



Guía

**Coaching para mujeres
discapacitadas en el desarrollo
de su emprendimiento inclusivo**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



100 Mirrors Inclusive

Proyecto Erasmus+

Women Empowerment with No Limits

Información de contacto

Dirección: CalleVillaamil, 36 28080 Madrid (España)

E-mail: fedemp@fedemp.es

Tel.: +34 914488318

Fax: +34 914488300

<http://100mirrors-inc.eu/es/>

<https://www.facebook.com/100MirrorsIncl/>

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.

El apoyo de la Comisión Europea para la elaboración de esta publicación no implica la aceptación de sus contenidos, que es responsabilidad exclusiva de los autores. Por tanto, la Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Europe Direct es un servicio para ayudarte a encontrar respuestas a tus preguntas sobre la Unión Europea

Una gran cantidad de información adicional sobre Erasmus+ está disponible en Internet.

Puedes acceder a través de la Plataforma de Resultados de Proyectos Erasmus+: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>.

Autores:

Angeliki Manioti

Magdalena Malinowska

Wojciech Malinowski

Joanna Wapińska.

Annalise Duca

Anna Silāre

Maria Martin

Beatrice Bellet

Silvia Fron

Editores:

Miguel Caneda

Tamara Ramilo

Fedemp (Federación Española de Emprendedores)

Madrid: Publications Office of the Fedemp, 2018

© Fedemp, 2018

Se autoriza la reproducción siempre que se reconozca la fuente.

Impreso en España

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



AGRADECIMIENTOS

Los autores están muy agradecidos con todas aquellas personas que han contribuido de diferente manera en el desarrollo de esta guía. Nos gustaría dar un agradecimiento especial a todas las mujeres que viajaron con nosotros a Malta para aconsejarnos y trabajar con nosotros en la creación de esta guía, dándonos un motivo para seguir trabajando por el empoderamiento y el crecimiento profesional y personal de las mujeres con discapacidades:

- Ms Ioanna Maria Gertsou, doctorada en Psicología
- Ms Athanasia Androulidaki, emprendedora
- Ewa Grad, emprendedora
- Agnieszka Niedzielska, emprendedora
- María J. Viqueira, experta en cuestiones de género
- Silvia Mateos, Mentora
- Mireia Cabañes, emprendedora
- Rosa Neira, formadora

Socios:



ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΥΝΕΤΑΙΡΙΕΤΙΚΕΣ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΥΠΑΘΩΝ ΟΜΑΔΩΝ



PRÓLOGO

Esta Guía ha sido creada bajo la iniciativa 100 MIRRORS INCLUSIVE, un proyecto Erasmus+ financiado por la Comisión Europea a través del Programa Erasmus+ de la EACEA.

El principal objetivo del proyecto es formar a mujeres con discapacidad para fomentar su emprendimiento y auto-empleo en los países de la EU, con la finalidad de dotarlas de herramientas que les permitan enfrentarse con éxito al proceso de convertirse en autónomas y empresarias.

El principal motor de esta Guía es inspirar y mejorar las competencias de las Mentoras que quieran ayudar a mujeres con discapacidad a dar el paso para ser emprendedoras; compartiendo con ellas sus propias experiencias, visiones y valores. La Guía contiene cinco temas a través de los cuales se presentan los conceptos y principios básicos del emprendimiento inclusivo. Y donde la cooperación, comunicación y evaluación del Mentoring inclusivo se analizan de una manera comprensible y amena.

Esta Guía no sustituye otros enfoques científicos del emprendimiento inclusivo. Lo que queremos es que esta Guía sea el detonante para que las Mentoras que desean trabajar con personas con discapacidad estudien y aprovechen el mayor número posible de recursos y teorías que les puedan ayudar en la evolución de este procedimiento.

Fedemp

Líder del Proyecto 100 Mirrors Inclusive

TABLA DE CONTENIDOS

EMPRENDIMIENTO INCLUSIVO 8

OBJETIVOS PRINCIPALES DE ESTE TEMA DE APRENDIZAJE	8
RESULTADOS DE APRENDIZAJE / RESULTADOS ESPERADOS	8
PALABRAS Y FRASES CLAVE	8
DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO INCLUSIVO	9
LA IMPORTANCIA DEL EMPRENDIMIENTO INCLUSIVO PARA LAS MUJERES CON DISCAPACIDAD	10
BARRERAS Y OBSTÁCULOS DE LAS MUJERES CON DISCAPACIDAD A LA HORA DE EMPRENDER	10
ECONOMÍA SOCIAL	11
MENTORING	12
EL APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO Y SUS FUNCIONES	12
RECOMENDACIONES PARA EL EMPRENDIMIENTO INCLUSIVO	13
CONCLUSIÓN	13
REFERENCIAS Y ENLACES EN INGLÉS:	14

PRINCIPIOS DEL COACHING Y MENTORING 16

OBJETIVOS PRINCIPALES DE ESTE TEMA DE APRENDIZAJE	16
RESULTADOS DE APRENDIZAJE / RESULTADOS ESPERADOS	16
PALABRAS Y FRASES CLAVE	16
MATERIAL INFORMATIVO	16
LOS RETOS DE CREAR UNA EMPRESA O PROYECTO	17
EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO	17
COACHING Y MENTORING	18
IDENTIFICANDO PUNTOS COMUNES ENTRE EL COACHING Y EL MENTORING	19
COMPETENCIAS COACHING - MENTORING	19
ENLACES PARA RECURSOS ÚTILES	20
ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN	21
REFERENCIAS EN INGLÉS	21
REFERENCIAS EN GRIEGO	22

BUENA COOPERACIÓN DE TRABAJO CON LA MENTEE 23

OBJETIVOS PRINCIPALES DE ESTE TEMA DE APRENDIZAJE	23
PALABRAS Y FRASES CLAVE	23
OBJETIVOS PRINCIPALES	24
COMPRENDER LOS FACTORES DE APTITUD EN UNA RELACIÓN DE MENTORING	24
CLAVES PARA TENER UNA RELACIÓN DE MENTORING EXITOSA	24
EL PAPEL, LAS RESPONSABILIDADES DE LA MENTORA Y SUS BENEFICIOS	25
BENEFICIOS DEL MENTORING PARA EL MENTOR	26
EL PAPEL, LAS RESPONSABILIDADES DE LA MENTEE Y SUS BENEFICIOS	26
BENEFICIOS DEL MENTORING PARA LA MENTEE	27
DESARROLLAR UNA RELACIÓN DE CONFIANZA	27
DEFINIR ROLES Y RESPONSABILIDADES	27
ESTABLECER METAS A CORTO Y A LARGO PLAZO	27
LA COLABORACIÓN RESUELVE PROBLEMAS	28
BENEFICIOS DEL MENTORING	29
CONCLUSIÓN	29
ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN	29
LISTA DE COMPROBACIÓN: 12 PASOS A SEGUIR COMO MENTORA O COACH	29
CREA UN ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	30
LLEVA UN DIARIO DE TU EXPERIENCIA DE MENTORING	31
REFERENCIAS EN INGLÉS:	32

COMUNICACIÓN EFECTIVA 34

RESULTADOS DE APRENDIZAJE / RESULTADOS ESPERADOS	34
PALABRAS / FRASES CLAVE	34
INTRODUCCIÓN	35
ANTES DE EMPEZAR CON LAS RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS Y CON LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA, ES CONVENIENTE QUE NOS PAREMOS EN UNAS NOCIONES BÁSICAS, QUE SON LAS QUE SE APLICAN EN LA PRÁCTICA:	35
CAPACIDADES DE LA MENTORA EN RELACIÓN CON LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	35
LA COMUNICACIÓN	36
ELEMENTOS	36
BARRERAS Y FACILITADORES	37
COMUNICACIÓN VERBAL	39
COMUNICACIÓN NO VERBAL	40
PLAN DE COMUNICACIÓN	41
REGLAS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN	41
HABILIDADES	41
ESCUCHA ACTIVA	41

ESCUCHA REFLEXIVA	42
RESUMIENDO	43
LAS PREGUNTAS	43
TIPOS Y EJEMPLOS	43

PISTAS PARA FOMENTAR LA MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN 45

TIPO DE LENGUAJE	45
LENGUAJE POSITIVO	45
GRAMÁTICA PARA MOTIVAR	46
ACTIVIDADES PARA HACER CON LA MENTEE	46

SUÉLTALA 47

LA CONFIANZA	47
CANALES PARA MANTENER EL CONTACTO	47
AUTOESTIMA	48
PARA CADA EMPRENDEDOR, UNA AUTOESTIMA SALUDABLE, QUE LLEVE A LA AUTOCONFIANZA, ES FUNDAMENTAL PARA SU ÉXITO, YA QUE CADA STARTUP ESTÁ ENTRANDO EN UN TERRITORIO INEXPLORADO Y DEBE ARRIESGARSE PARA APROVECHAR UNA NUEVA OPORTUNIDAD.	48
REFERENCIAS	49

SUPERVISANDO EL MENTORING 53

RESULTADOS DE APRENDIZAJE / RESULTADOS ESPERADOS	53
PALABRAS Y FRASES CLAVE	53
MATERIAL INFORMATIVO	53
¿QUÉ ENTENDEMOS POR SUPERVISIÓN?	53
¿POR QUÉ ES NECESARIO SUPERVISAR A TU MENTEE?	54
¿QUIÉN HACE LA SUPERVISIÓN?	55
DIFERENTES MANERAS DE REALIZAR LA SUPERVISIÓN	55
UN CUESTIONARIO SENCILLO	56
ENTREVISTAS	56
UN INFORME ESCRITO	58
CONSEJOS Y RECOMENDACIONES SOBRE COMO SUPERVISOR DE MANERA EFECTIVA	59
ENLACES A RECURSOS ÚTILES EN INGLÉS:	59

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN	61
REFERENCIAS EN INGLÉS	63

ANEXO I. BUENAS PRÁCTICAS 64

BUENAS PRÁCTICAS DE LETONIA	64
BUENAS PRÁCTICAS EN POLONIA	65
BUENAS PRÁCTICAS EN MALTA	66
BUENAS PRÁCTICAS EN ESPAÑA	66
BUENAS PRÁCTICAS EN GRECIA	67

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA COACHING 68

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL COACHING	69
GUÍA PARA UNA SESIÓN DE COACHING	75

Emprendimiento Inclusivo

OBJETIVOS PRINCIPALES DE ESTE TEMA DE APRENDIZAJE

El objetivo principal de este tema es definir el emprendimiento inclusivo y su papel, así como las herramientas profesionales y servicios para todas las mujeres que deseen ser emprendedoras; cómo estas herramientas y servicios pueden adaptarse a las mujeres con discapacidad. Además:

- Presentar las herramientas online y offline, los servicios y sus combinaciones, que permitan a las mujeres con discapacidad crear sus itinerarios personalizados de emprendimiento.
- Presentar el Coaching, el Mentoring, el aprendizaje basado en el trabajo y la formación a mujeres que no están preparadas para poner en marcha una empresa.
- Tratar el auto-empleo, la experiencia laboral previa de mujeres con discapacidad - aspirantes emprendedoras, la motivación, las barreras empresariales para las mujeres con discapacidad y el papel de la economía social.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE / RESULTADOS ESPERADOS

Después de terminar este tema vas a ser capaz de:

- Comprender el significado de emprendimiento inclusivo
- Articular el rol del emprendimiento inclusivo, sus herramientas y servicios
- Definir las barreras para el emprendimiento en las mujeres con discapacidad en
- Definir el aprendizaje basado en el trabajo y sus variantes
- Definir la economía social
- Comprender las buenas prácticas en emprendimiento inclusivo
- Definir las recomendaciones para el emprendimiento inclusivo

PALABRAS Y FRASES CLAVE

- Emprendimiento inclusivo
- Economía Social
- Motivación
- Aprendizaje basado en el trabajo
- Preguntas clave
- Herramientas y servicios en emprendimiento inclusivo
- Auto-empleo

DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO INCLUSIVO

Basándonos en el análisis de algunas publicaciones científicas y otros documentos, podemos concluir que el emprendimiento por parte de mujeres con discapacidad puede contribuir de manera significativa al desarrollo económico de un país a través de la creación de nuevos productos y servicios, generación de trabajos y rehabilitación social de este grupo. El aumento en el número de mujeres propietarias de empresas muestra que tanto las mujeres con discapacidades físicas como de otro tipo de discapacidad, son capaces de romper las barreras sociales y de participar activamente en el proceso económico de un país al poner en marcha su propio negocio u otras formas de actividad económica. Borowska, 2013.

El emprendimiento de las mujeres es un tema importante y un desafío en las sociedades contemporáneas, siendo al mismo tiempo un fenómeno complejo en el que la dimensión económica es crucial. Por otro lado, está culturalmente muy condicionado el que las mujeres con discapacidad puedan asumir el trabajo por cuenta propia o el papel de propietarias de negocios. Sin embargo, es notorio que los países que brindan a **todos** los ciudadanos emprendedores la oportunidad y el apoyo necesario para explotar eficazmente sus propias posibilidades están experimentando un rápido crecimiento económico. Por lo tanto, explotar el potencial del espíritu empresarial en las mujeres es una fuente de gran prosperidad para los diversos grupos desfavorecidos, y por ende, para la sociedad en general. Borowska, 2013.

El emprendimiento inclusivo es, en principio, un nuevo concepto en el idioma internacional y también en las teorías de emprendimiento. En su filosofía tiene el objetivo de incluir a los grupos sociales excluidos por el mercado laboral y, más en general, por la economía capitalista; permitiendo a las personas de estos grupos desfavorecidos a utilizar sus propias competencias y habilidades para llevar a cabo sus proyectos.

El emprendimiento inclusivo hace referencia al concepto sociológico de la inclusión, pero también al concepto económico de la inclusión. El emprendimiento inclusivo brinda igualdad de oportunidades en el cumplimiento de sus aspiraciones y sueños a los diferentes grupos sociales, empresas comerciales y económicas; en resumidas cuentas, ofrece igualdad de oportunidades para el emprendimiento, para que todo el mundo tenga acceso a ese tipo de oportunidades. El emprendimiento inclusivo quiere enfatizar las barreras que están experimentando los potenciales empresarios que pertenecen a estos grupos sociales; barreras que apenas aparecen en las estadísticas sobre emprendimiento privado. Fuente: Krzysztof Wach, Universidad de Económicas de Cracovia.

Pero, ¿qué es el **emprendimiento inclusivo**? Es un término acuñado en la Universidad de Siracusa basado en un exitoso programa de acción para emprendedores que además fueran personas con discapacidad y/o personas con bajos ingresos. El programa ha identificado herramientas y procesos únicos que debe seguir el emprendedor a través de un modelo de cuatro niveles, enfatizando el nivel 1 que utiliza herramientas de auto-evaluación para ayudar a los participantes a identificar sus fortalezas y perseguir sus pasiones, así como a darles una dimensión empresarial.

“El emprendimiento inclusivo es una estrategia y un proceso que ayuda a las personas con diferentes discapacidades y/o dificultades económicas y sociales a convertirse en emprendedores a través de formación en planificación empresarial, el uso y desarrollo de objetivos comerciales y apoyo a la planificación, y finalmente el acceso a recursos financieros utilizando socios o recursos privados que operan dentro de una cooperación basada en el consenso”. Universidad de Siracusa.

De acuerdo con otra definición: “es un emprendimiento que contribuye a la inclusión social, para dar a todas las personas igualdad de oportunidades a la hora de empezar o gestionar un negocio. El grupo objetivo son aquellas personas que están en desventaja o con poca representación como emprendedores y autónomos, incluye a jóvenes, mujeres, mayores de 45, minorías étnicas e inmigrantes, personas con discapacidad y muchos otros grupos”. Información recabada de: www.oecd.org/cfe/leed/inclusive-entrepreneurship.htm

LA IMPORTANCIA DEL EMPRENDIMIENTO INCLUSIVO PARA LAS MUJERES CON DISCAPACIDAD

Basándonos en los datos facilitados por la Oficina Central de Estadística, se puede sacar la conclusión de que las mujeres con discapacidad son mucho menos activas económicamente que las personas sin discapacidad. La inactividad ocupacional y la pobre actividad empresarial de este grupo social se debe, entre otras cosas, a la falta de conocimiento de los problemas de este ambiente, la ansiedad social de las personas que tienen algún tipo de discapacidad, las reacciones adversas culturales y sociales, los estereotipos y prejuicios del entorno y, las barreras mentales inherentes a las propias mujeres con discapacidad. Una gran parte de estas personas puede trabajar profesionalmente o incluso dirigir su propio negocio o empresa si reciben el apoyo adecuado y la ayuda necesaria. Desafortunadamente, debido a barreras psicológicas y externas, las mujeres con discapacidad física y sensorial no están siempre preparadas para enfrentarse a este desafío.

Para las mujeres con discapacidad, desarrollar una actividad profesional es una forma básica y clave para mejorar su estatus económico o su imagen social, ya que consiguen cambiar la percepción que se tiene de la persona con discapacidad. Esto les permite ser tratadas no como personas ineficientes sino como personas con competencias o habilidades específicas y que tienen las mismas necesidades, derechos y deberes que las demás personas. El atractivo de desarrollar una actividad profesional no es solo una mejora del estatus económico al aumentar los ingresos sino, sobre todo, crear la posibilidad de autorrealización psico-social.

