



## **PROGRAMA MENTORING PALMAACTIVA**

Poner en marcha un emprendimiento, una empresa o ser empresario es un camino arduo que puede hacerse considerablemente más fácil con el consejo y el guiaje de un mentor. Un mentor es un guía, un consejero que se pone a nuestro lado y nos enseña desde su experiencia. Muchos ejecutivos y emprendedores deben su éxito, en parte, al sabio consejo de los mentores, que les han sabido transmitir su experiencia y sus éxitos y fracasos.

Los mentores comparten con los mentorizados sus experiencias que les ayudan a evitar problemas y salvar obstáculos en la trayectoria empresarial. Además les ofrecen un punto de vista externo, que les ayudará a detectar las fortalezas y debilidades de su empresa y de su proyecto empresarial.

El mentor, por su experiencia, también puede aportar al mentorizado una red de contactos profesionales que les puede ser de mucha utilidad.

Efectivamente, un mentor puede actuar como recurso, consejero, maestro, entrenador, modelo, promotor, asesor o *coach*.

Por otro lado, el mentorizado también tiene un papel importante, tiene que implicarse activamente en el proceso, tiene que establecer objetivos y un plan de acción para lograrlos. El éxito o fracaso de todo plan de mejora depende en gran medida de la implicación de quien recibe el apoyo.

Encontrar un mentor adecuado a veces se una misión compleja, pero vale la pena tener un modelo a seguir, así como identificar los mejores, los más idóneos para cada caso. Consciente de estas dificultades, de lo mucho que ambas partes pueden obtener y con el objetivo de potenciar el *networking* entre emprendedores o empresarios y mentores PalmaActiva pone en marcha el programa *Mentoring PalmaActiva*.

### **1 Qué es el *mentoring*?**

El *mentoring* es una práctica de asesoramiento personalizado, guía personal y transmisión de buenas prácticas, mediante el cual una persona (mentor) facilita el desarrollo de otra (mentorizado) a través del intercambio de sus propios recursos, conocimientos, valores, habilidades, perspectivas, actitudes y competencias.

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

### **2 Porque participar en un programa de *mentoring*?**

En el ámbito del emprendimiento y la empresa, las motivaciones de los mentorizados para la mentorización pueden ser muy diversas, por ejemplo:

- Aprender como gestionar una empresa de reciente creación.
- Mejorar áreas particulares de su carrera o de su negocio.
- Explorar sus posibilidades en áreas de desarrollo todavía sin explotar.
- Hacer valiosos contactos dentro del mercado.
- Aumentar las oportunidades de crecimiento empresarial y profesional.





Las motivaciones de los mentores, igualmente también pueden ser muy diversas, por ejemplo:

- Compartir su conocimiento con otros emprendedores o empresarios con menos experiencia.
- Demostrar su capacidad de liderazgo.
- Ampliar su red de contactos.
- Invertir en el futuro de la sociedad.
- Obtener una perspectiva nueva de otras empresas o del sector.
- Mejorar la experiencia en sus áreas de especialización.
- Consolidar su papel como expertos en la materia.

### 3 El Programa *Mentoring* PalmaActiva

El programa *Mentoring PalmaActiva* va dirigido a emprendedores y empresarios que quieran acceder a una relación de mentorización y a empresarios y profesionales con una dilatada experiencia que quieran ofrecer gratuitamente su experiencia.

El programa tiene por objetivo el establecimiento de acuerdos de mentorización entre los anteriores con una duración máxima de 9 meses, que se instrumentaliza mediante la suscripción entre las partes de acuerdos de mentorización.

En las relaciones de mentorización promoverá la comunicación entre las partes, les dará herramientas y apoyo, transmitirá metodologías de trabajo y de buenas prácticas para que la relación pueda ser fluida y útil.

Los elementos del programa son:

-**Gratuidad.** El servicio es gratuito tanto para el mentor como para el mentorizado. PalmaActiva no percibirá ninguna cuota o precio por el acceso al programa ni por los servicios que presta a ambas partes. Igualmente, los mentores no percibirán ningún tipo de retribución o precio por los servicios de mentorización que presten.

