

# Diseño y desarrollo de programas de mentoring en organizaciones

Consulte nuestra página web: [www.sintesis.com](http://www.sintesis.com)  
En ella encontrará el catálogo completo y comentado



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)) vela por el respeto de los citados derechos.

# Diseño y desarrollo de programas de mentoring en organizaciones

Miguel A. Alonso García  
Ana M. Calles Doñate  
Carmen Sánchez Ávila



Esta obra se ha realizado con la Ayuda Financiera de la Unión Europea.  
El contenido de este libro es responsabilidad exclusiva de sus autores  
y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

© Miguel A. Alonso García  
Ana M. Calles Doñate  
Carmen Sánchez Ávila

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.  
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid  
Teléfono 91 593 20 98  
<http://www.sintesis.com>

ISBN: 978-84-995891-9-0  
Depósito Legal: M. 29.940-2012

Impreso en España - Printed in Spain

# Índice

<i>Introducción</i> .....	11
---------------------------	----

## PARTE I

### LAS BASES DEL MENTORING:

#### CONCEPTO, BENEFICIOS, FUNCIONES, AGENTES Y FASES

<b>1. <i>Concepto de mentoring</i></b> .....	15
1.1. Antecedentes mitológicos e históricos. Terminología .....	15
1.2. Definición .....	18
1.3. Objeto .....	23
1.4. Principios básicos para el éxito en un proceso de mentoring .....	23
1.5. Similitudes y diferencias entre coaching ejecutivo y mentoring .....	26
1.5.1. <i>Aspectos comunes</i> , 27. 1.5.2. <i>Aspectos diferenciales</i> , 27	
1.6. Beneficios de la Implantación de un programa de mentoring.....	28
1.6.1. <i>Para la organización</i> , 30. 1.6.2. <i>Para el mentor</i> , 30. 1.6.3. <i>Para el telémaco</i> , 31.	
1.7. Funciones de los programas de mentoring .....	33
<b>2. <i>Tipos de mentoring</i></b> .....	35
2.1. Mentoring situacional.....	35
2.2. Mentoring informal.....	36
2.3. Mentoring formal.....	36
2.3.1. <i>Mentoring tradicional uno a uno</i> , 37. 2.3.2. <i>Mentoring grupal</i> , 37.	
2.3.3. <i>Mentoring en equipo</i> , 37. 2.3.4. <i>Mentoring entre compañeros o “peer mentoring”</i> , 38. 2.3.5. <i>Mentoring virtual o e-mentoring</i> , 38.	

3. <i>Agentes</i> .....	41
3.1. El mentor .....	41
3.1.1. Roles del mentor, 43. 3.1.2. Dimensiones de la mentoría, 45. 3.1.3. Evaluación de las competencias del mentor, 50. 3.1.4. Otras cualidades deseables en las personas que asumen el rol de mentor, 52.	
3.2. El telémaco.....	58
3.3. El coordinador del programa .....	61
3.4. El supervisor de mentores .....	65
4. <i>Fases de un proceso de mentoring</i> .....	69
4.1. Iniciación .....	69
4.2. Desarrollo o cultivo .....	69
4.3. Separación .....	71
4.4. Redefinición .....	71
5. <i>Aspectos claves en los encuentros o reuniones de mentoring</i> .....	73
5.1. El mentoring y la responsabilidad: explicaciones tranquilizadoras frente a explicaciones generativas .....	73
5.2. Lo que se dice y lo que no se dice en las reuniones de mentoring.....	76
5.3. El mentoring como el arte de hacer preguntas .....	78
5.4. Los planes de acción en el mentoring.....	81
5.5. Mentoring y narración de historias .....	85
5.6. En lugar de cuentos, experiencias propias .....	91

## PARTE II

### DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE UN PROGRAMA DE MENTORING

6. <i>Diseño y planificación de un programa de mentoring</i> .....	95
6.1. Evaluación de necesidades .....	95
6.2. Diseño de los distintos aspectos de un programa de mentoring.....	97
6.2.1. La población a la que va dirigida el programa de mentoring, el tipo de mentoring que se utilizará y las características de las sesiones, 97. 6.2.2. Ob-	

