamiento.

## 4.1. SESIONES

La duración y frecuencia de las sesiones se establecerán de común acuerdo en el calendario del plan individualizado. A nivel orientativo, suelen tener una duración entre una y tres horas y una frecuencia semanal, más algunas horas para consultas remotas.

El objeto de la sesión de introducción dentro de la fase de orientación es establecer una relación de confianza, introducir los compromisos para ambas partes y determinar las metas y los objetivos que el *mentee* desea alcanzar, así como las áreas a explorar. En la sesión de evaluación final se revisa el resultado y se contrasta con los objetivos marcados.

En las sesiones de desarrollo se tratarán aspectos dirigidos a potenciar las competencias personales, sociales y profesionales del participante. En las primeras sesiones se identificarán sus puntos fuertes y débiles, así como las carencias y limitaciones a contrarrestar, desarrollando sus capacidades de liderazgo e inteligencia emocional. En las siguientes el mentor guiará y tutelaré la acción en el aspecto de negocio, aportando su bagaje profesional en la función y dicha área.

Durante las sesiones de desarrollo el abanico de instrumentos o herramientas que puedes usar para enseñar son las que habitualmente utilizan los *coaches*, sin embargo, podemos hacer uso de cualquier herramienta para la transferencia del conocimiento que nos permita obtener resultados de aprendizaje satisfactorio. En el capítulo 4 vamos a revisar algunas herramientas útiles que te permitirán el cumplimiento más eficiente de los objetivos de tus programas de *mentoring*.

Antes de dar por concluido el programa se debe agendar una última sesión de cierre que permita evaluar el logro de los objetivos en relación con los resultados obtenidos, en donde también se redefinirá la relación, dando por concluido el proceso, ya sea para iniciar uno nuevo o simplemente para continuar su carrera dentro de la organización.

## 4.2. PLAN DE ACCIÓN

Recordemos que dentro de la etapa de orientación se debe establecer un plan de acción, para ello se puede utilizar cualquier herramienta y formato establecido por la empresa o bien seleccionado por el mentor, lo importante es formalizar la relación y orientarla en términos de tiempo y acciones.



A continuación encontrarás un formato base que puedes ajustar a las necesidades del proceso.

## PLAN DE TRABAJO

OBJETIVO  
GENERAL

Objetivos específicos	Actividades	No. de horas	Fecha / horario

## 4.3. FACTORES DE ÉXITO

El núcleo básico para que el proceso tenga éxito es la relación que se establece entre los dos intervinientes, el mentor y el *mentee*. Esta relación “uno a uno” tiene la ventaja de ser una instrucción personalizada diseñada a medida del *mentee*.

El segundo factor es la duración del proceso, pues solo en un plazo amplio se pueden transmitir los beneficios. Algunos expertos estiman que el tiempo mínimo deber ser de un año, sin embargo, las necesidades de desarrollo del participante serán las que puedan delimitar con mayor precisión el tiempo correcto.

Y el último factor es la composición, es decir, la identificación del *mentee* con su mentor, considerada como clave de la relación, teniendo en consideración características individuales, como la personalidad o el carácter, ya que cuanto mayor sea la identificación con su mentor, mayor grado de desarrollo alcanzará dentro de la fase inicial de su carrera profesional.





**GRACIAS**



**POR TU PARTICIPACIÓN**