-**Profesionalidad.** PalmaActiva supervisará la selección de los mentores buscando sumar en el programa aquellos empresarios y profesionales que puedan aportar valor, conocimiento y herramientas útiles para los mentorizados. También programará de forma periódica acciones de formación gratuitas para los mentores, que les puedan aportar herramientas y recursos que ayuden en la tarea de apoyo a los mentorizados.

-**Proximidad.** PalmaActiva buscará facilitar la proximidad y el contacto entre mentores y mentorizados poniendo al alcance sus recursos.

-**Temporalidad.** Los acuerdos de mentorización tendrán una duración de seis meses. Ampliable hasta tres meses más, en el supuesto de que las partes estén de acuerdo.

## 4 Participantes

### 4.1 Los mentores

Pueden ser **mentores** del programa *Mentoring PalmaActiva* los empresarios o profesionales de empresa (fundadores, socios, directivos, gerentes, etc.) con 10 años o más de experiencia que cuenten con conocimientos y vivencias que consideren de utilidad para otros emprendedores y empresarios y tengan interés a transmitirlos.



No necesariamente tienen que ser personas en activo ni ser de reconocido prestigio, es suficiente que su aportación sea valiosa y actualizada a las tendencias de consumo y de mercado. La participación es voluntaria, independiente y altruista y no percibirá retribución por la mentorización.

Indicativamente, los campos en los cuales pueden aportar valor son: marketing, diseño, ventas, exportaciones, gerencia, finanzas, contabilidad, administración, estrategia, producción y distribución, recursos humanos, tecnología, liderazgo, gestión de equipos, resolución de conflictos, etc.

## 4.2 Los mentorizados

Pueden ser **mentorizados** todos los emprendedores y empresarios en activo, con domicilio fiscal en el municipio de Palma que desarrollen una actividad económica, cualquier tipo de actividad, bajo cualquier forma jurídica, que tengan interés y disposición para recibir el asesoramiento personal de un mentor y que sean de alguno de los siguientes colectivos:

- a) Empresarios que formen parte del programa de talentos de PalmaActiva.
- b) Empresas, trabajadores autónomos, comunidades de bienes y sociedades civiles, que tengan más de un año de actividad efectiva.
- c) Emprendedores que tengan una edad comprendida entre 18 a 35 años, que estén iniciando su proyecto empresarial y que quieran contar con el apoyo de una persona con experiencia empresarial.

## 5 Solicitud de adhesión al programa. Tramitación

El programa es de convocatoria abierta y continúa. Las solicitudes de adhesión -tanto de mentores como de mentorizados- se pueden presentar en cualquier momento. Las solicitudes aprobadas se incluirán -respectivamente- en dos bolsas, la de mentores y la de mentorizados, que se irán uniendo y formalizando acuerdos.

### 5.1 Bolsa de mentores

#### 5.1.1 Solicitud y formación de la bolsa

Los solicitantes presentarán instancia modelo *Solicitud de adhesión al programa Mentoring PalmaActiva* como *Mentor*, acompañada de currículum vitae y la documentación que consideren adecuada. En breve plazo PalmaActiva los citará para realizar una entrevista personal que tendrá como finalidad comprobar los datos aportados y constatar las habilidades y competencias del mentor.

Si la documentación o información se considerara insuficiente o incompleta, se requerirá por plazo de 10 días al interesado para que lo enmiende o lo aporte, caso contrario se lo tendrá por desistido de su solicitud.

La selección e inclusión dentro de la bolsa se basará en la constatación de solvencia profesional y/o experiencia manifestada, en las habilidades de comunicación y en la disponibilidad para poder realizar las tareas de mentorización del programa. Los mentores admitidos formalizarán el *Acuerdo de adhesión al programa Mentoring PalmaActiva (mentor)*.



En caso de no ser seleccionado, se le informará de la causa y no inclusión dentro de la bolsa. El interesado podrá volver a presentarse pasado 1 año desde la solicitud anterior.