## Índice

<i>jetivos generales del programa</i> , 98. 6.2.3. <i>Tipo de mentoring que se utilizará</i> , 99. 6.2.4. <i>Estructuración del programa de mentoring como programa independiente o como parte de otro programa</i> , 99. 6.2.5. <i>Definir la naturaleza del programa</i> , 99. 6.2.6. <i>Los resultados esperados para los mentores, telémacos y para la organización</i> , 101. 6.2.7. <i>Momento, horario, duración y frecuencia de las reuniones entre mentores y telémacos</i> , 101. 6.2.8. <i>Lugar de reuniones entre mentores y telémacos</i> , 101. 6.2.9. <i>Difusión y promoción del programa</i> , 102. 6.2.10. <i>La mejor forma de evaluar el progreso y el éxito del programa</i> , 102. 6.2.11. <i>Protocolo para contactar regularmente con mentores y telémacos</i> , 102.	
6.3. <i>Gestión de un programa de mentoring</i> .....	102
6.3.1. <i>Selección del coordinador</i> , 103. 6.3.2. <i>Establecer políticas y procedimientos</i> , 104. 6.3.3. <i>Desarrollo de un plan financiero</i> , 104.	
6.4. <i>Implementación del programa</i> .....	106
6.4.1. <i>Reclutamiento y selección de mentores</i> , 106. 6.4.2. <i>Formación de mentores</i> , 109. 6.4.3. <i>Selección de los telémacos</i> , 110. 6.4.4. <i>Formación/información a telémacos</i> , 112. 6.4.5. <i>Criterios de emparejamiento de mentores y telémacos</i> , 113. 6.4.6. <i>Creación de los equipos. Contrato de compromiso</i> , 116. 6.4.7. <i>Plan de acogida</i> , 118. 6.4.8. <i>Plataforma informática</i> , 118.	
7. <i>Realización del programa</i> .....	119
7.1. <i>Primeros encuentros</i> .....	119
7.2. <i>Reuniones presenciales periódicas y programadas</i> .....	121
7.3. <i>Elaboración de informes de cada reunión</i> .....	123
7.4. <i>Supervisión de los mentores</i> .....	124
8. <i>Finalización del programa</i> .....	127
8.1. <i>Entrevistas de cierre entre mentores y telémacos</i> .....	127
8.2. <i>Comunicación de resultados</i> .....	129
8.3. <i>Reconocimiento de la labor realizada</i> .....	129
9. <i>Evaluación del programa</i> .....	131

10. <i>Diseño y planificación de un programa de mentoría en la universidad ..</i>	135
10.1. Evaluación de necesidades .....	136
10.2. Diseño de un programa de mentoría .....	137
10.2.1. <i>La población a la que va dirigido el programa de mentoría,</i>	137.
10.2.2. <i>Objetivos generales del programa,</i>	138.
10.2.3. <i>Tipo de mentoring que se utilizará,</i>	139.
10.2.4. <i>Estructuración del programa de mentoring,</i>	140.
10.2.5. <i>Naturaleza del programa de mentoring,</i>	141.
10.2.6. <i>Los resultados esperados para los mentores, los telémacos y para la organización,</i>	141.
10.2.7. <i>Periodo, horario, duración y frecuencia de las reuniones entre mentores y telémacos,</i>	141.
10.2.8. <i>Lugar de reuniones entre mentor y telémaco,</i>	142.
10.2.9. <i>Contenidos de las reuniones,</i>	142.
10.2.10. <i>Difusión y promoción del programa,</i>	143.
10.2.11. <i>La mejor forma de evaluar el progreso y el éxito del programa,</i>	144.
10.2.12. <i>Protocolo para contactar regularmente con mentores y telémacos,</i>	144.
10.3. Gestión del programa de mentoring .....	144
10.3.1. <i>Selección del coordinador,</i>	144.
10.3.2. <i>Establecer las políticas y procedimientos,</i>	144.
10.3.3. <i>Desarrollo de un plan financiero,</i>	145.
10.4. Implementación del programa .....	145
10.4.1. <i>Reclutamiento y selección de mentores,</i>	146.
10.4.2. <i>Formación de mentores,</i>	146.
10.4.3. <i>Selección de los telémacos,</i>	150.
10.4.4. <i>Criterios de emparejamiento de mentores y telémacos,</i>	151.
10.4.5. <i>Creación de los equipos. Contrato de compromiso,</i>	151.
10.4.6. <i>Plan de acogida,</i>	152.
10.4.7. <i>Plataforma informática,</i>	152.
10.5. Realización del programa .....	152
10.5.1. <i>Primeros encuentros,</i>	152.
10.5.2. <i>Reuniones presenciales periódicas y programadas,</i>	153.
10.5.3. <i>Elaboración de informes de cada reunión,</i>	154.
10.5.4. <i>Supervisión de los mentores,</i>	155.
10.6. Finalización del programa .....	157
10.6.1. <i>Entrevistas de cierre entre mentores y telémacos,</i>	157.
10.6.2. <i>Comunicación de resultados,</i>	157.
10.6.3. <i>Reconocimiento de la labor realizada,</i>	158.
10.7. Seguimiento y evaluación .....	158
11. <i>Talleres de formación</i> .....	163
11.1. Taller de formación de coordinadores de programas de mentoring .....	163
11.1.1. <i>Objetivos,</i>	163.
11.1.2. <i>Metodología,</i>	164.
11.1.3. <i>Contenidos,</i>	164.
11.1.4. <i>Fechas y duración,</i>	165.



## Índice

11.2. Taller de formación de mentores.....	165
<i>11.2.1. Objetivos, 165. 11.2.2. Metodología, 165. 11.2.3. Fechas y duración, 166. 11.1.4. Descripción de las sesiones, 166.</i>	
11.3. Taller de formación de supervisores de mentores.....	167
<i>11.3.1. Objetivos, 167. 11.3.2. Metodología, 168. 11.3.3. Fechas y duración, 168. 11.3.4. Descripción de las sesiones, 168.</i>	
 <i>Bibliografía .....</i>	 171