Ser autónoma o tener su propia empresa asegura la independencia y aumenta la autonomía en la vida personal y social. Se trata de la capacidad de darse cuenta de los intereses y las pasiones de la vida, así como de tomar decisiones y dirigir conscientemente la propia vida. El trabajo adecuadamente adaptado a las predisposiciones, habilidades y competencias profesionales y al tipo de cualificaciones, satisface las necesidades de sentirse útil socialmente, aumenta la sensación de valor y estabiliza la autoestima. Las mujeres emprendedoras con discapacidad recuperan su confianza, ellas pueden, sin temor y sin vergüenza, vivir activamente en su entorno. Lubińska-Kasprzak, 2010.

Todos estos argumentos indican que la activación empresarial de las mujeres con discapacidad puede ser un instrumento importante para contrarrestar la exclusión social de este grupo.

BARRERAS Y OBSTÁCULOS DE LAS MUJERES CON DISCAPACIDAD A LA HORA DE EMPRENDER

Las personas con discapacidad deben hacer frente constantemente a una serie de obstáculos y limitaciones que impiden o reducen significativamente su plena participación en la sociedad, lo que a su vez conduce a la exclusión social y a la pobreza, y reduce el pleno disfrute de los derechos civiles. Además, las barreras a la movilidad profesional y la gran dependencia de los miembros de la familia y/o cuidadores deberían ser eliminadas o reducidas con el fin de fomentar una participación más activa en el mercado laboral, el desarrollo profesional y la vida social y económica.

Ewa Lisowska, una catedrática universitaria, ve las siguientes barreras al emprendimiento para las mujeres con discapacidad física o sensorial: educación, socialización tradicional y acceso a la

financiación para empezar un negocio.

Las barreras educativas son la falta de información y conocimiento detallado de cómo poner en marcha, hacer funcionar o desarrollar tu propio negocio. Las mujeres encuestadas dicen que no saben cómo hacerlo; estas mujeres tienen escasos conocimientos de competencias interpersonales y de gestión, y esta barrera es demasiado costosa para cualquier tipo de formación. La socialización tradicional preserva una visión tradicional de los roles de las mujer en la sociedad, causando en las mujeres una falta de auto-confianza y de fe en sus propias habilidades, subestimando su propio conocimiento y habilidades. Lisowska, 2001.

Además, los hándicaps mentales de las personas con discapacidad también incluyen bajos niveles de educación y cualificación, una falta de formación personal que limita sus contactos interpersonales y la adquisición de la competencia social, baja autoestima, empeoramiento de la salud, falta de aceptación del entorno y motivación para asumir y dirigir su propia empresa o autoempleo. La eliminación de los estereotipos que existen alrededor de este tipo de mujeres es un proceso a largo plazo y requiere una acción continuada, que no puede llevarse a cabo sin la involucración de todos las partes interesadas. La situación de las mujeres con discapacidades es mucho más desventajosa porque ellas se enfrentan a importantes dificultades para acceder a la educación, la formación profesional y el empleo, además de experimentar desigualdades en el acceso al crédito y otros recursos productivos y rara vez participan en la toma de decisiones.

Por lo tanto, desde el punto de vista económico y social, es necesario promover y facilitar el emprendimiento de las mujeres y aumentar su participación entre los empresarios.

ECONOMÍA SOCIAL

La economía social es una de las muchas maneras para definir las actividades económicas que combinan objetivos sociales y económicos. Se le denomina economía social o al emprendimiento social.

El concepto de economía social es muy amplio y afecta a muchas esferas de la vida social. Sin embargo, intentando encontrar un común denominador, podemos decir que el principio clave de esta idea es primar las acciones para las personas (socios y empleados) sobre la maximización de los beneficios. Esto significa que las entidades de economía social importantes, junto con las económicas, tienen una misión social. Por lo tanto, la economía social, que satisface las necesidades de sus socios o empleados, a menudo realiza tareas que ni el estado ni los demás actores cumplen de manera efectiva.

La economía social, que se basa en los valores de la solidaridad, participación y auto-gobierno, juega un papel primordial en el desarrollo social local. Esto permite el uso de los recursos humanos de una manera complementaria a los sectores públicos y privados, previene la exclusión social y alivia las tensiones sociales. En términos generales: la economía social apoya el proceso de construcción de la sociedad civil.

La economía social también corresponde con las prioridades de la Unión Europea: la cohesión social, empleo pleno y lucha contra la pobreza, democracia participativa, gobernanza y desarrollo sostenible:

<http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosc/83813.html>

MENTORING

El Mentoring es una manera específica para apoyar y ayudar a las personas en situaciones sociales o de vidas difíciles, relacionadas principalmente con problemas de adaptación; por lo general se basa en voluntarios que comparten su tiempo y experiencia, proporcionando la mejor y más efectiva manera de apoyarlos en su actividad; el objetivo es ayudar a adquirir las nuevas competencias y conocimientos que se necesitan para ser independiente y eficaz en el mundo de hoy, de tal manera que el usuario o usuaria sienta apoyo, ayuda e interés sin sentir que pierde su autonomía o su independencia.

Además, el Mentoring es una herramienta efectiva para gestionar los recursos humanos. Se usa masivamente en las sociedades occidentales, y en programas basados en contrataciones centralizadas como por ejemplo para compartir conocimientos y brindar atención a gente de negocios por primera vez.

EL APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO Y SUS FUNCIONES

El aprendizaje en el puesto de trabajo es un aspecto importante en el aprendizaje de adultos. Los trabajadores tienen la oportunidad de actualizar su conocimiento, habilidades y competencias, adquirir nuevas competencias y mejorar así su empleabilidad. El aprendizaje en el trabajo beneficia tanto a trabajadores como a los empresarios ya que contribuye a mejorar la competitividad y la productividad. <https://ec.europa.eu/epale/pl>

El aprendizaje en el trabajo es una necesidad, actualmente casi una obligatoriedad. Tal y como enfatiza la Doctora Anna Lubrańska de la Universidad de Lodz, *“...la condición para un óptimo funcionamiento (en el trabajo y en la vida cotidiana) ha sido el aprendizaje constante, el compromiso cognitivo y la mejora. El aprendizaje permite a las personas mantener y fortalecer su profesionalidad, la autogestión, una mayor conciencia de sí mismos, sus derechos, privilegios y su papel en el medio ambiente. Continuar el aprendizaje permanente es simplemente una necesidad en la realidad de hoy, mientras que es una realización contemporánea del pensamiento de que (...) una persona aprende toda su vida”*. La educación de adultos se realiza a través de la educación institucional, la formación y las actividades de autoaprendizaje; permite las cualificaciones profesionales perfectas y la competencia de los empleados presentes y futuros. La formación del profesional desempeña actualmente varias funciones, entre las que destacamos:

- Función de adaptación - relacionada con la adaptación del empleado a los nuevos trabajos emergentes relacionados con el progreso técnico y tecnológico
- Función de compensación - la formación profesional debe ser llevada a cabo por todos aquellos que necesitan complementar su conocimiento debido a un cambio de posición dentro de la organización.
- Función de renovación - que consiste en formar a las personas que regresan al trabajo después de una larga pausa y que necesitan actualizar su conocimiento y competencias.
- Función de reconstrucción - como resultado del hecho de que el mundo moderno requiere movilidad y flexibilidad en las personas, lo que obliga a la reconstrucción de las posibilidades y hábitos.
- Función de creación - la creciente popularidad de la organización en el trabajo basada en el funcionamiento de los equipos da como resultado una mayor necesidad de mejorar el pensamiento creativo

En resumidas cuentas, la educación de adultos hay que entenderla como una posibilidad de

desarrollo profesional en el mercado de trabajo actual, Anna Lubrańska - Universidad de Lodz.

<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-9096618b-a01b-4d9e-a71d-fcbef7a840cf>

La situación profesional de las mujeres con discapacidad se debate a menudo de diversas maneras. Se refieren no solo al mercado laboral, sino también a las posibilidades de formación, desarrollo y adquisición de nuevas habilidades o desarrollo profesional para personas con discapacidades. Obviamente, la cuestión de adquirir formación y, en consecuencia, elevar las cualificaciones es un asunto individual para cada mujer. Sin embargo, vale la pena hacer un esfuerzo para superar sus debilidades, hacer planes y, sobre todo, luchar para establecer metas.

Para muchas mujeres con discapacidad física, comenzar su propio negocio puede ser la mejor manera de encontrar un trabajo y ganar dinero, y en muchos casos, a veces la única manera. Esta forma de actividad también permite la adaptación óptima del trabajo a las propias necesidades de una persona con discapacidad.

RECOMENDACIONES PARA EL EMPRENDIMIENTO INCLUSIVO

El emprendimiento es una manera de vida y una colección de cualidades a través de las cuales logramos nuestros objetivos, a menudo lo asociamos con la obtención de un beneficio medible. ¿Se puede aprender a ser emprendedora? Por supuesto, se puede, pero no es fácil y requiere asumir las consecuencias, los sacrificios y el apoyo sistemático en muchos niveles.

¿Cómo podemos hacerlo? Aquí ofrecemos algunas recomendaciones:

- Promoción de la cultura emprendedora entre las mujeres con discapacidad y lucha contra los estereotipos creados
- Herramientas de diferentes tipologías y servicios de apoyo en el área de financiación del negocio
- Formación, planes de estudio adaptados a las necesidades de este grupo social y a las necesidades del mercado laboral
- Promoción de modelos a seguir, por medio de mujeres con discapacidad que hayan tenido éxito en su negocio o proyecto
- Diferentes formas de apoyo individual para las personas con discapacidad, como por ejemplo formación subvencionada, servicios y trabajadores sociales; se debe aumentar la financiación individual para la inserción laboral y el transporte al lugar de trabajo. A mayor escala, debería haber disponibles Coachs en el trabajo y mentores seleccionados por las empresas.

Mentoring, formación o aprendizaje temprano en el lugar de trabajo y alguna cosa más, son alguna de las herramientas necesarias para ayudar a las mujeres a transformar sus ideas en acciones, aunque en el espíritu empresarial se trata de aprender haciendo.

CONCLUSIÓN

Cuando hablamos sobre mujeres con discapacidad, debemos recordar que estamos hablando de mujeres: ciudadanas que no pueden ser juzgadas en función de su discapacidad, a ellas no les gusta en absoluto. Deben enfrentarse a los mismos desafíos que el resto de mujeres, son las

amigas de alguien, hijas, madres, esposas y trabajadoras. Tienen muchos roles, como todas las mujeres. Son talentosas en muchas maneras, tienen capacidades y enriquecen nuestra sociedad incrementando la diversidad. Es importante considerar esta contribución positiva para apreciar, promover y ocuparse de una situación en la que los planes de vida de estas mujeres se tengan en cuenta, donde tengan las mismas oportunidades de vivir sus vidas como las mujeres que no tienen discapacidad.

Vivimos en una sociedad acostumbrada a que la mujer con discapacidad tenga un rol diferente del de la mujer de negocios. Pero en realidad, no hay razones por las que estas mujeres no pueden ser valiosas expertas, o trabajar en puestos directivos, y tener éxito en esos roles. Por otro lado, debido a condiciones culturales y creencias existentes, es necesario promover ese vía de desarrollo, por ejemplo, a través del Mentoring y de la formación. Permitamos que las mujeres con discapacidad, ambiciosas y con talento, asuman el camino de la gestión y alienten a otras mujeres a superar sus preocupaciones.

REFERENCIAS Y ENLACES EN INGLÉS:

1. Borowska, A., 2013, *Determinants and barriers to female entrepreneurship in Poland*, Universidad Politécnica Białystok
2. Lisowska, E., 2001, *Barriers to female entrepreneurship*, Universidad Białystok
3. Lubińska-Kasprzak, B., 2010, *Women entrepreneurship*, PARP, Warsaw
4. Emprendimiento inclusive en Europa: informes de política <http://www.oecd.org/cfe/leed/inclusive-entrepreneurs-in-europe.htm>



5. Los emprendedores perdidos en 2014 - Políticas para el Emprendimiento inclusivo en Europa:

<http://www.oecd.org/industry/the-missing-entrepreneurs-2014-9789264213593-en.htm>



6. Herramientas Salto Youth:

https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-1354/Coaching%20chart%20and%20techniques.pdf



7. El emprendimiento inclusive en Europa - Un Proyecto de la Comisión Europea OCDE:

<http://www.oecd.org/cfe/leed/inclusive-entrepreneurship.htm>



8. Educación para el Emprendimiento:

<http://www.cop-ie.eu/thematic-groups-entrepreneurship-education-tools>



Principios del Coaching y Mentoring

OBJETIVOS PRINCIPALES DE ESTE TEMA DE APRENDIZAJE

El objetivo principal de este tema es presentar prácticas de Mentoring y Coaching, sus conexiones con el emprendimiento y sus principios básicos de una manera simple y de fácil comprensión, de manera que estos principios se integren en la mentalidad y actitud de las mujeres y mejoren su esfuerzo para continuar su desarrollo personal, profesional y la mejorar su rendimiento.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE / RESULTADOS ESPERADOS

Después de terminar este capítulo vas a ser capaz de:

- Comprender el significado de Coaching y Mentoring
- Articular los principios clave del Coaching y Mentoring
- Localizar los puntos comunes entre Coaching y Mentoring
- Definir las Competencias para que una persona pueda actuar como Coach o Mentora
- Evaluar tu estado de trabajo para decidir cuáles son los procedimientos metodológicos adecuados

PALABRAS Y FRASES CLAVE

- Coaching / Coach / Coachee
- Mentoring / Mentora / Mentorizada
- Desarrollo personal, Desarrollo de competencias
- Objetivos
- Mejora del rendimiento

MATERIAL INFORMATIVO

En este capítulo presentamos los factores que son un reto para aquellas personas que desean comprometerse con el emprendimiento y ser lo más motivadoras posible para las mujeres. Hay muchas maneras para adquirir competencias emprendedoras a través de la educación o fuera del sistema educativo. Mentoring y Coaching sirven a necesidades diferentes y por lo tanto, se abordan con diferentes enfoques metodológicos. Para entender las diferencias y puntos comunes, se presentan y explican ambos modelos. También hay una presentación de las competencias que una persona debería poseer para actuar como Mentora o Coach. También veremos los tres pilares básicos en los que se dividen estas competencias y los principios en los que se basan esos pilares.

LOS RETOS DE CREAR UNA EMPRESA O PROYECTO

Hay muchos factores que influyen a la hora de crear una empresa. Los datos de la encuesta del Eurobarómetro sugieren que tener una idea de negocio adecuada (87%) y la capacidad de acceder al financiamiento necesario (84%) son dos de los factores más importantes (EC, 2012). Sin embargo, en esta decisión subyace la percepción del individuo sobre la conveniencia y viabilidad del emprendimiento. Es decir, si la creación de la empresa se considera positiva en relación con el trabajo como empleado y si se trata de una opción realista. La encuesta muestra como las mujeres son menos propensas que los hombres a preferir el trabajo por cuenta propia frente al ser asalariadas (33% frente al 42%) y también son menos propensas a considerar el trabajo por cuenta propia como algo factible (26% frente al 35%). Tanto hombres como mujeres identifican el acceso a la financiación para comenzar un negocio como la barrera más significativa, con similares porcentajes (22% para las mujeres y 20% para los hombres). Hombres y mujeres tienen percepciones similares para verse limitados por la falta de habilidades, un alto riesgo de fracaso y sobre importantes consecuencias ante el fracaso empresarial o las dificultades administrativas. Sin embargo, las mujeres identificaban mayores dificultades a la hora de conciliar trabajar por cuenta propia con las responsabilidades familiares (8% frente al 4%) y una falta de ideas de negocio (8% frente al 6%).

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO

La educación para el emprendimiento en colegios, centros de formación y escuelas superiores ayuda a los jóvenes a desarrollar una actitud positiva hacia el emprendimiento y proporciona una oportunidad para aprender las competencias básicas para emprender de manera que los jóvenes puedan empezar negocios de alta calidad que tengan más probabilidades de éxito (OCDE/EC, 2013).

Pero las competencias y actitudes para el emprendimiento se pueden desarrollar fuera del sistema educativo. La formación para el emprendimiento fuera de la formación reglada puede estar dirigida a grupos específicos de emprendedores motivados y puede centrarse más en el desarrollo de competencias prácticas. Los programas de formación generalmente ofrecen módulos de emprendimiento durante varias semanas, pero también hay un amplio margen para el desarrollo de cursos online.

Competencias para el emprendimiento

Las competencias para el emprendimiento son una combinación de competencias técnicas, competencias para la gestión empresarial y habilidades personales que se requieren para comenzar e implementar empresas o trabajos por cuenta propia. Incluyen, por ejemplo, el reconocimiento de oportunidades, la formación de equipos, la negociación, el desarrollo de estrategias, la gestión de riesgos, la planificación financiera y el marketing.

Apoyar la adquisición de competencias para el emprendimiento es importante no solo para incrementar las tasas de start-ups, sino también para mejorar la calidad de estas empresas.