La inscripción en la bolsa es de forma indefinida. Periódicamente se pedirá, a los mentores que no tengan mentorizado asignado y formalizado el correspondiente acuerdo, sobre su permanencia en la bolsa.

### 5.1.2 Derechos y obligaciones de los mentores incluidos dentro de la bolsa

Los mentores incluidos dentro de la bolsa tienen los siguientes derechos y obligaciones:

#### A. Derechos

- A aceptar o rechazar las candidaturas de mentorización que le sean presentadas.
- A solicitar apoyo y/o asistencia técnica a PalmaActiva, en el marco de este programa.
- A participar en la formación específica y gratuita que se realice por parte de PalmaActiva y especialmente la dirigida a los mentores.
- A renunciar a las mentorizaciones que esté ejerciendo, con la previa notificación y justificación a PalmaActiva.
- A formular sugerencias y reclamaciones.
- A darse de baja voluntariamente en cualquier momento.

#### B. Obligaciones

- Una vez aceptada una tutorización, a reunirse periódicamente con el mentorizado, en la forma que se acuerde .Se recomienda un mínimo de una reunión mensual.
- La participación en el programa *Mentoring PalmaActiva* comporta la aceptación de los protocolos establecidos por la organización en cuanto a la redacción de actas y documentos así como la aceptación del reglamento establecido a tal efecto.
- A mantener confidencialidad y secreto de toda la información producida en el proceso de mentoring.

## 5.2 Bolsa de mentorizados

### 5.2.1 Solicitud y formación de la bolsa

Los solicitantes presentarán instancia modelo *Solicitud de adhesión al programa Mentoring PalmaActiva como Mentorizado* acompañada de currículum vitae y la documentación que consideren adecuada. En breve plazo PalmaActiva los citará para realizar una entrevista personal que tendrá como finalidad comprobar los datos aportados y constatar las necesidades de mentorización manifestadas.

Si la documentación o información se considerara insuficiente o incompleta, se requerirá por plazo de 10 días al interesado para que lo enmiende o lo aporte, caso contrario se le tendrá por desistido de su solicitud.

La selección e inclusión dentro de la bolsa se basará en la constatación de las necesidades de mentorización manifestadas y la disponibilidad para poder recibir la mentorización del programa. Los mentorizados admitidos formalizarán el *Acuerdo de adhesión al programa Mentoring PalmaActiva (\*mentorizado)*.

En caso de no ser seleccionado, se lo informará de la causa y no inclusión dentro de la bolsa.



## 5.2.2 Derechos y obligaciones de los mentorizados incluidos en la bolsa

Los mentorizados incluidos dentro de la bolsa tienen los siguientes derechos y obligaciones:

### A. Derechos

- A aceptar o no -justificadamente- al mentor propuesto.
- A participar en la formación específica y gratuita que realice PalmaActiva.
- A rescindir el acuerdo de mentorización y renunciar al mentor asignado por causa justificada.
- A aceptar o no libremente el asesoramiento y consejos ofertados por su mentor.
- A formular sugerencias y reclamaciones.

### B. Obligaciones

- A cumplir con el calendario de actividades y trabajo que se establezca con su mentor.
- A cumplir con los protocolos, guías e indicaciones fijados por PalmaActiva.
- A mantener confidencialidad y secreto de toda la información producida en el proceso de mentoring.

## 6 Proceso de asignación de los mentores. Acuerdos de mentorización

El proceso de asignación de los mentores tiene dos fases:

### 6.1 Fase de asignación de mentor

La asignación del mentor se basará en las necesidades manifestadas por el mentorizado y las competencias y experiencias del mentor y la posible afinidad entre las partes.

La asignación se realizará sobre las candidaturas disponibles en cada momento en las bolsas.

Una vez aceptado el encargo por un mentor, se comunicará y citará a las partes a una reunión para que se conozcan y formalicen el acuerdo de *mentorización*, según modelo.

Dicho acuerdo se tiene que formalizar en el máximo de 5 días desde la anterior reunión. Cualquiera de las dos partes, justificadamente, puede declinar la relación de mentorización propuesta.

