

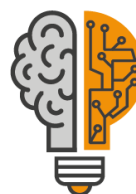


## CVETNET

# Guía para formadores de Reverse Mentoring



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



**CVETNET**  
Intergenerational  
digital learning

### SOCIOS DEL PROYECTO



Cambrà de Terrassa





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



## SOCIOS:

---


CCC – Prague (CZ)	D. Zufanova, M. Mares, L. Dlouhá
WIFI-WKO – Vienna (AT)	Cl. Scarimbolo, Cl. Neumann
BCCI – Sofia (BG)	M. Tancheva, N. Dicheva
Official CCISN – Madrid (ES)	C. Ayllon, R. Velasco
German-Bulgarian CCI (AHK-Bulgarien)	K. Vranchev
CCI – Terrassa (ES)	A. Pajaron, S. Perez, N. Gómez, L. Carmona, N. López
CCI – Dobrich (BG)	V. Stoyanova

---



**CC BY-NC:** Esta licencia permite a los usuarios distribuir, reescribir, adaptar y construir sobre el material en cualquier medio o formato solo con fines no comerciales, y siempre y cuando se le dé la atribución al creador original

Incluye los siguientes elementos:

BY –  Se le deben dar los créditos al creador

NC –  Solo se permiten usos no comerciales de este trabajo

Este Proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea

Esta publicación refleja solo el punto de vista del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida dentro de el



## CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>7</b>
RESULTADOS DEL REVERSE MENTORING .....	8
RESULTADOS EMPRESARIALES.....	8
Resultados para el Mentor. ....	9
Resultados para el “Mentee”.....	9
PRINCIPALES CONSIDERACIONES.....	9
PROCESOS DEL REVERSE MENTORING .....	10
PASO 1: DEFINIR EL OBJETIVO.....	10
PASO 2: SELECCIONAR A LOS PARTICIPANTES .....	11
PASO 3: EMPEZAR .....	14
PASO 4: REUNIONES REGULARES .....	16
PASO 5: EVALUACIÓN FINAL DEL PROCESO .....	18
<b>III. CASO DE ESTUDIO 1 .....</b>	<b>20</b>
<b>IV. CASO DE ESTUDIO 2 .....</b>	<b>23</b>
<b>V. APÉNDICE.....</b>	<b>27</b>
APÉNDICE: FORMACIÓN DEL MENTOR Y EL “MENTEE” .....	27
<b>VI. LÉXICO .....</b>	<b>34</b>
<b>VII. LISTA DE FUENTES .....</b>	<b>36</b>



## I. INTRODUCCIÓN

Es un hecho que, en la empresa, así como en la mayoría de las organizaciones, diferentes personas han convivido: por cultura, por género, por origen... por generación.

Actualmente, podemos encontrar 5 generaciones en nuestras empresas: Tradicionalistas (nacidos antes del 1956), Baby Boomers (nacidos entre el 1956 y el 1970), Generación X (nacidos entre el 1971 y el 1981), Generación Y (nacidos entre 1982 y 1992), y los últimos en unirse, Generación Z (nacidos entre 1993 y 2010).

Pero si distintas generaciones siempre han convivido en las empresas, ¿por qué hoy en día es un reto para las organizaciones trabajar con distintas generaciones?

La Globalización, el cambio demográfico, el nivel de desarrollo de las nuevas tecnologías en los negocios y la vida cotidiana han acelerado los cambios y las diferencias entre generaciones.

¿Entonces, como debemos tomar ventaja de las fortalezas y minimizar las debilidades de las distintas generaciones? ¿Cómo debemos hacer crecer estos talentos, para finalmente hacer crecer nuestro negocio?

La plantilla de trabajadores de una empresa está conformada por empleados más jóvenes que son Nativos Digitales y empleados más veteranos que son los inmigrantes digitales.

Estos nativos digitales tienen otra visión en la forma en la que se comunican, utilizan las redes sociales y procesan el trabajo. Poseen un conocimiento poderoso que enriquece los procesos y el negocio.

La empresa tiene que aprovecharse de estas competencias y conocimiento. Una forma es la transferencia de experiencia entre los empleados utilizando la tutoría o mentoring (en el resto del texto se utilizará el término mentoring por ser el más habitual en un contexto empresarial y ampliamente aceptado).

¿Pero, que es el mentoring<sup>1</sup>? Es el acto o el proceso de dar consejos y ayuda a alguien de más joven o con menos experiencia, especialmente en el trabajo o en la escuela.

En el mentoring tradicional el personal veterano experimentado brinda apoyo a algunos empleados nuevos que necesitan desarrollar y adquirir conocimientos.

Los empleados veteranos normalmente tienen una responsabilidad mayor y experiencias clave, y tienen una experiencia específica en el negocio. Por lo general, son pocos y están en la cima de la pirámide de aprendizaje. Por otra parte, los nuevos empleados están en la parte de abajo de la pirámide de aprendizaje, tienen un conocimiento genérico sobre el negocio, pero desean adquirir nuevas habilidades.