Recabado en *Inclusive Business Creation*: Recopilación de Buenas Prácticas

COACHING Y MENTORING

Coaching y Mentoring son dos enfoques metodológicos diferentes para empoderar a las personas tanto en su vida personal como en su entorno profesional; el objetivo es ayudarles a desarrollar competencias útiles que les permitan alcanzar sus objetivos. Aunque estos enfoques tienen elementos comunes, también tienen diferencias importantes que en primer lugar nos permiten diferenciarlos, pero que también nos ayudan a decidir cuál de las dos tipologías nos interesa elegir para una persona en concreto en unas circunstancias específicas.

Coaching es, en general, una relación a corto plazo destinada a desarrollar las competencias de una persona emprendedora. Es un proceso colaborativo, donde los participantes tienen claramente definidos los roles. El Coach es responsable de desarrollar objetivos a corto plazo y de guiar al Coachee hacia su objetivo proporcionando un feedback constructivo. El Coachee es responsable de generar ideas y opciones, poner medidas para alcanzar el objetivo marcado e informar sobre los progresos realizados. De acuerdo con Meggison y Clutterbuck (2004), ***“El Coaching está relacionado principalmente con la mejora del rendimiento (a menudo a corto plazo) en un área de habilidades específica. Los objetivos, o al menos los objetivos intermedios o secundarios, se establecen por lo general con o a sugerencia del Coach. Mientras que el Coachee tiene principalmente la propiedad del objetivo, el Coach tiene principalmente la propiedad del proceso. En la mayoría de los casos, el Coaching supone que haya un directamente un feedback específico (por ejemplo, el Coach informa al Coachee de lo que él o ella ha observado)”***.

Hay dos palabras clave para el Coaching: desarrollo personal y mejora del rendimiento. Según J. Whitmore (2009) el elemento básico para que haya un proceso de Coaching exitoso es tener conciencia de la situación y responsabilidad.

Mentoring es también una relación profesional donde una persona con experiencia (el mentor) ayuda a otra persona (el Mentee) en el desarrollo de competencias y conocimientos que mejorarán el crecimiento profesional y personal de la persona que tiene menos experiencia. Estas relaciones son, por lo general, de una duración mayor que en las relaciones de Coaching. El Mentoring se relaciona principalmente con la identificación y el fomento del potencial de la persona al completo. Puede ser una relación de larga duración donde los objetivos pueden cambiar pero será siempre el Mentee quien los establezca. En este caso, el Mentee es quien decide tanto de los objetivos como del proceso. El feedback lo ejecuta el Mentee - el mentor les ayuda a través de la observación intrínseca a desarrollar una visión y una comprensión, es decir, a ser cada vez más consciente de sus propias experiencias.

Los esquemas de Coaching y Mentoring se pueden facilitar como programas independientes, o como componentes integrados dentro de un programa. Para ser eficaz, debe haber un alto nivel de confianza entre las personas involucradas en las relaciones de Coaching y Mentoring. **Es más probable que las mujeres prefieran el acceso local a los servicios de apoyo empresarial, como la formación y el Mentoring.** Para el emprendimiento inclusivo, el Coaching está estrictamente relacionado con prestar especial atención a las necesidades de la persona y a unirlas con una Coach o Mentora que entiende los desafíos a los que se enfrenta. A menudo, la Coach o Mentora proviene del mismo grupo. La mayoría de las iniciativas de políticas públicas buscan Coach voluntarias y Mentoradas de la comunidad empresarial local. Según Rivera (2014) **“los mentores son a menudo modelos a seguir que ayudan al Mentee a darse cuenta sus dotes especiales”**. A la luz de lo anterior, concluimos que el Mentoring o el Coaching inclusivo hacia mujeres con discapacidad se inicia a partir de mujeres que son modelos a seguir, por lo que tener experiencia sobre discapacidad es un enfoque metodológico excelente para el Mentoring o el Coaching.

Para incrementar las oportunidades de ser efectivo, las iniciativas deberían usar procesos de correspondencia que considere las características individuales y empresariales de la persona y

proveer formación a Coaches y Mentoras para fortalecer sus competencias de comunicación y mejorar su conocimiento sobre las barreras que estas personas tienen (OCDE/EC, 2014). También es importante establecer un tiempo límite a la relación para evitar relaciones basadas en la dependencia y para rastrear el progreso realizado durante la relación para asegurar de esta manera que se cumplan las expectativas (OCDE iLibrary).

IDENTIFICANDO PUNTOS COMUNES ENTRE EL COACHING Y EL MENTORING

Según Hawkins (2006), ni el Coaching ni el Mentoring tienen nada que ver con la enseñanza ni la instrucción que se les diga que tienen que hacer. Como estilos de aprendizaje, su esencia es el asesoramiento. Nunca debería confundirse con dar simplemente un consejo ni incluso un feedback. Su función es hacer las preguntas correctas con la intención de generar autoconciencia individual que, a su vez, conduzca a una toma de decisiones con conocimiento de causa, a cualquier nivel. Y no es una cuestión de dar las respuestas correctas - la Mentee / Coachee probablemente ya las conozcan. Su tarea no es resolver mágicamente los problemas, sino preguntar cómo buscar las soluciones. Ambos procedimientos tienen un objetivo común: el desarrollo personal de la Coachee / Mentee y su transformación de una manera que le brinde la oportunidad de mejorar sus habilidades y mejorar su desempeño.

Coaching

Se centra en objetivos marcados a corto plazo y en ciertas habilidades y competencias

Desarrollo de competencias

Desarrollar la capacidad de trabajo de una manera holística

Mentoring

Tiene como objetivo un procedimiento de desarrollo a largo plazo para asumir funciones y responsabilidades futuras

Énfasis en el autoconocimiento y el establecimiento de metas

Promoción del Desarrollo personal y su evolución

Diferencias entre Coaching y Mentoring: Bond & Seneque, (2012)

COMPETENCIAS COACHING - MENTORING

Tanto Mentoring como Coaching son metodologías que se basan en las competencias de la Coach o Mentora que debe escuchar atentamente y con atención, hacer preguntas “inteligentes” y precisas, replantear lo que la Coachee / Mentee dice de una manera diferente. También deberían poder reflexionar positivamente sobre la Coachee / Mentee y revisar los logros pero también los objetivos nuevos. Este tipo de reflexión se logra de manera más fácil cuando la Mentora actúa como un modelo a seguir y su historia personal mueve a la Mentee en una manera positiva.

Según Alexander y Renshaw (2005) hay una serie de competencias clave importantes para que una persona pueda actuar como Coach o como Mentora. Ellos sugieren que estas competencias deberían estar divididas en 3 pilares básicos: relación, ser y hacer. El pilar de la relación está estrictamente unido a la interacción abierta y honesta con otras personas. En el Segundo pilar, al que ellos llaman “ser”, las Coaches necesitan tener confianza en sí mismas para poder trabajar con sus Coachees a través de difíciles desafíos. Ellas también necesitan mantener un estilo proporcional para evitar caer en un enfoque directivo con sus Coachees, y ser conscientes de sí mismas. En el tercer pilar, llamado “hacer”, las Coaches necesitan establecer una clara metodología, ser habilidosas en la aplicación del método y en la de sus herramientas y técnicas asociadas y finalmente, estar siempre presente. (Alexander and Renshaw, 2005)

Echemos un vistazo a los principios en los que se basan estos pilares:

Principios del Coaching

- La Coach no debe reemplazar a la Coachee
- Sé una oyente activa y poseer actitudes empáticas (estas cuestiones se analizarán en el capítulo de comunicación)
- Utiliza habilidades de observación
- Debes estar presente y desconectar del diálogo interno (no ceder al impulso de preparar tu respuesta)
- Evita realizar conclusiones prematuras
- Se imparcial y no juzgues
- No des “consejos gratuitos”
- Sacar lo mejor de las personas y déjalos liderar
- Haz preguntas y “actúa como un espejo”

Principios del Mentoring

- El Mentoring requiere la voluntad de cooperación tanto de la Mentora como del Mentee para desarrollar una relación interactiva y confidencial cuyas principales características sean la comunicación, la confianza y el respeto.
 - El Mentoring evoluciona en un compromiso definido en el tiempo
 - La Mentee tiene siempre el control sobre su propio proceso de aprendizaje
 - El objetivo del Mentoring tiene que establecerse mutuamente por la Mentora y la Mentee con metas / resultados claramente definidos
 - El Mentoring no es una relación de amistad o maternal
 - El Mentoring no impone opiniones o soluciones
 - El Mentoring no es evaluable, no compara, no forma
- (Estos principios se analizan en el Capítulo de Comunicación)*

ENLACES PARA RECURSOS ÚTILES

http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_Mentoring_Coaching_Aug08.pdf.pdf



<https://www.mindtools.com/pages/videos/active-listening-transcript.htm>



https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-1354/Coaching%20



<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/8415011ec011.pdf?expires=1513176359&id=id&accname=guest&checksum=327084D62963EC67E52318DD45843513>



ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Actividad 1

- Una vez que hayas leído las historias Mirrors o haya visto sus entrevistas deberías ser capaz de encontrar los principios del Coaching. Por favor, encuéntralos y escríbelos a continuación. Después, intenta ponerlos en orden prioritario según la importancia que tú les des.
- Vuelve a hacer la misma tarea una vez que hayas terminado de leer por completo esta Guía. ¿Has distinguido principios que no habías podido distinguir en el ejercicio anterior?
- ¿Ha cambiado tu orden de prioridades? Si ha cambiado, ¿por qué?

Actividad 2

En las entrevistas de las Mirror podemos encontrar muchas de las palabras clave de este capítulo. Por favor, localízalas y conéctalas con sus decisiones profesionales y factores de éxito.

REFERENCIAS EN INGLÉS

- Retrieved by *Inclusive Business Creation -Good Practice Compendium*, 2016 OECD/EUROPEAN UNION



- Retrieved by *The Missing Entrepreneurs*, 2015 Policies for Self-employment and Entrepreneurship OECD/European Union



- Alexander & Renshaw, *Super Coaching, The Missing Ingredient for High Performance*, 2005
- Whitmor J., *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership*, 2009

REFERENCIAS EN GRIEGO

- Βάρλα Χ. *Η συμβολή του Coaching στην ανάπτυξη στελεχών και στη βελτίωση της απόδοσής τους στην Ελλάδα*, 2017, ΑΤΕΙ Πειραιά



Establecer y mantener una buena cooperación de trabajo con la Mentee

OBJETIVOS PRINCIPALES DE ESTE TEMA DE APRENDIZAJE

Tras terminar este capítulo, vas a ser capaz de:

- Comprender las competencias de una relación de Mentoring
- Comprender el significado de actitud empática
- Saber la importancia de la confidencialidad
- Crear un acuerdo de asociación para el Mentoring
- Crear un plan de acción para el Mentoring
- Conciliar entre la vida privada y profesional
- Obtener y facilitar un feedback
- Comprender el significado de la comunicación bidireccional
- Crear confianza entre la Mentora y la Mentee
- Mantener la relación viva
- Realizar comentarios positivos y constructivos en áreas de desarrollo profesional y personal

PALABRAS Y FRASES CLAVE

- Coaching / Coach / Coachee
- Mentoring / Mentora / Mentee
- Empatía
- Confianza
- Respeto
- Relación
- Cooperación

OBJETIVOS PRINCIPALES

El objetivo principal de este tema es ilustrar el camino hacia una relación de beneficio mutuo entre la Mentora y la Mentee. El propósito del Mentoring es establecer una relación formal entre dos personas, una Mentora y una Mentee; en ello basaremos el aprendizaje y desarrollo personal y profesional, así como el cumplimiento de unos objetivos claros y definidos de mutuo acuerdo. El objetivo primordial en esta colaboración bidireccional es la confianza que se crea entre las dos partes y la creación de una hoja de ruta clara donde aparecen cuáles son las responsabilidades mutuas. La comunicación (que se tratará de manera más extensiva en el siguiente capítulo) es clave en esta unidad y también un alto nivel de confidencialidad. La Mentora y la Mentee necesitan explorar si pueden trabajar juntas. Tienen que determinar si comparten valores, deben establecer un respeto mutuo, acordar el propósito de su relación y establecer los roles, comportamientos y expectativas.

Al principio de la relación de Mentoring, las Mentoras y las Mentees deberían debatir cómo quieren estructurar su relación. ¿Cómo van a construir las dos partes una relación de Mentoring que una tantos componentes diferentes y que además funcione? En primer lugar tienen que centrar su relación interpersonal respetando sus similitudes así como sus diferencias. Tienen que desarrollar una estructura para su relación de Mentoring que incentive de manera correcta la duración, contenga suficientes retos, y logre resultados mutuos. De esta manera permitirán que la relación evolucione de una manera estructurada pero flexible aprovechando las fortalezas tanto de la Mentora como de la Mentee.

COMPRENDER LOS FACTORES DE APTITUD EN UNA RELACIÓN DE MENTORING

El Mentoring es un método efectivo para ayudar a las personas inexpertas a desarrollar y progresar en su profesión. Las claves para establecer una relación de Mentoring exitosa incluye crear una relación basada en la confianza, definir claramente roles y responsabilidades, establecer objetivos a corto y largo plazo, usar comunicación abierta y constructiva y resolver los problemas de colaboración. Las relaciones exitosas entre Mentora y Mentee suceden cuando ambas partes están comprometidas, son flexibles, auténticas y hay reciprocidad.

CLAVES PARA TENER UNA RELACIÓN DE MENTORING EXITOSA

Una de las primeras apariciones de un «Mentor» se encuentra en la Odisea de Omero. Un hombre sabio llamado Mentor tiene la tarea de educar al hijo de Odiseo, Telémaco. Cuando Odiseo fue a luchar en la Guerra de Troya, confió el cuidado de su reino y su hijo a Mentor, un consejero sabio y en quien podía confiar.



El diccionario “Merriam-Webster” define la palabra mentor como un consejero o guía de confianza. Un mentor es un individuo, generalmente con más edad y experiencia, que ayuda en el desarrollo de otro individuo. El rol del mentor es guiar, dar consejo y apoyar al Mentee. Un mentor puede ayudar a una persona (Mentee) a mejorar sus habilidades y competencias a través de la observación, la valoración, dando ejemplo y proporcionando orientación.

EL PAPEL, LAS RESPONSABILIDADES DE LA MENTORA Y SUS BENEFICIOS

El papel del mentor es enseñar, guiar y ayudar a formar el crecimiento profesional y el aprendizaje del Mentee y, para servir como un modelo positivo. Responsabilidades del mentor:

- Compartir información sobre sus antecedentes, competencias e intereses
- Decir al Mentee cómo puede ayudar
- Escuchar de manera activa
- Servir como un modelo positivo
- Ayudar a la Mentee a establecer sus objetivos de formación y trabajo
- Proporcionar estímulos para fomentar la confianza en sí misma y subir su autoestima
- Ofrecer a la Mentee consejo y feed-back constructivo y elocuente
- Celebrar los hitos y los logros con la Mentee
- Actuar como fuente de información sobre las profesiones
- Educar a la Mentee sobre las expectativas en el puesto de trabajo



BENEFICIOS DEL MENTORING PARA EL MENTOR

- Demuestra experiencia y comparte conocimiento
- Es una oportunidad para desarrollar competencias de liderazgo
- Mejora sus habilidades en Coaching, asesoramiento, escucha y para ser modelo
- Contribuye en el desarrollo profesional de la Mentee
- Adquiere diferentes perspectivas para los futuros miembros de una profesión específica
- Aporta a la comunidad
- Construye relaciones con posibles becarios y nuevos empleados para la organización

EL PAPEL, LAS RESPONSABILIDADES DE LA MENTEE Y SUS BENEFICIOS

El papel de la Mentee es buscar orientación y un feed-back constructivo en su desarrollo profesional y sus objetivos laborales. Las responsabilidades de la Mentee:

- Tiene la responsabilidad de establecer un contacto regular con la Mentora y participar de una manera activa en la relación
- Evaluar las fortalezas académicas/profesionales, establecer necesidades de aprendizaje y desarrollo, los valores y los objetivos profesionales a corto y largo plazo
- Desarrollar un plan con la Mentora para alcanzar esos objetivos
- Cumplir con los compromisos y metas
- Respetar los tiempos de la Mentora
- Mantener la confidencialidad durante todo momento
- Compartir de manera transparente los éxitos y los fracasos
- Estar dispuesta a escuchar los feed-backs
- Aprovechar las oportunidades que presenta la Mentora



BENEFICIOS DEL MENTORING PARA LA MENTEE

- Ayuda a definir los propios objetivos profesionales, estrategias y resultados
- Desarrolla una relación profesional significativa con la Mentora
- Incrementa las redes y conexiones profesionales
- Da información sobre las expectativas de tu trabajo
- Desarrolla competencias de auto-ayuda y confianza en sí misma para alcanzar el éxito
- Accede a posibles becas y oportunidades laborales

DESARROLLAR UNA RELACIÓN DE CONFIANZA

La confianza debe construirse para que pueda haber un Mentoring efectivo. Es necesario establecer un entorno de confianza mutua. Es importante que tanto la Mentora como la Mentee se conozcan entre sí. (Kutilek& Earnest, 2001; Mincemoyer& Thomson, 1998). Para ello, se debe:

- Comenzar cada Mentoring con una sesión de conocimiento.
- La Mentora debe saludar amigablemente a la Mentee y ayudarla a identificar sus necesidades y objetivos profesionales
- La Mentora debe aprender sobre la trayectoria formativa y experiencia del Mentee, y compartir información sobre su propia trayectoria y experiencia
- La Mentora puede entonces seguir trabajando en las fortalezas, necesidades y objetivos de la Mentee durante el periodo de Mentoring

DEFINIR ROLES Y RESPONSABILIDADES

Hay que definir claramente los roles y las responsabilidades de la Mentora y de la Mentee. Por lo general, la Mentee es más receptiva ante los feed-backs si ella se siente una participante activa en la relación (Mincemoyer& Thomson, 1998). Se presentan una serie de preguntas que habría que tener en consideración:

- ¿Cuál será el rol de la Mentora?
- ¿Qué tipo de Mentoring será el más efectivo?
- ¿Cuáles van a ser las responsabilidades de la Mentora y de la Mentee? Por ejemplo, se puede requerir que la Mentee asista a una formación específica impartida por la Mentora o que complete una cierta cantidad de objetivos mutuamente determinados durante el período de Mentoring.