### 6.2 Fase de relación

Las reuniones que se tengan al inicio de la relación de mentorización, se realizarán con la participación de PalmaActiva, con el objetivo de ayudar a delimitar:

- El análisis de las expectativas del mentorizado y establecimiento de los objetivos de la relación.
- Si procede, establecer el calendario de futuras citas o al menos fijar la reunión siguiente.
- La elaboración de los documentos “visión” y “objetivos” entre mentorizado y mentor.

Durante la relación de mentorización las partes tienen que establecer un calendario de trabajo y de reuniones adecuada a los objetivos y actividades acordadas, en todo caso, se recomienda un mínimo de una reunión mensual.





El contenido, duración, documentación, medios de comunicación, etc. serán acordados por las partes con el apoyo continuo y activo de PalmaActiva.

Al final del proceso PalmaActiva solicitará a las partes una evaluación del proceso y de su participación al programa.

## 7. Principios de la relación entre mentores y mentorizados

La relación de mentorización tiene que guiarse por los siguientes principios:

- **Respeto y aprecio mutuo.**
- **Colaboración.** Tanto el mentor como su mentorizado ejercen 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.** Cómo 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.





## Anexos

### Solicitud de adhesión al programa *Mentoring PalmaActiva* (Mentor) (anverso)

#### 1. Datos

Nombre: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

NIF: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Breve descripción de la experiencia empresarial: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 2. Participación en el programa

Qué os ha motivado a participar en este programa de *mentoring*? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Indica los campos en los cuales piensas que puedes aportar valor: (por ejemplo: marketing, diseño, ventas, exportaciones, gerencia, finanzas, contabilidad, administración, estrategia, producción y distribución, recursos humanos, tecnología, liderazgo, gestión de equipos, resolución de conflictos, etc.):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Indica que habilidades y competencias puedes aportar a un mentorizado (por ejemplo: capacidad de liderazgo, adaptación al cambio, asunción de riesgos, creatividad, gestión del tiempo, liderazgo, etc.)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 3. Currículum vitae y documentación que aporta (debe anexarse CV):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Palma a xx de xx de 2014

Firmado



## Qué habilidades tiene que tener un buen mentor? (reverso)

Un buen mentor:

- Tiene disponibilidad de tiempo (al menos una vez al mes) y flexibilidad horaria.
- 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 que el mentorizado a quien ayuda puede tomar una decisión con la cual puede estar en desacuerdo.
- Tiene la seguridad en si mismo y se muestra amistoso.
- Sabe escuchar. A veces sólo 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.







## Acuerdo de adhesión al programa *Mentoring PalmaActiva* (mentor)

De una parte, Silvia Romero Bosch, en representación de la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Palma, de ahora en adelante PalmaActiva.

De la otra el/la Sr./Sra. \_\_\_\_\_, mayor de edad, con DNI \_\_\_\_\_ y domicilio en \_\_\_\_\_ actuando en su propio nombre

### MANIFIESTAN

1r. Que PalmaActiva tiene el programa "*Mentoring PalmaActiva*".

2n. Que el/la Sr./Sra. \_\_\_\_\_, conoce el programa y está interesado/da en participar.

Reconociéndose las partes mutuamente capacidad suficiente para subscribir el presente Acuerdo, que se registrá por las siguientes:

### CLÁUSULAS

#### Primera. Objeto

La adhesión al programa es completa, para las siguientes materias o especialidades: \_\_\_\_\_

#### Segunda. Duración

La inclusión en el programa es de un año desde su formalización, prorrogable tácitamente por períodos anuales. El mentor que no tenga acuerdo de mentorización formalizado, puede causar baja libremente en cualquier momento.

#### Tercera. Confidencialidad

El mentor se compromete a mantener la confidencialidad y secreto de toda la información y datos que tenga conocimiento i no revelarla a terceros

#### Cuarta. Exención de responsabilidad

Los informes, documentos y acciones propuestas por el mentor y PalmaActiva son orientativos, documentos o acciones guía y como a tales el responsable último de la toma de decisiones es el mentorizado. El mentor ha de centrar su actividad en el asesoramiento y guía profesional y empresarial del mentorizado y ha de abstenerse de realizar acciones de gestión y trámite y acciones administrativas de empresa.

PalmaActiva queda exenta de toda responsabilidad de los acuerdos y pactos que puedan -en su día- establecer mentor y mentorizado en la relación de *mentoring*.

Palma, xx de xx de 2014

PalmaActiva

Mentor







## Solicitud de adhesión al programa *Mentoring PalmaActiva* (Mentorizado) (anverso)

### 1. Datos

Nombre: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

NIF: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa/empresador \_\_\_\_\_ Número  
de trabajadores \_\_\_\_\_ año de constitución \_\_\_\_\_ sector \_\_\_\_\_

### 2. Breve explicación de tu trayectoria empresarial:

---

---

---

---

### 3. Participación en el programa

Qué te ha motivado a participar en este programa de *mentoring*? \_\_\_\_\_

---

---

---

### 4. Indica los campos en los que piensas que puedes necesitar el apoyo de un mentor: (por ejemplo: marketing, diseño, ventas, exportaciones, gerencia, finanzas, contabilidad, administración, estrategia, producción y distribución, recursos humanos, tecnología, liderazgo, gestión de equipos, resolución de conflictos, etc.): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

### 5. Indica en qué habilidades y competencias piensas que necesitas el apoyo de un mentor (por ejemplo: capacidad de liderazgo, adaptación al cambio, asunción de riesgos, creatividad, gestión del tiempo, liderazgo, etc.) \_\_\_\_\_

---

---

---

Palma a xx de xx de 2014

Firmado





## Qué cualidades ha de tener un buen mentorizado? (reverso)

Un buen mentorizado es aquel que:

- Tiene iniciativa y trabaja la relación. Busca su mentor y tiene interés en compartir con él experiencias y conocimientos.
- Sabe lo que quiere conseguir.
- 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 que el mentor ha aceptado voluntariamente dedicar su tiempo para ayudarle a conseguir sus metas y tener éxito. Lo valora.





## Acuerdo de adhesión al programa *Mentoring PalmaActiva* (mentorizado)

De una parte, Silvia Romero Bosch, en representación de la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Palma, PalmaActiva.

De la otra el/la Sr./Sra. \_\_\_\_\_, mayor de edad, con DNI \_\_\_\_\_ y domicilio en \_\_\_\_\_ actuando en su propio nombre

### MANIFIESTAN

1r. Que PalmaActiva tiene el programa *Mentoring PalmaActiva*.

2n. Que el/la Sr./Sra. \_\_\_\_\_, conoce el programa y está interesado/da en participar.

Reconociéndose las partes mutuamente capacidad suficiente para suscribir el presente Acuerdo, que se registrá por las siguientes:

### CLÁUSULAS

#### Primera. Objeto

La adhesión al programa es completa para la siguientes empresa/emprendedor: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Que las materias o especialidades en las que solicita mentorización son: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Tercera. Duración

La inclusión en el programa es de un año desde su formalización, prorrogable tácitamente por períodos anuales. El mentorizado que no tenga acuerdo de mentorización formalizado, puede causar baja libremente en cualquier momento.

#### Cuarta. Exención de responsabilidad

Los informes, documentos y acciones propuestas por el mentor y PalmaActiva son orientativos, documentos o acciones guía y como tal el responsable último de la toma de decisiones es el mentorizado. El mentor centrará su actividad en el asesoramiento y guía profesional y empresarial del mentorizado. Las acciones de gestión y trámite y acciones administrativas de empresa no son parte del programa

PalmaActiva queda exenta de toda responsabilidad de los acuerdos y pactos que puedan -en su día- establecer mentor y mentorizado en la relación de *mentoring*.

Palma, xx de xx de 2014

PalmaActiva

Mentorizado





## Acuerdo de *mentoring*

### Reunidos

De una parte el/la Sr./Sra \_\_\_\_\_, mayor de edad, con DNI \_\_\_\_\_ y domicilio en \_\_\_\_\_ a partir de ahora "el mentor".