ESTABLECER METAS A CORTO Y A LARGO PLAZO

Las Mentoras y las Mentees deben trabajar juntas para desarrollar objetivos planteados de mutuo acuerdo (Podsen& Denmark, 2000). Estos objetivos se convierten en la base de las actividades de Mentoring. Por ejemplo, una Mentora y una Mentee pueden acordar que desean mejorar las experiencias en matemáticas y ciencias dentro de un aula de preescolar. Una meta a corto plazo

podría ser crear nuevos centros de interés dentro del aula como conchas marinas, piñas, rocas y lupas. Una meta a largo plazo podría ser organizar actividades en el aula usando estos materiales creando una amplia variedad de experiencias. La Mentora daría apoyo a la Mentee para alcanzar estas metas.

Las Mentoras necesitan facilitar feed-backs constructivos a las Mentees sobre los progresos realizados para alcanzar las metas. Las Mentees deben tener la oportunidad de reflexionar sobre sus acciones y recibir feed-backs por escrito para poderlos revisar. La Mentora puede anotar sus observaciones de una manera positiva, constructiva y describir las acciones realizadas por la Mentee relacionadas con las metas establecidas. Posteriormente, la Mentora y la Mentee pueden revisar las observaciones y determinar los próximos pasos a seguir. Una comunicación abierta, respetuosa y alentadora es esencial en este proceso y debería incluir lo siguiente:

- Escucha activa. Las Mentoras deben ser capaces de escuchar activamente las preocupaciones. Las sensaciones son importantes, y se establece una mayor confianza cuando la Mentee siente que puede compartir con seguridad pensamientos y sentimientos con la Mentora (Starceвич, n.d.).
- El tiempo lo es todo. Las Mentoras deben ser sensible con los tiempos del feed-back. Si las emociones son intensas o la Mentee parece estar a la defensiva, las Mentoras deben retroceder y reprogramar para otra ocasión el dar el feed-back o abordar las barreras que se han percibido.
- Valorar los comentarios de los demás. Incluso los docentes más experimentados pueden aprender nuevas maneras de pensar o de hacer las cosas. Las Mentoras y las Mentees deben valorar y ser receptivos con los comentarios de los demás.

LA COLABORACIÓN RESUELVE PROBLEMAS

Hay que ser colaborativa a la hora de resolver los problemas. Las Mentoras necesitan permitir a las Mentees la oportunidad de identificar sus preocupaciones y buscar las soluciones posibles. Las Mentoras deben animar a las Mentees a asumir riesgos y a hacer las cosas de manera diferente para incrementar soluciones creativas (Podsén & Denmark, 2000). Las Mentoras pueden mejorar el resultado de su Mentoring haciendo las siguientes cosas junto a la Mentee:

- Identificar las preocupaciones específicas
- Hacer una lluvia de ideas sobre soluciones posibles. La Mentora puede ofrecer ideas, pero la Mentee debería tener la posibilidad de elegir el plan que quiere poner en acción
- Seleccionar un plan para probar y debatir los resultados deseados
- Implementar el plan. La Mentora debe dar apoyo y ánimo, y reforzar la finalización exitosa del plan
- Valorar el resultado juntas. La Mentora y la Mentee deben reflexionar y debatir la eficacia de la actividad y hacer los ajustes necesarios
- Probar otra solución, si es necesario. Es importante para las Mentoras recordar que hay muchas maneras de enfocar una cuestión y que la manera elegida por la Mentora no tiene por qué ser la solución más efectiva para la Mentee
- Celebrar los resultados exitosos

BENEFICIOS DEL MENTORING

Hay muchos beneficios de una relación de Mentoring satisfactoria:

- Las Mentees son capaces de aprender y crecer bajo la guía de una Mentora.
- Las Mentees son capaces de plantear soluciones creativas a problemas gracias a un ambiente de apoyo y seguridad.
- Las Mentees llegan a ser más fuertes y directas en su Mentoring.

CONCLUSIÓN

Mentoring es un método efectivo de ayuda a las personas sin experiencia a la hora de desarrollar y progresar en su profesión. El personal de apoyo tiene muchas oportunidades de ser mentor de voluntarios y otros socios de la comunidad. Las claves para establecer una relación de Mentoring exitosa incluye la creación de una relación de confianza, la definición clara de roles y responsabilidades, el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo, el uso de comunicación abierta y de apoyo, y la solución colaborativa de problemas.

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Es muy importante que la Mentora y la Mentee sean capaces de comunicarse mutuamente de forma correcta. La comunicación fluye cuando ambas, mentor y Mentee encuentran buena química entre ellas. La Mentora necesita saber cuándo la Mentee se está esforzando y cuándo necesita su ayuda, pero tiene que tener un instinto que le diga cuándo se le necesita sin decir nada y ese instinto es muy importante para ella. También debería de dejar claro la Mentora a la Mentee que si se estanca y no sabe cómo seguir y qué hacer, debería de hacerle saber que necesita su guía y ayuda.

Como Mentora, tu trabajo es asegurar que tu Mentee progrese: estar en contacto con ella y asegurarte de que se sienta apoyada y entendida; comunicarle sus logros; asegurarte de que está en su línea de trabajo y preguntarle si necesita ayuda.

LISTA DE COMPROBACIÓN: 12 PASOS A SEGUIR COMO MENTORA O COACH

Una vez que tú y tu Mentee hayáis evaluado vuestra aptitud y hayáis acordado seguir, vuestra relación de Mentoring se beneficiará al clarificar las expectativas, establecer metas y evaluar el progreso hacia ellas.

En el primer encuentro deberías:

- ✓ Dejar hablar a tu Mentee sobre ella y sobre lo que le ha traído hasta aquí.
- ✓ Hablarle a tu Mentee sobre tí.
- ✓ Tratar los objetivos con tu Mentee.
- ✓ Dejar claras las expectativas - a qué te puedes responsabilizar y cuáles son vuestras responsabilidades (cada una las suyas)
- ✓ Ponerle objetivos a tu Mentee y crear un plan para llegar a ellos.
- ✓ Programar vuestro siguiente encuentro.

En el siguiente encuentro, deberíais:

- ✓ Revisar la reunión anterior.
- ✓ Hablar del progreso en algunos de los objetivos fijados.
- ✓ Hacer preguntas abiertas y claras para profundizar en los comentarios.
- ✓ Darle un buen feed-back a tu Mentee.
- ✓ Conseguir que tu Mentee comparta de forma honesta su experiencia hasta el momento
- ✓ Tratar con quién más debería hablar tu Mentee, y darle las referencias que puedas.
- ✓ Evaluar el progreso y determinar cuándo / cómo cerrar el Mentoring.

Entre encuentros deberías:

- ✓ Reflexionar sobre las reuniones - ¿Habéis sido abiertas, francas y comprensivas?

CREA UN ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Para desarrollar una relación de Mentoring, tanto la Mentora como la Mentee deben de sentir que los temas y problemas tratados en sus conversaciones son manejados y tratados con discreción. El objetivo de este Acuerdo de confidencialidad es proteger de cualquier filtración de la confidencialidad en el proceso del Mentoring.

A continuación adjuntamos un ejemplo de Acuerdo de confidencialidad; a éste le puedes añadir cualquier cláusula que consideres haga falta.

Acuerdo de confidencialidad

Yo, _____, acepto mantener la confidencialidad de todo aquello que se hable en las conversaciones con mi Mentora/Mentee, a no ser que se me de permiso para compartir esta información con otros.

Me comprometo también a tratar con mi Mentora/Mentee cualquier tema concerniente al Mentoring. La Mentora mantendrá la confidencialidad de las conversaciones a no ser que éstas comprometan la seguridad de alguna otra persona.

Entiendo que se dará una copia de este acuerdo a la Mentora y la recibiré firmada.

El periodo del Mentoring será desde _____ hasta _____.

Este Mentoring no conlleva ninguna obligación económica hacia la Mentora o la Mentee.

Nombre de la Mentora/Mentee _____

Firma _____

Fecha _____

LLEVA UN DIARIO DE TU EXPERIENCIA DE MENTORING



Los objetivos son a menudo alcanzados poco a poco si trabajáis hacia ellos de forma constante: diariamente, semanalmente, todos los meses. Anima a tu Mentee a llevar un diario y a hacer un plan semanal de trabajo y así lo podrás usar como Mentora para lograr los objetivos; los objetivos se logran mejor si se formalizan por escrito y se tienen a mano apuntados.

Además, dependiendo del punto en el que estéis del Mentoring podéis necesitar un informe diario, semanal o mensual. Algunos días tendrá más éxito que otros; debéis ser pacientes con vosotras mismas y permitir os errores.

Como hemos dicho, es muy recomendable que llevéis un diario del Mentoring. Servirá para registrar y hacer seguimiento las sesiones y de las preguntas que se realizan; además, te ayudará a seguir con el camino correcto y a recordar hasta dónde habéis llegado y qué es lo que os queda con las tareas pendientes.

En él deberías de escribir los objetivos acordados y llevar un registro del progreso de las tutorías así como la estrategia que has llevado o llevarás para llegar a ellos. También puedes utilizar este

diario como una herramienta de reflexión y meditación sobre tu experiencia de Mentoring y las respuestas que la Mentee ha dado a tus preguntas. Puedes apuntar los recordatorios e impresiones que te surjan conforme vas avanzando en la experiencia de Mentoring con tu Mentee. Cuando reflexiones sobre tus objetivos, sobre tus elecciones, tus fracasos y éxitos, puedes escribir tus pensamientos, las buenas ideas que se te ocurran para mejorar; ten siempre en cuenta que la experiencia de Mentoring es siempre un viaje y no un destino. Toma nota de las decisiones que has tomado en el pasado, especialmente de aquellas que no te han dado los mejores resultados. Crea un plan de acción para mejorar tus elecciones futuras. Sigue intentándolo. Nunca te rindas. Y asegúrate de ser considerada contigo misma cuando consigas incluso un pequeño éxito. Recuerda que aunque tú eres la Mentora, es imposible que sepas todo; además de tener unas inclinaciones personales que tienes que tener en cuenta a la hora de realizar el Mentoring.

REFERENCIAS EN INGLÉS:

<http://fly.yale.edu/sites/default/files/files/Cooper%20and%20Wheeler%202007%20Mentoring%20Relationship.pdf>



<http://www.management-mentors.com/resources/june-2010-mentor-mentoree-habits>



<http://www.search-institute.org/blog/developing-trust-in-Mentoring>



Kutilek, L. M., & Earnest, G. W. (2001). *Supporting professional growth through Mentoring and Coaching*. *Journal of Extension* [On-line], 39(4) Article 4RIB1. Available at: <http://www.joe.org/joe/2001august/rb1.php>



Mincemoyer, C. C., & Thomson, J. S. (1998). *Establishing effective Mentoring relationships for individuals and organizational success*. *Journal of Extension* [On-line], 36(2) Article 2FEA2. Available at: <http://www.joe.org/joe/1998april/a2.php>



Podsen, I. J., & Denmark, V. M. (2000). *Coaching and Mentoring first year and student teachers*. Larchmont, NY: Eye on Education.



Starcevich, M. M. (n.d.). *Do you want to be a mentor? Mentoring partner's handbook*. Retrieved December 15, 2009, from: http://www.gov.ns.ca/psc/pdf/InnovationGrowth/Mentor/Guide%20for%20Mentoring_Be%20a%20Mentor.pdf



Comunicación efectiva

RESULTADOS DE APRENDIZAJE / RESULTADOS ESPERADOS

Después de terminar esta unidad serás capaz de:

- Entender qué tipo de comunicación tienes que usar (especialmente enfocado hacia Mentoras y Mentees con discapacidades sensoriales)
- Mejorar tanto tus capacidades comunicativas como las de tu Mentee
- Establecer un plan de comunicación con tu Mentee
- Aprender cómo realizar buenas preguntas
- Adquirir un vocabulario de Coaching deportivo
- Crear vías innovadoras y alternativas de transmitir un mensaje
- Llegar a una mutua confianza
- Aumentar tu autoestima
- Establecer un canal para mantener el contacto

PALABRAS / FRASES CLAVE

- Comunicación interpersonal
- Comunicación verbal
- Lenguaje corporal
- Habilidades para preguntar
- Habilidades de entrevistar
- Habilidades de escucha
- Empatía y asertividad
- Preguntas abiertas
- Plan de comunicación
- Coaching deportivo
- Confianza

INTRODUCCIÓN

Antes de empezar con las recomendaciones específicas y con las buenas prácticas para una comunicación efectiva, es conveniente que nos paremos en unas nociones básicas, que son las que se aplican en la práctica:

- La comunicación implica una doble función: expresarse uno mismo y entender lo que otros dicen. Para definir bien qué apoyos necesita una persona con discapacidad es importante determinar, de la forma más precisa posible, cómo esa persona se expresa y qué entiende de otras personas. Si no nos damos cuenta en principio, es posible que los apoyos que le ofrezcamos no sean los más adecuados ya que puede que la capacidad de comunicación de la persona haya sido sobreestimada o por el contrario haya sido subestimada.
- La comunicación es una actividad de dos vías: depende de la persona que se expresa pero también de la persona que recibe el mensaje. Así, no es suficiente evaluar las capacidades o limitaciones de comunicación de la persona con discapacidad; es también necesario reflexionar en las habilidades y aptitudes comunicativas del interlocutor. Es básico enfatizar la intención comunicativa y reforzar la motivación y la ilusión de las partes, el emisor y el destinatario. La rutina, la prisa o la falta de sensibilidad y participación pueden determinar que no siempre actuemos de la manera más adecuada.
- La comunicación puede llevar a malos entendidos. Es fácil malinterpretar lo que alguien dice, más si no utilizamos los modelos comunes de comunicación. Así, las personas con discapacidad pueden malinterpretar lo que decimos. Por otra parte, podemos mal interpretar lo que una persona con discapacidad intenta comunicar o incluso ellas pueden malinterpretar lo que queremos decirles. Esto se puede evitar dejando a un lado las prisas, haciendo una escucha activa y un feed-back continuo.
- La comunicación es una cuestión de dignidad y respeto. Al reforzar la dignidad e igualdad de las personas es primordial que proporcionemos las herramientas apropiadas a las personas con discapacidad para respetarlos y tratarlos con dignidad e igualdad.
- La comunicación es un derecho. La Comunicación es una necesidad para los seres humanos, así que es necesario considerarlo un derecho así como defenderlo y promoverlo activamente eliminando cualquier barrera que tenga.
- Debemos considerar que la comunicación es una habilidad que hay que mejorar; nuestro objetivo debe ser el proceso de aprendizaje.

En este punto queremos intentar proporcionar herramientas y conocimientos a la Mentora para llegar a su Mentee con los menores hándicaps de comunicación posibles.

CAPACIDADES DE LA MENTORA EN RELACIÓN CON LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Resultados de Aprendizaje:

Decide qué tipo de Mentora quieres ser

Usa la comunicación para ser eficiente

Plan de comunicación

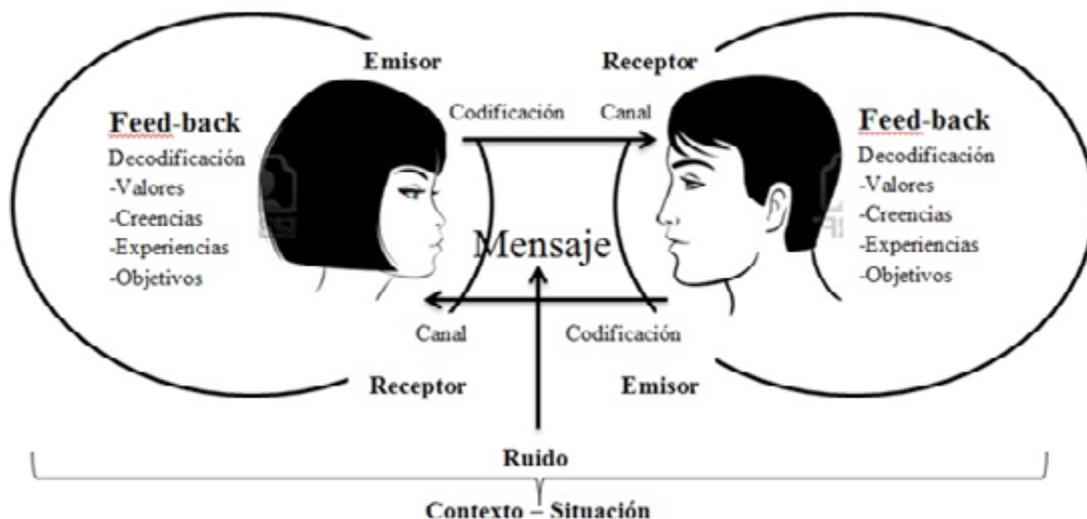
Establece límites

No solo la voz, sino también el lenguaje y la postura de nuestro cuerpo están involucrados en nuestra comunicación. Estos dos últimos factores pueden dar más mensaje que la propia voz. Por eso, tenemos que aprender a usar además de nuestra voz, nuestro lenguaje postural para ser las mejores Mentoras usando un lenguaje motivador e inclusivo.

LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso continuo que nos conecta con el resto de la gente. Es una habilidad humana y al mismo tiempo es un requisito social para todo el mundo.

ELEMENTOS



En la siguiente imagen puedes ver todos los elementos involucrados en el proceso comunicación:

Fuente: <https://gisellemp.wordpress.com/2013/04/04/45/>

- **Emisor.** El emisor es la persona que crea y envía un mensaje. Es quien determina lo que se comunica.
- **Receptor.** El receptor es la persona que recibe el mensaje y quien debe comprender el significado
- **Mensaje.** Un mensaje es un estímulo producido por el emisor y que es enviado al receptor. Puede ser intencional o no, puede contener o no palabras, movimientos, expresiones, sonido, etc.
- **Referente.** El referente es la forma en que se produce la comunicación, tanto física como psicológicamente. Incluye las relaciones de los comunicadores, sus sentimientos, actitudes, estado de ánimo y percepciones.
- **Contexto.** Contexto significa la situación, la situación bajo la cual tiene lugar la comunicación.
- **Canal.** El canal es la vía elegida por el emisor para transmitir el mensaje.
- **La interferencia.** Las Interferencias son factores que cambian el significado del mensaje. Pueden ser externas e internas; son causadas a menudo por las barreras.

- Retroalimentación - feed-back. La retroalimentación es la respuesta a un mensaje que el receptor envía al emisor. Hace que la comunicación sea un proceso realmente compartido.

VIDEO 1:



Para comprender los elementos de mejor forma, escanea el siguiente código QR y encontrarás un video sobre la comunicación y sus elementos (Video en inglés):

BARRERAS Y FACILITADORES

Una barrera de comunicación es algo que puede distorsionar el mensaje enviado por una persona. Por otra parte, hay herramientas para facilitar que el significado del mensaje se transmita de forma correcta. Para ello tenemos que trabajar las herramientas correctas y eliminar tantas barreras como sean posibles ya que un contexto con barreras no nos permitirá desarrollar una comunicación eficiente.

En general podemos diferenciar cuatro clases de barreras:

- Barreras físicas: Estas son las interferencias producidas por el contexto. Podemos evitarlas de una forma muy sencilla ya que hablamos de ruidos que no permites oír al emisor, interferencias de radio o de teléfono.
- Barreras psicológicas: son las interferencias producidas por el medio ambiente. Podemos evitarlas de una forma muy sencilla, ya que hablamos de ruidos que no permiten escuchar bien al emisor, interferencias de radio o teléfono, interrupción de la conexión de internet... Incluso la luz o temperatura inadecuada pueden influir en el buen entendimiento del mensaje enviado por el emisor.
- Barreras semánticas: tienen que ver con el significado de las palabras. Estas barreras se dan cuando las palabras no son lo suficientemente claras. Por ejemplo, la expresión “tan pronto como” puede significar “ahora mismo” o “cuando puedas”. Esto también pasa con palabras de doble significado.
- Barreras actitudinales: Estas barreras son creadas por los valores o los hábitos culturales de las personas que participan en el proceso de comunicación. Por ejemplo los estereotipos.

El estereotipo se da cuando hacemos juicios sobre una persona que no conocemos lo suficiente todavía, basados en la idea del grupo social al que pertenece esta persona. Son generalidades que suelen clasificar a las personas y pueden tener efectos negativos.

- Barreras fisiológicas: Debido a este tipo de barreras se pierde información importante durante el proceso de comunicación; impiden enviar o recibir mensajes con claridad y precisión por problemas fisiológicos. Estos problemas de comunicación pueden afectar a una parte del

mensaje o al mensaje por completo.

- **Barreras Psicológicas:** Representan la situación personal de la persona de la persona que envía o recibe el mensaje. A veces están causadas por estados emocionales (miedo, odio, tristeza, alegría) o prejuicios para aprobar o no lo que se ha dicho.

Más específicamente, las personas con alguna discapacidad pueden tener las siguientes barreras de comunicación:

- Carencia de las necesidades y hábitos de comunicación de las personas con discapacidad, así como el lenguaje apropiado para dirigirnos a ellos.
- Estereotipos y representaciones que nos realizamos muy simples de las personas con discapacidad, que a veces lleva a actitudes negativas hacia ellos.
- Ignorancia de la importancia de la comunicación no verbal.
- Falta de cultura tecnológica en los grupos de personas con discapacidad.
- Dificultad para encontrar información cuando usamos algún dispositivo más sofisticado.

Conociendo ya las barreras, podemos construir facilitadores para la comunicación y así hacerla más sencilla. Vamos a ver una serie de facilitadores de comunicación dependiendo de la discapacidad:

- **DISCAPACIDAD AUDITIVA:**
 - Llama su atención tocándole el hombro.
 - Háblale en frente, mirándole a la cara, nunca desde un lateral.
 - Si no conocer el lenguaje de signos, habla de forma clara y despacio con la cara siempre bien iluminada.
 - Comprueba que ha captado el mensaje que querías transmitirle.
- **DISCAPACIDAD VISUAL:**
 - Llama su atención tocándole el hombro; háblale para que sepa que estás cerca.
 - Habla de forma totalmente descriptiva
- **DISCAPACIDAD MOTORA:**
 - Si alguien usa silla de ruedas lo conveniente y educado es que se pongas a su mismo nivel.

VIDEO 2



En el siguiente código QR puedes encontrar un ejemplo de alguna de las barreras de comunicación que dan lugar a procesos de comunicación fallidos (Video en inglés)

COMUNICACIÓN VERBAL

La comunicación verbal son una serie de técnicas que determinan la pauta general que debe ser seguida para comunicar pensamientos de una forma efectiva. Es la forma de expresar lo que pensamos sin barreras.

Usamos comunicación verbal para comunicar ideas o dar alguna información sobre opiniones, actitudes o hechos personales; por medio de ella describimos o expresamos sentimientos, acuerdos o desacuerdos, preguntas o argumentos.

Las palabras usadas dependerán del asunto, la situación y objetivos de los interlocutores; así, como Mentora de mujeres con discapacidad, necesitarás usar un lenguaje inclusivo. Ese lenguaje no puede tener prejuicios, palabras de la zona o cualquier otro modismo que de cómo resultado un lenguaje discriminatorio.

Así, antes de nada, necesitamos saber las características de este tipo de comunicación verbal, para entender los siguientes puntos y poder distinguirla de la comunicación no verbal. Sus características son:

- La voz es un factor básico. Elementos técnicos como el teléfono o grabadoras pueden intensificarla.
- Hay variaciones del significado del mensaje dependiendo del énfasis, tono o entonación.
- La percepción influye en el resultado porque percibimos información dependiendo de las expectativas, evaluaciones, estados de ánimo, actitudes o preconceitos.
- Permite un feedback inmediato porque el intercambio de mensajes es directo. Esto permite rectificar, en caso necesario, inmediatamente.

Según lo visto anteriormente, podemos dar diferentes significados a una frase dependiendo de la combinación que hagamos de voz y palabras. La voz es muy importante en nuestro contexto. Las palabras son necesarias pero si no las elegimos correctamente, el significado puede no ser lo suficientemente claro para una persona, por lo que el proceso de comunicación podría ser fallido.

La voz tiene una serie de funciones muy importantes para el proceso de comunicación:

- Mostrar nuestra personalidad. Nuestra voz es personal y nos distingue.
- Comunicar nuestros sentimientos, actitudes y emociones.
- Generar imágenes. La voz estimula nuestro cerebro para crear imágenes.
- Hace la comunicación más interesante.
- Revela más detalles del mensaje y de la persona que está hablando. La voz refleja sentimientos verdaderos que no se pueden expresar por palabras.

COMUNICACIÓN NO VERBAL

Mucha gente combina y usa comunicación verbal y no verbal al mismo tiempo. La comunicación no verbal es más importante para una persona con discapacidad ya que, hay veces que ésta es la única vía de una comunicación efectiva. Las Mentoras se comunican con sus Mentees cuando están hablando pero también cuando no hablan. De hecho, la mayoría de la comunicación humana es no verbal.

La comunicación no verbal consiste en posturas, signos y movimientos del cuerpo humano. Así, aprendemos a leer un mensaje por medio de la observación e imitación de los gestos de otra gente.

En general, las características de la comunicación no verbal son las siguientes:

- Es complementaria a la comunicación verbal.
- Envía mensajes más fuertes que los verbales.
- La comunicación no verbal es obligatoria
- Su función es expresiva y emotiva.
- La comunicación no verbal es diferente dependiendo de la cultura, por lo que no se puede realizar una generalidad de ella.

A través de este tipo de comunicación, podemos enviar mensajes deseados o no intencionados. A veces, esos mensajes no intencionados son contradictorios a lo que se intenta expresar con palabras. En la comunicación verbal, recibimos una gran cantidad de información que no está expresada por palabras: esa información está enviada por comunicación no verbal.

Debemos ser conscientes de las formas de comunicación no verbales para llegar a experiencias interesantes entre la Mentora y la Mentee.

PLAN DE COMUNICACIÓN

A continuación plasmamos la estructura de un modelo de plan de comunicación para las Mentoras:

1. Objetivos: A corto y largo plazo.
2. Análisis de situación: DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)
3. Recursos disponibles: plantilla, asesores, presupuesto, apoyos...
4. Mensaje: escribe el punto más importante de tu mensaje.
5. Estrategias: cómo vas a conseguir tus objetivos.
6. Canales para estar en contacto.
7. Evaluación.

REGLAS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN

Resultados de Aprendizaje:

Habilidades generales

Reglas y consejos generales

Preguntas potentes

HABILIDADES

Tenemos que reconocer técnicas de comunicación satisfactorias, sus formas, factores y características. También es necesario reconocer las habilidades sociales necesarias para una comunicación exitosa. Es crucial cuando utilizamos la comunicación en el terreno laboral. El proceso de comunicación llevará un camino y otro dependiendo de estas habilidades.

ESCUCHA ACTIVA

La escucha activa implica prestar toda la atención al acto de escuchar para garantizar la comprensión, la intención del orador, así como los sentimientos detrás de las palabras del emisor, dejando a un lado todas las demás actividades

La escucha activa es:

- Prestar total atención a la persona que habla.
- Repetir, con las propias palabras, lo escuchado para proporcionar la propia interpretación y entendimiento del mensaje.
- Repetir el mensaje para verifica su comprensión.
- Intentarlo de nuevo si nuestra paráfrasis no es precisa o bien entendida.

- Hacer comentarios a la Mentee sobre tus sentimientos y el contenido del mensaje (porejemplo, ¿Cómo te has sentido cuando...? ¿Cómo te ha afectado esto...?)
- No forzar la conversación, permitir silencios y tener en cuenta el lenguaje corporal no verbal, dándote cuenta de los cambios y respondiendo a ellos.

Podemos decir que la escucha activa requiere mantener silencio en ciertos momentos, los ojos, los oídos y la mente abiertos.

VIDEO 3:



En el link siguiente puedes ver un video donde puedes aprender más sobre la escucha activa (video en ingles):

ESCUCHA REFLEXIVA

Es el proceso de parafrasear y volver a plantear los sentimientos y palabras del emisor.

Los objetivos de la escucha reflexiva son los siguientes:

- Permitir que el emisor ‘escuche’ sus propios pensamientos y se concentre en lo que dicen y sienten.
- Mostrarle al orador que estás tratando de percibir el mundo tal como lo ve y que estás haciendo todo lo posible para comprender sus mensajes.
- Animar a la emisora a continuar hablando.

Ayuda a los oradores a reflexionar, ya que no solo les permite sentirse comprendidos, sino que también les da la oportunidad de enfocar sus ideas. Les ayuda a dirigir sus pensamientos y los alienta a continuar hablando.

Hay dos técnicas principales de escucha reflexiva:

- **Espejo:** es una forma simple de reflexión e implica repetir casi exactamente lo que dice el hablante. Debe ser corto y simple. Por lo general, basta con repetir las palabras clave o las últimas palabras pronunciadas. Esto muestra que intenta comprender los términos de referencia del orador y actúa como un aviso para que continúe. Hay que tener en cuenta que no se debe abusar del espejo ya que esto puede volverse irritante y por lo tanto, puede convertirse en una distracción del mensaje.
- **Paráfrasis:** Implica usar otras palabras para reflejar lo que ha dicho el orador. Muestra no solo que estás escuchando, sino que estás tratando de entender lo que dice el otro. A menudo sucede que las personas “escuchan lo que esperan oír” debido a suposiciones,

estereotipos o prejuicios. Esta respuesta debe ser indirectas y sin prejuicios.

Verbalmente hay que reflejar lo que la Mentee dice. Esto ayuda a la Mentee a sentirse comprendido. Además, ayuda al mentor a aclarar su comprensión de lo que dijo la Mentee. Por ejemplo: “Parece que te sientes preocupado por el resumen que tienes que presentar la próxima semana. . “

RESUMIENDO

Esta técnica consiste en realizar un resumen breve que cubra los puntos principales que ha de su conversación, o lo que es lo mismo, sintetizar y resumir de nuevo lo que se discutió con la Mentee. Esto aclara la comprensión (al “verificar”) y las responsabilidades mutuas.

Un resumen efectivo maximiza la efectividad de la comunicación que ocurre al verificar con el emisor si el resumen es un mensaje preciso de lo que se dijo.

El resumen no es una “declaración de hechos” sobre lo que se dijo, es una oportunidad para aclarar con el emisor del mensaje que los pensamientos, sentimientos y puntos de vista que han expresado se han escuchado con precisión.

LAS PREGUNTAS

Es necesario aprovechar y promover al máximo las capacidades comunicativas de la persona. Si generamos comunicación limitada, basada en preguntas y respuestas cerradas, no respetamos el derecho de la persona a comunicarse. Esto da lugar a confusiones y malentendidos y conduce a temas de conversación que son cada vez más limitados. Gradualmente, este contexto está disminuyendo la motivación y la intención comunicativa. Tan importante como promover situaciones exitosas de comunicación, es evitar fracasos porque pueden generar una sensación de frustración en la persona que puede reducir su interés en comunicarse.

Pero, ¿qué es una pregunta cerrada o abierta? ¿Qué tipo de preguntas tenemos en el Mentoring?

TIPOS Y EJEMPLOS

Hay dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. Las cerradas son aquellas que solo pueden contestarse con un “sí” o un “no” Esas preguntas no da demasiada información. En cambio, las preguntas abiertas son aquellas que puedes responder con una explicación. Dan más información así que son éstas las que necesitamos.

Según la Universidad de Melbourne, tenemos los siguientes tipos de preguntas en Mentoring (preguntas abiertas):

Tipo de preguntas	Ejemplos
Para empezar, pregunta:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores están afectando a la situación? • ¿Cómo están afectando? • ¿Qué implicaciones tienen? • ¿Por qué cambian?
Para facilitar el aprendizaje, pregunte::	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sabemos? • ¿Son hechos o suposiciones? • ¿Qué más necesitamos saber? • ¿Qué podría ser diferente? • Entonces, ¿cuáles son los objetivos realistas?
Para guiar el planning, pregunta:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los resultados deseados? • ¿Cómo se pueden lograr estos objetivos? • ¿Qué acciones serían necesarias? • ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de las acciones contempladas? • ¿Como se hará? • ¿Qué recursos serán necesarios? • ¿Cómo se controlará el progreso? • ¿Cuándo comenzará la actividad?
Para apoyar la puesta en práctica, pregunta:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo va? • ¿Se necesitan ajustes? • ¿Se están produciendo los resultados esperados? • ¿Hay alguna salida inesperada? • ¿Qué se haría de manera diferente la próxima vez??

VIDEO 4:



En el siguiente link puedes ver un video sobre la comunicación efectiva (video en ingles):

Pistas para fomentar la motivación a través de una buena comunicación

Resultados de Aprendizaje:

Mensaje a enviar

Vocabulario positivo

Lenguaje típico de un entrenador deportivo

Actividades creativas

Mejora la comunicación de tu Mentee

TIPO DE LENGUAJE

Nuestro objetivo, como Mentora, es ayudar a nuestra Mentee para que se desarrollen en su área profesional. Por esto, necesitamos una comunicación efectiva con un tipo de lenguaje apropiado y adaptado. La Mentora tiene que poder comunicarse sin ningún tipo de juicio, como una buena líder. Debe dirigirse siempre a su Mentee con respeto, solidaridad y de forma inteligente.

LENGUAJE POSITIVO

Todo el mundo puede alcanzar el éxito o logros importantes. Uno de los aspectos más importantes del éxito es el lenguaje y normalmente subestimamos su impacto. El lenguaje tiene el poder de transformar emociones que son importantes para un resultado positivo.