De otra parte el/la Sr./Sra \_\_\_\_\_, mayor de edad, con DNI \_\_\_\_\_ y domicilio en \_\_\_\_\_, a partir de ahora "el mentorizado".

### Manifiestan

1.- Los comparecientes reconociéndose suficiente competencia, capacidad y legitimación para subscribir el presente, muestran su voluntad de formalizar el presente acuerdo de mentorización, que se regirá por las bases del programa *Mentoring PalmaActiva* y por las siguientes:

### Cláusulas

#### Primera. Objeto del acuerdo

Materias objeto de mentorización: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Objetivos y acciones de mentorización: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Segunda. Compromisos de las partes

Del mentor: Tener deseo de intercambiar su experiencia; dedicar el tiempo que requiera la relación, escuchar, aconsejar, asesorar, no decidir ni gestionar en nombre del mentorizado y contribuir al establecimiento y seguimiento de un plan de desarrollo del mentorizado.

Del mentorizado: Ser el único responsable de su propio desarrollo, mostrar interés en aprender y actitud pro activa hacia la mentorización, aceptar las sugerencias y críticas constructivas, ayudar activamente a identificar metas y acciones para conseguirlas y trabajar positivamente para el acuerdo de mentoring.

#### Tercera. Duración

La duración del presente acuerdo es desde \_\_\_\_\_ y hasta \_\_\_\_\_

#### Cuarta. Resolución de controversias

En caso que surgieran discrepancias en relación con el acuerdo, las partes se someten expresamente a la decisión de los organizadores del Programa *Mentoring PalmaActiva* y, en el caso que la decisión no fuese satisfactoria para alguna de las partes y hubiera de acudir a resolución judicial, ambas partes renuncian a su fuero propio, si procede, y se someten a los juzgados y tribunales de Palma de Mallorca.

Palma, xx de xx de xxxx

Mentor

Mentorizado





## Fichas de trabajo

### Ficha 1: visión

En la primera reunión es necesario que el mentorizado ponga en contexto al mentor y le hable de su empresa 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.

Pero, ¿qué es una visión? Una visión es una cosa 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 una cosa que todavía no existe. La visión nos habla del futuro a un año, a dos... tres años. Es por eso que el mentorizado tiene que realizar una reflexión profunda y con calma de hasta donde quiere llevar su empresa y a él mismo en un futuro. Todos estos deseos tienen que ser escritos de una forma honesta, real y realizable.

Las preguntas que vienen a continuación tienen que inspirar una profunda reflexión sobre su futuro profesional y el de su empresa.

- Cuáles son mis visiones? Sobre mi y mi empresa. \_\_\_\_\_
- Si tuviera tiempo y los recursos fuesen ilimitados, ¿qué haría? \_\_\_\_\_
- ¿Cuál es el valor que me gustaría dar a mis clientes? \_\_\_\_\_
- ¿Qué pasará con el mercado los próximos años? ¿Dónde veo a mi empresa y dónde me veo a mí? Detállalo. \_\_\_\_\_
- ¿Cuáles son, a mi parecer, mis mejores cualidades? \_\_\_\_\_
- ¿Qué buenas cualidades me atribuyen otras personas que me conocen bien? \_\_\_\_\_
- De entre todas mis actividades profesionales, ¿cuáles son las que me ofrecen una profunda satisfacción? \_\_\_\_\_
- ¿Cuáles son las tres o cuatro cosas más importantes que tengo que hacer en los próximos meses? \_\_\_\_\_
- ¿En qué tengo que mejorar? \_\_\_\_\_
- ¿Cuáles son mis necesidades y capacidades? \_\_\_\_\_

Ahora que te has fijado unas metas, es importante saber de dónde partes. Por eso contestar a las siguientes preguntas te será de gran utilidad.