Ejemplos de lenguaje corporal positivo y abierto incluye:

- Contacto visual (dependiendo de la cultura)
- Una postura abierta y relajada
- Asentir y dar otro tipo de afirmaciones
- Expresión facial amable
- Además, ese lenguaje positivo se refleja en las preguntas de la Mentora. Así:
- Las preguntas debería redactarse de forma positiva
- Sus respuestas ayudarán a la acción
- Os permite tener información motivadora: “puedes hacer, puedes aprovechar, puedes mejorar, puedes crecer...”

GRAMÁTICA PARA MOTIVAR

Algún consejo sobre gramática del lenguaje típico de un entrenador deportivo puede ayudarnos:

- Tienes que conocer a tu Mentee
- Prepara tu sesión
- Sé la primera en llegar a las reuniones
- Sé escueta y rápida en tus explicaciones
- Escucha y mira a tu Mentee
- Sé educada y respetuosa

La comunicación en el Mentoring está basada en preguntas y respuestas para estimular el pensamiento crítico de la Mentee sí como para ayudarle a tener nuevas ideas. Así que te tienes que centrar en el “por qué”. Ayúdala a entender las causas y la raíz del problema.

Inclúyete en todas las preguntas que puedas. Así tu Mentee no se siente atacada. Usar el “nos” implica que sois un equipo y que apoyas, con la misma responsabilidad que ella, sus decisiones empresariales. Recuerda: una Mentora está ahí para ayudar y apoyar, para ser parte de un equipo que hace seguro el apoyo de la emprendedora.

VIDEO 5:

En el siguiente QR puedes encontrar más consejos para alcanzar una buena comunicación:



ACTIVIDADES PARA HACER CON LA MENTEE

Aquí tienes alguna actividad para hacer con tu Mentee:

1. «¡Enseña y cuenta!» Ambas, tú y tu Mentee, podéis traer fotos o artículos importantes para ambas
2. Puedes hacer una lista de 25 cosas que hacer o lograr durante tu vida y compartirla con la otra persona
3. «¿Cuál es tu plan?» Haz una cronología de tu vida, de lo que realmente quieres hacer
4. «Cada día es nuevo» Escribe en un cuaderno todos los días lo que ha aprendido
5. Preséntele a su aprendiz a uno de tus contactos que podría ser un contacto de red profesional valioso tu Mentee
6. Podéis asistir juntas a una sesión local de la industria o la red profesional

Suéltala

Resultados de Aprendizaje:

Daros una confianza mutua

Establecer canales para mantener el contacto...

Consejos para mantener distancia en la relación

Aumento de la autoestima

LA CONFIANZA

Como Mentora, es fundamental construir confianza con tu Mentee. Sin confianza, la relación Mentora-Mentee no irá a ningún sitio.

- Garantizar la confidencialidad desde el primer momento. Asegura a tu Mentee que las conversaciones son seguras y confidenciales, y que no se compartirá nada fuera de la relación.
- Sé honesta y transparente con tu Mentee. No tengas miedo de ser personal. Comparte tu historia profesional y el viaje personal que te llevó a dónde estás.
- Elimine el miedo y la intimidación respondiendo a sus preguntas y alentándola a pedir más.
- Dale confianza. Ve a todas y cada una de las reuniones programadas y estate disponible para tu Mentee cuando lo necesite.

Al permitirle a tu Mentee tener un rol activo en la relación y permitirle compartir sin temor a recibir reprimenda o a ser juzgada, podrás establecer una relación positiva. Ya sea que lo demuestren o no, tu Mentee está buscando una forma de expresar sus pensamientos, experiencias y sentimientos. Cuando hayáis establecido la confianza suficiente, os habréis demostrado mutuamente que sois de fiar y ese es el comienzo del crecimiento.

CANALES PARA MANTENER EL CONTACTO

Las reuniones presenciales son esenciales. Además, podéis usar el e-mail, video conferencia u muchos otros métodos para mantener el contacto, pero no hay sustituto de la reunión cara a cara cada cierto tiempo.

Face to face meetings are essential. While you can certainly use e-mail, voice mail and many other methods of communicating to stay in touch, there is no substitute for face to face meetings at defined intervals. Haz compromisos de reunión y cúmplelos. Esto no quiere decir que no podéis o no debáis tener reuniones especiales o extraordinarias, pero la planificación es importante.

Si no podéis hacer el cara a cara, existen algunos métodos de comunicación que pueden reemplazarlo, como: videoconferencia (skype, viber) o incluso seminarios web.

AUTOESTIMA

Según Meshako, hay ocho pasos para construir la autoestima en los negocios. Vamos a basarnos en ellos para ayudar a nuestras Mentees:

1. Identifica las cualidades y habilidades que más se acerquen a la idea de éxito.

Las investigaciones actuales son concluyentes: la autoestima está vinculada a nuestro sentido de competencia en las áreas que son importantes para nosotros. Cuando mires los objetivos de tu emprendedora, asegúrate de seguir tu propia definición de éxito que le da orgullo y pasión en tu búsqueda.

2. Identifica las fortalezas actuales y establece planes para mejorar. Cualesquiera que sean las metas, hay algunas cosas más importantes que saber que estás progresando hacia su imagen de éxito.
3. Ayuda a tu Mentee a buscar nuevas oportunidades para hacer crecer sus talentos y experiencias. Parte del sentido de autoestima proviene de la creencia y la confianza que tenemos en la capacidad de hacer crecer el negocio ahora y en el futuro. Los empresarios tienen una base natural para la aventura y la curiosidad, y deberíais saborear y probar cosas nuevas todos los días para potenciarlos.
4. Identifica y reorienta competiciones y comparaciones. poco saludables El sentido del valor no debe ser determinado por otras startups. La competencia sabotea el trabajo en equipo y deja la sensación de aislamiento y alienación. Usa a los demás como fuente de inspiración, en lugar de envidia.
5. Permite que ella perdone sus errores del pasado y sus malas decisiones. Ten un punto de vista racional, sin llamar la atención por los errores pasados, no tiene sentido. Usa esta energía en actividades más productivas y aprende de los esfuerzos del pasado. El gran empresario Thomas Edison dijo que cada intento equivocado descartado, es otro paso adelante.
6. Sé la responsable de sus acciones, decisiones y resultados.
7. Ayuda a desarrollar un patrón de diálogo interno que valide tu valía y habilidades. Cada uno de nosotros ha desarrollado una forma de interpretar y explicar el mundo de los negocios que nos rodea. Es importante que nuestras historias ni nos dañen ni nos liberen de la culpa. Debemos seguir sintiéndonos dignos, responsables y capaces, con una mentalidad que nos permita seguir siguiendo nuestra pasión empresarial.
8. Concéntrate en lo que tu Mentee puede controlar y lo que no puede. Nuestro destino a corto plazo no siempre está bajo nuestro control. Lo que podemos hacer es comprometernos a hacer nuestro mejor esfuerzo en cualquier entorno empresarial en que nos encontremos. También podemos asegurarnos de construir relaciones sólidas con líderes empresariales exitosos antes de que necesitemos su sabiduría.

Para cada emprendedor, una autoestima saludable, que lleve a la autoconfianza, es fundamental para su éxito, ya que cada startup está entrando en un territorio inexplorado y debe arriesgarse para aprovechar una nueva oportunidad.

REFERENCIAS

En la siguiente web puedes encontrar herramientas para Mentoras: El portal del Coaching.(n.d), *“Los Mentores también se preparan para ayudar a otros a crecer”*:



En el siguiente enlace puede encontrar todo lo que el Gobierno de España puede ofrecer a una persona con discapacidad: Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad (2017)



En el siguiente enlace, se puede ver una presentación sobre las barreras de actitud y de comunicación realizada por Daniel González, (2015) «Barreras de actitud y comunicación»



En esta web puedes leer más sobre el tipo de barreras de comunicación: Web de Formación y Orientación Laboral: «Barreras en la comunicación» (2009)



En el siguiente enlace puedes encontrar más información sobre la comunicación efectiva y el derecho de las personas con discapacidad. Instituto Foral de Bienestar Social (n.d). «Comunicación Efectiva: ¿Cuáles son los fundamentos de una comunicación efectiva?».



En el siguiente enlace, puedes encontrar una guía detallada de buenas prácticas sobre personas con discapacidad. Junta de Andalucía. Consejería de Salud y Bienestar Social (2013). «Guía de buenas prácticas sobre personas con discapacidad»



En el siguiente enlace puedes encontrar una guía para los estudiantes con necesidades especiales: Universidad de Granada (2017): «Guía para la atención a los estudiantes con discapacidad y otras necesidades específicas de apoyo educativo».



En el siguiente QR puedes encontrar más de 52 actividades como Mentora: Blog de Creative Mentoring: Connecting Generations (2016) “52 Mentor Activities: An activity for each week!” (texto en inglés)



En el siguiente enlace puedes leer más sobre respuestas positivas: Blog Escuela del Mentoring (2016). «Preguntas positivas»:



Puedes seguir el siguiente enlace si quiere saber más sobre el lenguaje de Coaching: Blog Mundo Futbol Base (2016). «¿Cómo hablar a tus jugadores? Sólo para entrenadores».



En el siguiente enlace puedes encontrar un blog donde puede obtener más información sobre la tutoría: Mentor Cloud Team (2015). “Trust and time: building successful mentorships.” (Texto en inglés).



En el siguiente enlace, puedes encontrar más información sobre la confianza en la tutoría: Edward Scott, Blog de la Extensión de la Universidad Estatal de Michigan (2012). “Mentoring: How to build trust in Mentoring relationships.” (texto en inglés)



En el siguiente enlace puedes encontrar un artículo de la revista Forbes donde se habla sobre el autoestima y el éxito en general en una empresa: Martin Zwiling, Forbes (2014), “How To Increase Self-Esteem And Success In Business” (texto en inglés)



En el siguiente enlace, puedes encontrar una guía en la que aprenderá más orientación y consejos para la inclusión de personas con discapacidad. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (junio de 2011): «Recomendaciones Discapacidad. Guía de orientación «.



Puedes encontrar en el siguiente enlace un artículo sobre los principios de la escucha activa. Instituto Australiano de Consejeros Profesionales (2009). “Principles of active listening.” (texto en inglés)



En el siguiente enlace, puedes encontrar un blog de un proyecto llamado Advanced Mentoring, donde puede encontrar recursos para mentores. “The Center for the Advancement of Mentoring” (n.d) (texto en inglés).



Puedes encontrar en el siguiente enlace más información sobre el resumen en la comunicación. Alan Sharland. Blog de comunicación y conflicto (n.d). “Summarising as a Practice in Effective Communication.” (texto en inglés)



En el siguiente enlace puedes encontrar más información sobre cómo reflejar en la comunicación. “Blog Skills you need (n.d).” (texto en inglés)



En el siguiente enlace puedes encontrar más información sobre las comunicaciones y sus elementos. Kate Kei, Harmony in Life, Experta en Comunicación, Desarrollo Personal (n.d) *“Basic components of communication”* (texto en inglés)



Puede encontrar un artículo detallado sobre la comunicación con personas con discapacidad. Sally French y John Swain (n.d). *“Disability and Communication: Listening is not enough.”* (texto en inglés)



Centro de Salud Liderazgo y Práctica Instituto de Salud Pública Oakland, CA, *«Guía para mentoría»* (Nov. 2013)

Supervisando el Mentoring

RESULTADOS DE APRENDIZAJE / RESULTADOS ESPERADOS

Después de terminar este capítulo vas a ser capaz de:

- Expresar con fluidez los principios claves de la supervisión;
- Conocer las herramientas que se utilizarán en el proceso de supervisión
- Comprender las herramientas que deben ser utilizadas en cada ocasión específica
- Aplicar herramientas prácticas en el proceso de supervisión

PALABRAS Y FRASES CLAVE

- Supervisión
- Evaluación
- Herramientas de Evaluación
- Feed-back
- Mentora
- Mentee
- Mentoring

MATERIAL INFORMATIVO

Este capítulo trata con diferente información sobre el proceso de supervisión en el Mentoring. La supervisión, así como la evaluación, es una parte importante en todo el proceso de Mentoring, esencial tanto para la Mentora como para la Mentee. La supervisión debe ser un proceso continuo y mutuo en el que las dos partes involucradas tienen que contribuir. Además, todo el proceso de supervisión debe ser algo que no se perciba como una carga administrativa o «simplemente otra tarea» impuesta al trabajo. Palabras clave como *apoyo, cooperación a largo plazo, ajustes definidos claramente, asesoramiento, confianza y respeto* son típicas en el Mentoring, pero además, otras palabras como *diálogo, intercambio de experiencias, feed-back* tienen que aparecer también en el proceso de supervisión.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR SUPERVISIÓN?

De acuerdo con el Business Dictionary online (n.d.), la supervisión puede ser definida como

“la supervisión de las actividades en curso para garantizar que éstas se están realizando y que lo hacen dentro del cronograma establecido para alcanzar los objetivos pautados”

La Organización para Personas con Discapacidad de Dinamarca (DPOD) ha desarrollado en el 2009 un Manual donde se hace referencia de manera específica al proceso de supervisión y lo define

incluso de una manera más sencilla al afirmar que **la supervisión es un “control continuo y sistemático de actividades y productos”**.

Además, la supervisión combina el proceso de recopilación, análisis y uso de la información para monitorizar el proceso que lleva a alcanzar ciertas metas y objetivos; por lo general se centra en procesos, tales como - **cuando y donde** ocurren las actividades, **quién** las realiza y a **cuántas** personas o entidades llegan (El Centro Virtual de Conocimientos para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas, s.d.)

El siguiente diagrama ha sido desarrollado por la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (IFRC) (2011) en el marco de una guía llamada «Supervisión y evaluación de proyectos / programas (M&E)» y que resume las preguntas clave relacionadas con los objetivos del marco logarítmico relacionado con la supervisión.

La supervisión puede ser vista bajo diferentes niveles para determinar:

- **Resultados que miden el esfuerzo**
- **Resultados que miden la efectividad**
- **Impacto que mide el cambio**



[Un resumen de las preguntas clave relacionadas con el marco logarítmico en términos de la supervisión son: objetivos, resultados, actividades, inputs. Las preguntas para la supervisión deberían crearse en función a estos resultados]

¿POR QUÉ ES NECESARIO SUPERVISAR A TU MENTEE?

En primer lugar, como Mentora es importante para ti conocer si tu estrategia está consiguiendo sus objetivos -está más cerca tu Mentee, con la ayuda de tu orientación, de alcanzar sus sueños, metas y objetivos? ¿Habéis establecido confianza y respeto mutuos? ¿Has establecido un plan de comunicación con tu Mentee? ¿Tu Mentee busca de manera activa tu consejo y apoyo cuando tiene dudas sobre sus objetivos profesionales? Estas son las preguntas que tienen que contestarse antes, durante y después de que la actividad de Mentoring tenga lugar.

La supervisión es también importante cuando se trata de dirigir y mejorar un proyecto, según la

DPOD (2009), incluso cuando no hay una supervisión y evaluación sistemática visible, “nosotras tendemos a tener una corazonada sobre cómo está avanzando un proyecto y sobre si nuestra organización se está desarrollando.”

Por ejemplo, ¿sabes exactamente cómo se ha desarrollado o mejorado tu proyecto / empresa / organización a lo largo de los años? ¿Sabes si tus empleados o compañeros de trabajo se sienten realmente asociados a tu proyecto / empresa / organización? ¿Registras sistemáticamente el progreso (o regresión) cuando se trata de abordar ciertos objetivos? Y para concluir, estos son algunos de los principales objetivos de la supervisión:

- **Asegurar si el Mentoring está realmente haciendo el trabajo que se supone que debe hacer y si la Mentee se beneficia de esta experiencia;**
- **Abordar cualquier problema o falta de comunicación que pueda haber entre la Mentora y la Mentee;**
- **Mejorar la comunicación entre la Mentora y la Mentee**
- **Asegurar si existe una comprensión mutua en términos de objetivos y deseos;**
- **Garantizar si la Mentee recibe el apoyo, asesoramiento y servicios (si los hay) prometidos y previstos;**
- **Mejorar el proceso de Mentoring (su diseño, estrategia que se implementa; duración planificada, etc.)**

¿QUIÉN HACE LA SUPERVISIÓN?

En términos generales, la Mentora es responsable de supervisar a la Mentee, sin embargo, recordando que «el Mentoring requiere la voluntad de cooperación de ambos actores, Mentora y Mentee, para el desarrollo de una relación interactiva y confidencial cuyas características principales son la comunicación, la confianza y el respeto» (Capítulo 2 esta Guía) la misma regla también se aplica a la supervisión. De acuerdo con el Oxford Learning Institute (nd.) «El mentor es responsable de llevar a cabo el proceso y el Mentee de trabajar en el contenido», sin embargo, esta regla varía y es flexible dependiendo de cómo hayas acordado trabajar juntos. Por lo tanto, la supervisión es un proceso motivado por todas las partes involucradas: Mentora, Mentee y, tal vez, otras personas involucradas en la empresa, entidad o proyecto (compañeros de trabajo, colegas, socios, miembros de la familia, etc.).

DIFERENTES MANERAS DE REALIZAR LA SUPERVISIÓN

Del mismo modo que existen diferentes maneras de realizar el Mentoring, hay varias maneras de cómo llevar a cabo y con éxito la supervisión. La supervisión incluye diferentes herramientas y técnicas y, dependiendo de las necesidades, habilidades y capacidades de la Mentee, se puede decidir qué herramienta o técnica hay que utilizar para lograr el mejor resultado.

El feed-back es uno de los factores más importantes cuando se trata de supervisar el Mentoring, tal vez, el más importante, ya que facilita la confianza, el respeto, el entendimiento mutuo y guía a la Mentora y a la Mentee hacia el mejor resultado. El feed-back también funciona bien en términos de evaluación de la aplicación del programa y sirve como una guía, directamente de las personas involucradas, lo que ayuda a mejorar o cambiar el proceso de Mentoring. A menudo, los procesos que se han mencionado anteriormente como la reflexión, la creación de un informe escrito, las entrevistas, encuestas, debates y revisión son parte del feed-back.

A diferencia de la supervisión, que es un proceso continuo durante todo el proceso del Mentoring, la evaluación es más periódica. A pesar de que es necesario recordar que la Mentora no evalúa ni impone opiniones o soluciones, la evaluación es una buena forma de mantenerse al tanto de todo el proceso de Mentoring. Las herramientas de evaluación pueden y deben usarse teniendo en cuenta el factor tiempo, por ejemplo, usar herramientas (cuestionarios, entrevistas estructuradas, informes escritos) en un momento específico del proyecto: al comienzo, en el ecuador y al final. Algunas de las herramientas de evaluación más populares son:

- **Un cuestionario sencillo;**
- **Una entrevista;**
- **Un informe escrito.**

UN CUESTIONARIO SENCILLO

Un cuestionario sencillo y estructurado que consiste en un número limitado de preguntas cerradas (o casi) puede ser utilizado para obtener datos cuantitativos que pueden recopilarse de manera sencilla y ser analizados. Los cuestionarios pueden además distribuirse de manera sencilla - vía correo electrónico, compartiéndolos en plataformas tipo Google Forms o en intra-redes dentro de la empresa. Los cuestionarios son también muy asequibles, a menudo facilitan resultados/respuestas de una manera rápida y, si es necesario, es una de las maneras más fáciles para garantizar el anonimato. También puede ser más fácil, al menos al comienzo del Mentoring, que la Mentee exprese su opinión electrónicamente o rellenando el cuestionario. Sin embargo, los cuestionarios también pueden plantear varias amenazas - como el ser deshonesto, además de la falta de contacto directo puede generar falta de confianza o respeto. Además, aconsejaríamos el uso de cuestionarios para evaluar o supervisar factores que exigen datos cuantitativos, como por ejemplo, la oferta de un servicio específico, apoyo (las preguntas que puedan ser contestadas con un sí/no o una escala de evaluación); preguntas relacionadas con el tiempo de gestión, etc... y si es posible, incluir siempre una pregunta abierta al final con el objetivo de que la Mentee pueda expresar su opinión sobre cuestiones que no hayan quedado cubiertas por el cuestionario.

ENTREVISTAS

Hay una gran número de tipos de entrevistas y técnicas que se pueden utilizar (Better Evaluation, 2016), pero por lo general podemos clasificar a las entrevistas en una de estas tres categorías: estructurada, semi-estructurada y entrevistas en profundidad / desestructuradas. La realización de una entrevista es diferente a las conversaciones y debates informales que tienes a diario con tu Mentee; por lo que una fase de preparación es más que aconsejable. En primer lugar, necesitas reflexionar sobre el tipo de datos o información que quieres recabar y después, elegir el tipo de entrevista más adecuada para tus objetivos.

Entrevista estructurada

Si quieres obtener datos más cuantitativos, una entrevista estructurada será tu mejor opción. Similar a un cuestionario, normalmente consiste en un conjunto estandarizado de preguntas con respuestas preestablecidas en lugar de preguntas abiertas, por lo tanto, se puede distribuir por correo electrónico. Las preguntas en una entrevista estructurada pueden ser:

- ¿Estás satisfecha conmigo como **Mentora**?
- ¿La comunicación conmigo como **Mentora es fluida, exitosa**?
- ¿Te sientes respetada?
- ¿Sientes que puedes confiar en mí?
- ¿Sientes control sobre tu proceso de aprendizaje?

Las entrevistas semi-estructuradas consisten generalmente en preguntas (temáticas) pre-establecidas que se pueden adaptar al contexto, por lo tanto, la Mentora es libre para eliminar ciertas preguntas, cambiar el orden de las preguntas o añadir ciertas preguntas estándares si fuera necesario. En este tipo de entrevistas suele haber una combinación de preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas que en una entrevista semi-estructurada puede incluir son:

- ¿Hay desafíos u obstáculos de los que te gustaría hablar?
- ¿Sientes que hay cosas o temas que no se están tratando de la manera adecuada?
- ¿Puedes ofrecer alguna mejora en el proceso de **Mentoring**?

Las entrevistas desestructuradas son también conocidas como entrevistas informales o conversaciones, sin embargo, esto no quiere decir que no necesiten preparación de antemano. Este método de evaluación es fundamentalmente cualitativo y por lo general incluye solo ciertas temáticas, áreas y cuestiones que raramente aparecen en las preguntas pre-establecidas. A diferencia de en las conversaciones informales, va a ser necesario que pienses en las temáticas específicas que vas a querer cubrir. Este tipo de entrevistas permiten a la Mentora realizar preguntas de seguimiento y abrir nuevas líneas de debate basadas en las respuestas de la Mentee. Es importante recordar que es mejor evitar las preguntas cerradas y que puede ser útil preguntar a la Mentee que sea ella misma quien identifique la temática o tema que considera más importante para la conversación. Las temáticas de las entrevistas desestructuradas que se pueden incluir son:

- **Mi rol como Mentora y tu rol como Mentee**
- **Obstáculos/dificultades que necesitan ser abordados**
- **Planes de futuro inmediatos**
- **Planes de futuro a largo plazo**
- **Objetivos / metas ya establecidos, etc.**

UN INFORME ESCRITO

Quizás este método de evaluación es el que más tiempo consume ya que permite obtener tanto datos cualitativos como cuantitativos y abordar todo el proceso de Mentoring, llamando la atención sobre las metas, objetivos, in-puts, actividades, productos, resultados e impactos preestablecidos. El informe escrito debería ser cumplimentado por la Mentora y por la Mentee, ya que esto permite determinar y comprender lo que se ha hecho o no se ha hecho y, lo que se debería mejorarse. En este informe, la Mentora debería ser capaz de reflexionar libremente sobre su propia experiencia y lo mismo podríamos decir para la Mentee. Sin embargo, eso no quiere decir que no haya puntos/asuntos/temas que no tengan que cubrirse. El informe de evaluación debería incluir los siguientes puntos en relación a la Mentora:

- El proceso de Mentoring y cómo la Mentee ha respondido a ese proceso;
- Cosas que podrían haberse hecho de manera diferente o mejor para mejorar el proceso;
- Una declaración de lo bien o lo lejos que ha llegado la Mentee durante el proceso;
- La declaración de objetivos que se presentaron junto a la Mentee al inicio del proceso;
- Una auto-evaluación de ti como Mentora y lo bien que has gestionado todo el proceso;

El informe de evaluación debería incluir los siguientes temas para la Mentee:

- Una revisión de los objetivos/metastas que se han establecido al inicio del proceso y si tú (como Mentee) sientes que los has alcanzado
- Los puntos culminantes y defectos dentro del proceso, seguidos de una explicación adicional;
- Las cosas que podrían haberse hecho de una manera diferente o mejor para mejorar el proceso;
- Reflexionar sobre cómo has trabajado y cooperado con tu Mentora

A diferencia de las entrevistas, que sí es necesario realizarlas más a menudo, un informe escrito se realiza por lo general después de un periodo de tiempo, por ejemplo de 6 meses de Mentoring, cuando se hayan abordado, discutido y tal vez se hayan cumplido ciertos objetivos.

Tras los 6 meses de tutoría, se discutirán y tal vez se hayan cumplido ciertos objetivos; también ayudará a determinar si la relación entre la Mentora y la Mentee deben continuar. El informe puede también realizarse después de que el proceso de Mentoring haya terminado (después de un año, por ejemplo); tanto Mentora como Mentee cumplimentarán el informe final y, si es necesario, podrán continuar con un Mentoring informal.

Como nos estamos centrando en mujeres con discapacidad, es crucial que sus necesidades, habilidades y capacidades sean tenidas en consideración cuando elijamos ciertos métodos para la supervisión y la evaluación. Si tu Mentee (o tú misma) tenéis discapacidad visual, la mejor manera para mantener una entrevista, cuestionario o de realizar un informe, será a través de una grabación en lugar de pedirle que la rellene a mano, ya sea en el ordenador o en un papel (esto sería lo más conveniente para una persona con discapacidad auditiva). El mejor momento para descubrir el método más adecuado para recopilar los datos necesarios es al comienzo del

Mentoring.

CONSEJOS Y RECOMENDACIONES SOBRE COMO SUPERVISOR DE MANERA EFECTIVA

- Mantén contacto regular con tu Mentee;
- Organiza reuniones posteriores y busca feedbacks específicos;
- Escucha qué es lo que se dice y cómo se dijo;
- Intenta centrarte en el desarrollo de tu Mentee;
- Puedes utilizar tanto el teléfono como la comunicación presencial para verificarlo con tu Mentee; deberías también animar a tu Mentee a hacer lo mismo;
- Utiliza comunicación positiva y la resolución de conflictos cuando sea necesario. Encuentra más información sobre diferentes enfoques para la resolución de conflictos en el siguiente enlace (en inglés):<http://smallbusiness.chron.com/five-approaches-conflict-resolution-21360.html>
- Proporciona apoyo relacionado con las necesidades e intereses de tu Mentee
- Crea un calendario para la supervisión e impleméntalo como parte de tu rutina diaria.

ENLACES A RECURSOS ÚTILES EN INGLÉS:

Información sobre diferentes tipos de entrevistas: <http://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/interviews>



Ejemplos de cuestionarios que pueden ser utilizados al comienzo del Mentoring: <http://www.mandbf.org/wp-content/uploads/2011/04/Mentee-questionnaire-start-of-programme.pdf>



Ejemplos de cuestionarios que pueden utilizarse una vez que el proceso de Mentoring ha terminado: <http://www.mandbf.org/wp-content/uploads/2011/04/Mentee-questionnaire-end-of-programme.pdf>



Ejemplo de calendario de supervisión:

<http://www.umass.edu/mwwp/pdf/moncalendar.pdf>



Planning del proceso de Mentoring y evaluación de tu proyecto o proceso de Mentoring:
<https://knowhownonprofit.org/how-to/how-to-plan-the-monitoring-and-evaluation-of-your-Mentoring-or-befriending-project>



Proyecto/programa de supervisión y guía de evaluación: <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/IFRC-ME-Guide-8-2011.pdf>



Información teórica y consejos sobre evaluación y supervisión: <https://www.nationalMentoringresourcecenter.org/index.php/what-works-in-Mentoring/reviews-of-Mentoring-practices.html?id=212>



ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Actividad nº 1

Además de las preguntas tratadas en las entrevistas, cuestionarios e informe escrito, te invitamos a echar un vistazo a las preguntas que aparecen más abajo que pueden ser utilizadas en un proceso de supervisión, con el objetivo de obtener un feedback y fomentar la comunicación exitosa:

- ¿Cuáles son nuestros objetivos principales?
- ¿Qué está yendo bien en nuestra relación de Mentoring y que podría mejorarse?
- ¿Cuál ha sido (o será) nuestro mayor desafío?
- ¿Sientes que nos hemos dejado fuera algo durante nuestras reuniones?
- ¿Qué problemas, si los hay, has encontrado?
- ¿La Mentora/Mentee es empática con tus expectativas?
- ¿Cómo te has beneficiado de tu participación en el proceso de Mentoring?

Actividad nº 2

Siéntete libre de utilizar este cuestionario para evaluar el rendimiento general del proceso de Mentoring, así como para obtener datos sobre el impacto en tu Mentee. Te aconsejamos utilizar este cuestionario durante el proceso de Mentoring (por ejemplo, durante la tercera semana de Mentoring). Sin embargo, haciendo pequeños cambios en las preguntas, puedes ajustar esta herramienta y utilizarla al principio o al final del Mentoring.

Cuestionario:

En una escala del 1 al 5 por favor, indica el número que refleja de manera más exacta tu opinión sobre las siguientes cuestiones.

1 = no estoy de acuerdo; 2 = fundamentalmente en desacuerdo; 3 = es difícil de decir; 4 = parcialmente de acuerdo; 5 = completamente de acuerdo

Mentoring

1. Siento que ya me estoy beneficiando de este proceso de Mentoring. 1 2 3 4 5
2. El proceso de Mentoring coincide con mis expectativas. 1 2 3 4 5
3. Estoy muy satisfecha con mi Mentora tanto a nivel personal como profesional. 1 2 3 4 5

4. Las directrices (si las hay) que me han facilitado me han resultado muy útiles. 1 2 3 4 5

5. En general, estoy satisfecha con el proceso de Mentoring. 1 2 3 4 5

Tus comentarios sobre el Mentoring

Comunicación

1. La comunicación con mi Mentora es clara y fluida. 1 2 3 4 5

2. Me resulta fácil trabajar y comunicarme con mi Mentora. 1 2 3 4 5

3. Me siento respetada, escuchada y con confianza. 1 2 3 4 5

4. Siento que puedo expresar mis ideas sin sentirme juzgada o criticada. 1 2 3 4 5

5. No tengo problemas para exponer mis ideas. 1 2 3 4 5

Tus comentarios sobre la comunicación

Confianza

1. Tengo confianza (sobre mis acciones, ideas, planes, etc.) 1 2 3 4 5

2. Tengo altas expectativas hacia mi misma y mi futuro. 1 2 3 4 5

Tus comentarios sobre la confianza

Motivación

1. Mi motivación para empezar este proceso de Mentoring es muy claro para mí. 1 2 3 4 5

2. Me siento motivada para aprender de mi Mentora. 1 2 3 4 5

3. Algunas veces me resulta difícil motivarme a mí misma. 1 2 3 4 5

4. Mi Mentora aumenta mi motivación de varias maneras (alentándome, animándome, etc.).
1 2 3 4 5

Tus comentarios sobre la motivación

REFERENCIAS EN INGLÉS

Disabled People's Organisations Denmark (2009). *Monitoring and Evaluation Manual. Handbook on monitoring and evaluation of development projects*. Retrieved December 20, 2017, from https://danskhandicapforbund.dk/files/8014/7465/3397/DPOD_monitoringmanual.pdf

Guidance on setting up a Mentoring scheme.(n.d.). Oxford Learning Institute, University of Oxford, pp. 3-25. Available: https://www.learning.ox.ac.uk/media/global/wwwadminoxacuk/local-sites/oxfordlearninginstitute/documents/supportresources/Guidance_on_setting_up_a_Mentoring_scheme.pdf

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2011). *Project/programme monitoring and evaluation*. Retrieved December 20, 2017, from <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/IFRC-ME-Guide-8-2011.pdf>

Interviews. (2016). Retrieved January 4, 2018, from BetterEvaluation website, <http://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/interviews>

Monitoring.(n.d.). Retrieved January 2, 2018, from BusinessDictionary website, <http://www.businessdictionary.com/definition/monitoring.html>

What is monitoring and evaluation?(n.d.). Retrieved December 15, 2017, from United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women website, <http://www.endvawnow.org/en/articles/330-what-is-monitoring-and-evaluation-.html>

Anexo I. Buenas Prácticas

BUENAS PRÁCTICAS DE LETONIA

La Asociación “AicinājumsTev” es una organización no gubernamental que fundamentalmente reúne a personas con discapacidad, sus familiares, amigos y defensores que tienen un objetivo: animar a personas con discapacidad de todas las edades e integrarlas en la sociedad mejorando sus vidas.

La entidad fue fundada en el 2003. Sus actividades están centradas principalmente en la integración dentro de la sociedad de personas con discapacidad de todas las edades; sus derechos e intereses; participación ciudadana de su tiempo de ocio y desarrollo sociocultural; promoción para el empleo; educación de jóvenes y adultos; servicios sociales.

La Asociación “AicinājumsTev” trabaja en varios niveles y direcciones:

- El Centro para la Integración y la Educación da la oportunidad de obtener nuevos conocimientos y competencias o de participar en diferentes programas de formación
- El Centro de Día para las personas con discapacidad mental llamado “Saulespuķes” facilita competencias sociales y servicios de rehabilitación social
- El Club de deporte con discapacidad “Sigulda” ofrece una amplia gama de actividades de deporte, organiza eventos deportivos y participa en diferentes competiciones deportivas. Las actividades deportivas están abiertas tanto a personas con discapacidad como sin ella.
- El Centro de Empleo con talleres especializados donde se enseñan diferentes habilidades laborales para diferentes tipos de público.

La Asociación acoge una gran variedad de eventos y actividades: concierto benéfico de Navidad, las campañas benéficas “Del corazón al corazón” y “Comparte alegría contigo y con los demás”, “Baile de Año Nuevo”, acontecimientos anuales “Festival de Canto” y “Festival de Deporte”, organiza y gestiona campamentos de verano todos los años, organiza diferentes tours culturales dentro y fuera del país, y promueve visitas de intercambio con otras organizaciones, participa en actividades para promover el voluntariado dentro de los diferentes departamentos de la asociación y promueve el emprendimiento social.