- ¿Cuál es la situación actual de mi empresa y la mía? \_\_\_\_\_
- ¿Qué elecciones tengo que hacer para satisfacer las necesidades futuras? \_\_\_\_\_
- ¿Qué resultados deseo obtener? \_\_\_\_\_
- ¿Qué puedo hacer para obtenerlo? \_\_\_\_\_
- ¿Cuál es la situación ideal? ¿Cuáles serían los resultados? Tanto de mi empresa como profesionalmente \_\_\_\_\_
- ¿En qué estoy empleando actualmente mi tiempo? ¿Es importante? \_\_\_\_\_
- ¿Cuáles son los hechos que me alejan del ideal?, y los que me acercan? \_\_\_\_\_





## **Ficha 2: objetivos**

La definición de objetivos concretos a conseguir por el mentorizado durante la relación de *mentoring* es clave para el buen aprovechamiento de esta. Es responsabilidad del mentorizado completar este documento.

Es necesario destacar que un objetivo tiene que 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.

<b>Objetivo 1 (QUÉ):</b>		
Acciones a seguir (Cómo?)	Fechas (Cuándo?)	Indicadores
1 _____ _____		
2 _____ _____		
3 _____ _____		
Obstáculos que podrían dificultar la realización de las acciones	Fuentes de ayuda para llevar a cabo las acciones o para superar los obstáculos	

## **Ficha 3: Acta reunión**

El acta de la reunión será cumplimentada por los dos integrantes, mentor y mentorizado. Al menos ha de contener los siguientes puntos.

Fecha:	
Objetivos a trabajar	
Hora de inicio	
Hora de finalización	
Asistentes	
Temas tratados	
Acuerdos tomados/ Próximos pasos	
Ideas valiosas	







## Ficha 4: Evaluación a cumplimentar por el mentorizado

### 1. Valora la relación con tu mentor

Nombre del Mentor:

(1: En absoluto ... 4: Totalmente de acuerdo)

1. Te brindó tu mentor consejo y apoyo para conseguir las metas propuestas?	1	2	3	4
2. Ha sido fácil reunirse con tu mentor?	1	2	3	4
3. Recibiste retroalimentación y crítica constructiva?	1	2	3	4
4. Te facilitó el mentor la participación en alguna actividad profesional fuera de la red?	1	2	3	4
5. Te puso en contacto con otros profesionales con la intención de cubrir aquellas áreas en las que necesitabas más apoyo?	1	2	3	4
6. Te motivó a investigar ideas que tenías y a tratar de ponerlas por escrito y en práctica?	1	2	3	4
7. Estableciste un plan por escrito incluyendo las metas que pretendías para conseguirlas bajo la dirección y guía de tu mentor?	1	2	3	4
8. Establecisteis desde el inicio de la relación indicadores claros para evaluar el éxito?	1	2	3	4
9. Conseguiste las metas marcadas en la relación?	1	2	3	4
10. Estás satisfecho de la frecuencia con la que te has reunido con el mentor?	1	2	3	4
11. Te gustó el estilo de <i>mentoring</i> de tu relación?	1	2	3	4
12. La relación cubrió tus expectativas sobre el programa?	1	2	3	4

Opiniones sobre el mentor:

### 2. Sobre la relación

- Explica en qué dos cosas te ha beneficiado la relación con tu mentor \_\_\_\_\_

- Cuál ha sido el cambio más importante que has conseguido identificar como resultado de la relación con tu mentor? \_\_\_\_\_

### 3. Sobre tu propio crecimiento:

- Describe la mejora en conocimientos o habilidades obtenidos durante la relación \_\_\_\_\_

- Detalla alguna cosa que haces o piensas hacer como resultado de lo que has trabajado en esta relación \_\_\_\_\_

### 4. 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 \_\_\_\_\_





## Ficha 5: Evaluación a cumplimentar por el mentor

### 1. Valora la relación con el mentorizado

Nombre del mentorizado:

(1: En absoluto ... 4: Totalmente de acuerdo.)