Toda esta y más información la puedes encontrar en su página web, tanto en inglés como en letón: <http://www.aicinajumstev.lv/about-us-1/>

Información de contacto:

Organización «AicinājumsTev»

Dirección postal: Rīgas 1, Sigulda, LV-2150

Personas de contacto:

Diāna Jasinska, trabajadora social. E-mail: dianaja@inbox.lv

Mārīte Rozentāle, dirección. E-mail: maritero@inbox.lv

Móvil: + 371 26421634

BUENAS PRÁCTICAS EN POLONIA

Buena práctica nº 1:

Fundación Leader de Empresa: Este es un programa de Mentoring, que se creó para apoyar a personas ambiciosas, mujeres con discapacidad incluidas, en el desarrollo profesional consciente, el autodesarrollo y para apoyarlas en la adquisición y mejora continua de las competencias de liderazgo.

El Mentoring es, según la definición adoptada por esta Fundación, una asociación entre Mentora y Mentee, enfocada en descubrir y desarrollar el potencial de la Mentee. Esta relación se basa en la confianza mutua, la inspiración y el empoderamiento. La Mentora es una líder en negocios, y la Mentee es una persona que conoce sus objetivos profesionales, aspira a ser gerente y es un líder formal en su organización. La relación entre ellas debe basarse en la confianza mutua, la aceptación de las diferencias, el respeto y la franqueza y la sinceridad.

www.fundacjaliderekbiznesu.pl

El programa de Mentoring de esta fundación incluye:

- Sesiones individuales de Mentoring (mínimo 6 sesiones en el intervalo de no más de 4-5 semanas)
- Talleres de desarrollo por parte de la Mentee dedicados al desarrollo profesional
- Sesiones de networking que apoyan la adquisición de contactos profesionales. .

Buena práctica nº 2:

Club de mujeres de negocios: Este portal de negocios está dirigido a mujeres empresarias, emprendedoras y ambiciosas interesadas en las últimas noticias y tendencias. Las mujeres que buscan algo más que negocios, participan activamente en la vida cultural y empresarial. Buscan oportunidades para promocionarse a sí mismos y a sus marcas.

Este Club fue fundado por Emilia Bartosiewicz, quien ha vinculado, presentado y promovido durante seis años a mujeres que llevan su propio negocio en Polonia y en el extranjero.

El portal “LadyBusiness.pl” se lanzó en 2012 para dar visibilidad a las mujeres de negocios valientes, emprendedoras y ambiciosas que inspiran a otras mujeres en sus propios negocios y en su vida. Es un lugar donde se puede encontrar información interesante, sustantiva e inspiradora en el campo del derecho, la contabilidad, el marketing, las ventas y la creación de marca. También muestra las tendencias en diseño, moda, viajes, pero también informa sobre los eventos de negocios más interesantes en Polonia y en el extranjero. Sus publicaciones están dirigidas a los empresarios polacos que operan en Polonia y en el extranjero. Sus negocios y sus historias de vida son un ejemplo de cómo luchar por los sueños, perseguir objetivos, aunque los comienzos no siempre sean fáciles.

Visita www.ladybusinessclub.com

Este Club es el primer Club a nivel nacional de mujeres empresarias, que dan importancia a los

valores humanos en su vida personal y profesional. Se fundó hace seis años para integrar a las mujeres emprendedoras y ambiciosas que dirigen sus propias empresas o lideran su propia marca.

BUENAS PRÁCTICAS EN MALTA

“Jobs Plus”

La Corporación de Empleo y Capacitación (ETC) se estableció en agosto de 1990 mediante una ley del Parlamento titulada “Ley de Servicios de Empleo y Capacitación”. El estatus legal otorgado fue el de una corporación pública, por medio de la cual es administrado por un Presidente y un Consejo de Administración designados por el Gobierno, y por personal de dirección ejecutiva.

Las principales funciones de la Corporación, según lo establecido por dicha Ley, eran proporcionar un servicio público de empleo y capacitar a las personas para mejorar sus habilidades para encontrar empleo. En sus primeros años, ETC se enfocó en el registro de solicitantes de empleo, la provisión de orientación para ellos y su derivación para oportunidades de empleo. Su función de formación se centró en la provisión de cursos de capacitación y la gestión de programas de aprendizaje.

BUENAS PRÁCTICAS EN ESPAÑA

CAPAZIA

Es un lanzamiento de proyectos empresariales dirigidos o codirigidos por personas con diversidad funcional (con discapacidades). Su principal objetivo es la promoción del empoderamiento de las personas con discapacidad, a través del emprendimiento y el autoempleo. Por este motivo, han lanzado programas de capacitación, pre-aceleración y aceleración de iniciativas empresariales dirigidas o codirigidas por personas con discapacidades. El objetivo son los empresarios con discapacidades en general.

En Capazia, hay tres programas de emprendimiento para personas con discapacidades:

1.- Formación en emprendimiento y autoempleo para personas con discapacidad

En colaboración con diferentes Administraciones Públicas, Fundaciones y Asociaciones que ofrecen formación a personas con discapacidad y tengan en mente iniciar un proyecto emprendedor u optar por el autoempleo para lograr la independencia financiera.

Este programa de formación es gratis.

2.- Programa de lanzamiento previo para proyectos dirigidos o codirigidos por personas con discapacidad

Actualmente, Capazia ofrece dos ediciones anuales de su programa de pre-lanzamiento para proyectos empresariales, dirigidos o codirigidos por personas con discapacidad, que se encuentran en sus etapas iniciales.

Este programa es gratuito gracias al apoyo de sus patrocinadores, así como a la contribución altruista de sus mentores.

3.- Programa de lanzamiento para proyectos dirigidos o codirigidos por personas con discapacidad

Para aquellos proyectos liderados o codirigidos por personas con discapacidades que se encuentran en la fase de consolidación, Capazia ofrece un programa de aceleración que incluye el acceso a mentores de alto nivel, así como la posibilidad de obtener financiamiento.

Los empresarios renuncian entre el 7% y el 10% de su capital social a cambio de participar en el programa de aceleración de Capazia.

Diez proyectos han sido miembros de Capazia desde 2015: cinco en la primera edición y otros cinco en la segunda.

Han organizado tres foros sobre el emprendedor para personas con discapacidad, pero no hemos encontrado datos sobre el número de participantes.

Información de contacto: www.capazia.org

Dirección:

C/ Joan verdeguer 16, Valencia - España

Facebook: @capazia

BUENAS PRÁCTICAS EN GRECIA

Career Sign es una organización fundada en Grecia (2017) recientemente. En los planes para los próximos cinco años incluyen la creación de material de información accesible sobre descripciones de trabajo, hardware con oportunidades y desafíos para personas y empresas vinculadas con la discapacidad. Además, habrá orientadores basados en el modelo de consultoría y crearán herramientas psicométricas adecuadas para el modelo de consultoría para personas con discapacidades. Además, creará herramientas psicométricas adecuadas para personas con discapacidad.

Career Sign es una idea para una organización sin fines de lucro que se ocupa de las necesidades personales profesionales de personas con discapacidades u otras dificultades. El objetivo de esta organización es alcanzar conciliación de la vida personal y profesional e integrarlos, no solo en el mercado laboral, sino también en la sociedad, siguiendo métodos científicos.

En la práctica, Career Sign contribuyó al desarrollo profesional de personas con discapacidades, pero también al empoderamiento de su familia. <http://socialimpactaward.gr/project/career-sign/>

Se puede encontrar más información en <https://jobsplus.gov.mt/>

Anexo II. Cuadrículas para Coaching y Mentoring

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA COACHING

Los acuerdos que se han establecido han sido útiles para abrir el debate	
Empecé la sesión con un saludo abierto y amistoso	
He esbozado cómo podría continuar la sesión, sin establecer una agenda	
Hemos establecido desde el principio la situación actual	
Hemos establecido qué es lo que la Coachee quiere conseguir	
De común acuerdo, hemos establecido los objetivos del Coaching	
He facilitado que se generen una gran cantidad de opciones e ideas	
He ayudado a que la Coachee determine cuál es la mejor opción	
He compartido con la Coachee cualquier suposición que haya surgido	
He utilizado una gran variedad de preguntas abiertas	
He intentado utilizar preguntas cerradas solo cuando he creído que era lo más apropiado	
He escuchado de manera activa todo lo que se ha dicho	
He hablado mucho menos que la Coachee	
He evitado dar demasiados consejos o decir "si yo fuera tú..."	
No me incomodaban los silencios o las pausas	
He rebelado alguna de mis experiencias personales como una manera para construir una buena relación.	
He tomado notas sobre los puntos clave.	
Resumo los puntos importantes.	
Intento mantener un contacto visual positivo - sin mirar fijamente y sin apartar la mirada cuando la otra persona me mira.	
Intento que mi lenguaje no verbal sea positivo	
Interpreto el lenguaje corporal de la otra persona para crear una buena relación..	
He intentado ser consciente de los cambios en el estado de ánimo y las costumbres de mi cliente.	
Si ha habido alguna dificultad, he reaccionado con calma.	
He dado feedback positivo	
He intentado no juzgar	
He intentado abordar la negatividad directamente y superar posibles problemas.	
He evitado los estereotipos	
En nuestras conversaciones me he centrado en las oportunidades futuras.	
He comprobado que el cliente puede acceder a cualquier recurso que necesite.	

Hemos identificado obstáculos y barreras potenciales y las hemos superados por medio del desarrollo de diferentes estrategias.	
Se ha establecido una fecha para el comienzo del Mentoring.	
Estamos de acuerdo con las fechas para ir revisando el progreso.	
Hemos determinado que el cliente tiene la autoridad necesaria para llevar a cabo su progreso.	

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL COACHING

1 = bajo 5 = alto

A. Qué tal fue tu Coach...

1	Manteniendo las reuniones acordadas	1 2 3 4 5
2	Permitiéndote poner tú la agenda para las reuniones	1 2 3 4 5
3	Controlando los puntos acordados durante las sesiones revisando los puntos de las sesiones anteriores	1 2 3 4 5
4	Animándote a usar un diario para reflexionar sobre las experiencias de aprendizaje	1 2 3 4 5
5	Compartiendo experiencias e ideas como una opción a considerar.	1 2 3 4 5

B. Qué tal hizo tu Coach...

6	Estableciendo una buena relación contigo: escuchando lo que dijiste y mostrando empatía con tus pensamientos e ideas, brindando respuestas y resúmenes claros, comunicándose abiertamente contigo, etc.	1 2 3 4 5
7	Explicando de forma clara los conceptos, información y técnicas, dando un feedback claro, conciso y constructivo.	1 2 3 4 5
8	Usando cuestionarios y/o autoevaluaciones (si es necesario) para ayudarte a entenderte mejor.	1 2 3 4 5
9	Responsabilizándose de resolver los problemas y de cambiar su comportamiento para hacer que te comprometas con un Plan de acción personal	1 2 3 4 5

C. Cómo es de buena tu Coach en...

10	Reafirmandose sin ser agresiva ni pasiva	1 2 3 4 5
11	Demostrando sus conocimientos, siendo, hábil y dispuesta a ponerse en contacto con otros expertos apropiados	1 2 3 4 5
12	Demostrando buenas prácticas de gestión del tiempo	1 2 3 4 5
13	Comunicando una creencia genuina en el potencial de las personas para mejorar su desempeño	1 2 3 4 5
14	Manejando tus emociones	1 2 3 4 5
15	Actuando como un buen modelo a seguir	1 2 3 4 5

OBJETIVOS

- ¿Qué es lo importante para ti cuando se trata de [tema]?
- ¿Cómo vas a alcanzar tu meta?
- ¿Qué quieres lograr en [tema]?
- ¿Cómo sabrás que has alcanzado tu objetivo?
- ¿Cómo sabrás que el problema ha sido resuelto?

REALIDAD

- ¿Qué le está pasando a tu aprendizaje?
 - ¿Qué, cuándo, con quién y cómo?
 - ¿Cuál es el resultado de eso?
 - ¿Por qué este tema es un problema?
 - ¿Cuáles son ejemplos concretos de este problema?
 - ¿Qué ha estado saliendo mal hasta ahora?
 - ¿Cómo manejas el fracaso? Enséñame cómo hacer.
 - ¿Qué ha salido bien?
 - ¿Esto siempre es un problema o hay situaciones en las que no es así?
 - ¿Cuáles son los factores que definen? ¿Qué puede hacer la diferencia?
 - ¿Qué has hecho hasta ahora?
-

OBSTÁCULOS

- ¿Qué te impide alcanzar tu objetivo?
- ¿Qué más podría estar impidiéndotelo?
- ¿Qué cambios personales crees que tendrías que hacer para lograr tu objetivo?
- ¿Qué está impidiendo que cambies?
- ¿Alguna de tus conductas, actitudes, competencias, habilidades, etc. directos o indirectos contribuyen o ayudan a mantener la situación?

OPCIONES

- ¿Qué alternativas hay para ese enfoque?
- ¿Quién podría ayudarte?
- ¿Quieres que haga sugerencias?
- ¿Puedes identificar los pros y los contras de tu enfoque?
- ¿Tienes una opción preferida que te gustaría seguir?

CAMINO A SEGUIR

- ¿Qué harás exactamente para alcanzar tu objetivo y cuándo?
- ¿Cuál de estas opciones tomarás?
- ¿Qué paso concreto puedes tomar AHORA?
- ¿Qué pasos vienen después?
- ¿Se tienen en cuenta todos los obstáculos?
- ¿Cómo superarás tus obstáculos?
- ¿Cómo de motivado estás, en una escala del 1 al 10, para optar por esta opción?
- ¿Qué necesitas para tener un 10? ¿Dónde puedes obtenerlo?
- ¿Cómo te puede apoyar tu entorno?
- ¿Este plan te llevará a su objetivo?
- ¿Resolverá el problema subyacente también?

SESIÓN de COACHING

Esta plantilla está diseñada para ayudar a registrar el progreso realizado por la Coachee entre cada sesión. Le ayudará a centrarse en la agenda establecida por la Coachee durante cada sesión y registrar las acciones que se han planteado en esa reunión.

OBJETIVOS DE LA COACHEE:		SESION NO.	DE	FECHAS MÁX. :	
COACHEE:	COACH:	FECHA DE LA SESION :	PAGE	DE	
IDEAS DE LA COACHEE & PROBLEMAS	SOLUCIONES POTENCIALES	ACCIONES REQUERIDAS		FECHAS MÁX.	

MODELO GROW DEL COACHING – OBSERVATORIO

Esta lista de verificación te permite registrar el proceso del Coaching usando el modelo GROW. Le ayuda a monitorizar el progreso y mantiene un registro de los objetivos y los compromisos que la Coachee ha hecho.

Por favor, toma notas en el recuadro correspondiente: qué observa en la sesión dentro de cada etapa en el lado del Coach y Coachee.

Fase del modelo GROW

Coachee

Coach

Objetivos –el punto final que la Coachee quiere lograr. El objetivo debe ser INTELIGENTE para que el individuo sepa cuándo se alcanza.

Realidad - es donde está la Coachee ahora. Esto requiere que se establezcan los problemas actuales y los desafíos. Entonces se puede hacer una evaluación de cómo está de lejos la Coachee de su objetivo.

Obstáculos / Opciones:
primero se deben identificar los obstáculos que impiden a la Coachee alcanzar su objetivo. (¡Sin ningún obstáculo, el objetivo ya se ha alcanzado!).

Entonces la Coachee necesita encontrar diferentes 'Opciones', formas de lidiar con ellas.

El camino a seguir: una vez que la Coachee ha definido sus opciones, puede diseñar los pasos de acción necesarios para alcanzar su objetivo.

GUÍA PARA UNA SESIÓN DE COACHING

La tabla de a continuación, incluye preguntas abiertas que podría ayudar a facilitar cada una de las sesiones de Coaching.

Plan	
<p>¿Qué me gustaría alcanzar al final de la sesión?</p> <p>Algunos de los posibles objetivos podrían ser: ...</p>	
Opciones de conversación	Posibles acciones
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ¿Qué sabes sobre (el tema a tratar)?<input type="checkbox"/> ¿Qué experiencia tienes en relación a este tema?<input type="checkbox"/> ¿Qué ideas podrías dar?<input type="checkbox"/> ¿Qué opciones piensas podrían ser viable?<input type="checkbox"/> ¿Qué crees que conseguirás?<input type="checkbox"/> ¿Qué ventajas y desventajas tiene cada opción?	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ¿Cuál piensas que es la mejor opción y por qué?<input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las ventajas?<input type="checkbox"/> ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de esta opción?<input type="checkbox"/> ¿Qué apoyo necesitas por mi parte? ¿De otros?<input type="checkbox"/> ¿Qué permisos necesitarás?
Resumen de la sesión	
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ¿Qué acuerdos habéis tomado?<input type="checkbox"/> ¿En qué puede ayudarte esta sesión para alcanzar tus objetivos?<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ¿Cuál es el siguiente paso que deberías dar?<input type="checkbox"/> ¿Cuándo quedamos otra vez?	

Las cuadrículas han sido recuperadas de las Gráficas y técnicas de Entrenamiento Juvenil de Salto https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-1354/Coaching%20chart%20and%20techniques.pdf