1. Ha sido fácil ver y hablar con tu mentorizado?	1	2	3	4
2. El mentorizado aceptó tu consejo y apoyo?	1	2	3	4
3. Fue receptivo al <i>feedback</i> y a las críticas constructivas?	1	2	3	4
3. Le facilitaste como mentor la participación en alguna actividad profesional fuera de la red	1	2	3	4
5. Lo conectaste con otros profesionales con la intención de cubrir aquellas áreas donde él necesitaba más apoyo?	1	2	3	4
6. Lo motivaste a investigar ideas que tenía y a tratar de ponerlas por escrito y en práctica?	1	2	3	4
7. Estableciste un plan por escrito incluyendo las metas que pretendía conseguir con el apoyo de su mentor?	1	2	3	4
8. Crees que consiguió las metas establecidas en la relación?	1	2	3	4
9. Estás satisfecho con la frecuencia que has tenido contacto con tu mentorizado?	1	2	3	4
10. Te gustó el estilo de <i>mentoring</i> de tu relación?	1	2	3	4
11. La relación cubrió tus expectativas sobre el programa?	1	2	3	4
12. Recibiste retroalimentación sobre tu labor como mentor?	1	2	3	4
13. Tu mentorizado mostró iniciativa?	1	2	3	4

Opiniones sobre el mentorizado:

### 2. 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 conseguido identificar en tu mentorizado como resultado de la relación? \_\_\_\_\_

### 3. Sobre tu propio crecimiento:

- Describe la mejora en conocimientos o habilidades que has obtenido tú como mentor durante la relación \_\_\_\_\_

- Alguna cosa que piensas hacer como resultado de lo que se ha trabajado en esta relación \_\_\_\_\_

### 4. 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 \_\_\_\_\_





## Manual de buenas prácticas

Denominamos buenas prácticas del *mentoring* aquellas actividades realizadas por los participantes durante la relación.

- Reunión de trabajo con una agenda previa y unos temas o preguntas para 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 cuales participa el mentor.
- Acceso a una red de contactos para ampliar el conocimiento y la visión del mentorizado en aquellos temas en los que ha mostrado interés 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 hacer charlas sobre temas muy específicos.
- Envío de correos electrónicos con información valiosa.
- Atención de llamadas telefónicas del mentorizado con consultas concretas sobre como abordar alguna situación.
- Dinámicas de *role play*. Por ejemplo, para una negociación con un cliente.
- Visitar juntos un proveedor o un cliente.
- Invitación a cursos de formación.
- 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 diversas 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 diferentes reuniones de trabajo. Posterior análisis.
- Identificar a algún experto y facilitar una cita con él.

### Ejemplos de algunos posibles temas a tratar en las reuniones

Estos son algunos ejemplos de temas que podrían ser tratados en las reuniones:

- Visión del negocio (corto / medio / largo plazo).
- Visión global de las etapas de los proyectos.
- El concepto de la cadena de valor, y como su establecimiento puede ayudar a optimizar los recursos.
- Cambio de nombre de la empresa.
- Definición clara del producto.
- Responsabilidad como administrador único.
- Como diferenciar los servicios/productos que puede ofrecer mi empresa para así tratar cada uno por separado y poder priorizar su desarrollo.
- Revisión de las estrategias, marketing y finanzas.
- Las cuentas anuales y la memoria anual como fuente de información de competidores y clientes potenciales.
- Cuáles son las actividades clave en los primeros pasos de la empresa, y qué son las secundarias que nos podrían llevar a agotar los recursos prematuramente.
- Organización de la información.
- Estudiar la posibilidad de obtener nuevas fuentes de ingresos que hagan el producto gratuito para nuestros clientes.





- Revisión de las bases legales de la empresa.
- Revisión de posibles acciones en orden al futuro, además de las ya realizadas.
- Aspectos laborales/contratación del equipo.
- Plan económico.
- Equipo: objetivos de negocio y de relación.
- Elaboración de un plan comercial.
- Elaboración de un plan de rotaciones de stock.
- Acciones comerciales más efectivas.
- Optimización de la participación en ferias comerciales.
- Posibles sectores de interés y dónde convendría centrar los esfuerzos.
- Modelo de negocio.
- Primeros pasos en la comercialización y prospección del mercado.
- Como gestionar el tiempo de los socios en las áreas principales de la empresa, donde invertir el tiempo y como evaluarlo.
- Barreras de entrada y competidores. Posicionamiento, visibilidad y marketing.