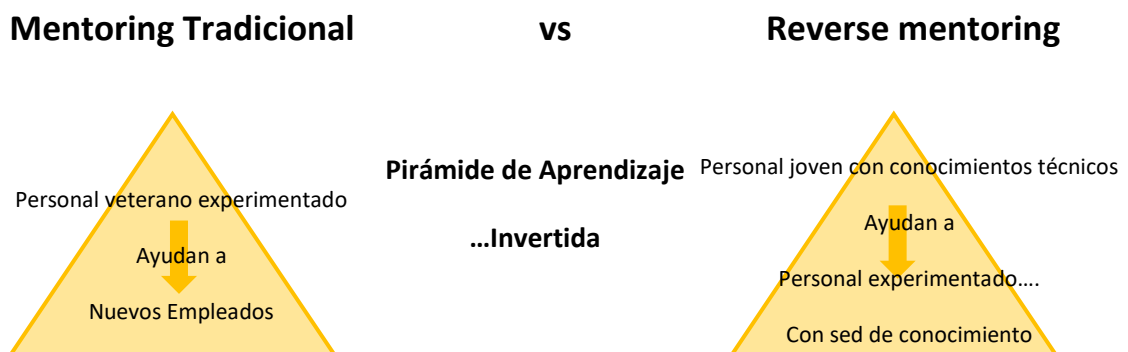
---

<sup>1</sup> <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mentoring>



En el Reverse Mentoring o Tutoría inversa (se utilizará el término inglés por ser el más habitual y ampliamente aceptado en el ámbito empresarial), la pirámide de aprendizaje se invierte y relaciona a un nuevo empleado con excelentes habilidades digitales con un empleado veterano que tiene menos habilidades en este campo. El empleado más joven se convierte en el mentor, y permite al equipo más joven liderar y acelerar el cambio tecnológico de sus empresas.

El Reverse Mentoring es una herramienta de intercambio social, que aprovechará la experiencia de ambas generaciones, siendo perceptivo de sus diferentes necesidades, sistemas de valores y demandas laborales.



**TABLE II Reverse Mentoring Compared to Traditional Mentoring\***

Reverse Mentoring Exchange	Reverse Mentoring Functions	Traditional Mentoring Functions	Traditional Mentoring Exchange (Kram, 1985)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Shares technical or content expertise and enhances understanding of generational trends</li> <li>Provides guidance and feedback on training and mastery of new skills and knowledge</li> <li>Collaboration on projects and research that create contact with each other's colleagues</li> <li>Demonstrates technology savvy and identifies opportunities to apply knowledge</li> <li>Generates new approaches to problems and suggestions for implementing solutions</li> <li>Teaches about social networking sites and social media; introduces to peers/colleagues to increase social integration and social capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Career Support</b></li> <li><b>Knowledge sharing</b></li> <li><b>Coaching*</b></li> <li><b>Exposure and visibility</b></li> <li><b>Skill development*</b></li> <li><b>Challenging ideas</b></li> <li><b>Networking*</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Career Support</li> <li>Sponsorship</li> <li>Coaching</li> <li>Exposure and visibility</li> <li>Protection</li> <li>Challenging assignments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Public support for advancement in the organization</li> <li>Enhances knowledge and understanding of how to navigate effectively in the corporate world</li> <li>Create opportunities to demonstrate competence through contact with other senior managers</li> <li>Shields mentee from untimely or potentially damaging contacts with other senior managers</li> <li>Assigning challenging work, supported with training and ongoing performance feedback</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Provides support for learning and feedback on new knowledge and skill acquisition</li> <li>Provides support and encouragement that enables mentee/mentor to experiment with new behaviors</li> <li>Mutual liking and sharing of life events through informal exchange; connecting friends across levels or divisions in the organization</li> <li>Openly discuss developmental needs and encourage career and personal development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Psychosocial Support</b></li> <li><b>Support and feedback</b></li> <li>Acceptance and confirmation</li> <li>Friendship</li> <li><b>Affirmation and encouragement*</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Psychosocial Support</li> <li>Role modeling</li> <li>Acceptance and confirmation</li> <li>Friendship</li> <li>Counseling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitudes, values, and behavior provide a model for mentee to emulate</li> <li>Provides support and encouragement that enables mentee to experiment with new behaviors</li> <li>Social interaction characterized by mutual liking, understanding, and informal exchanges about work and nonwork experiences</li> <li>Enables mentee to explore personal concerns that may interfere with a positive sense of self in the organization; talk openly about anxieties/fears</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Offers fresh perspective on the organization and its business(es)</li> <li>Demonstrates openness to new ideas, innovation, and a global perspective</li> <li>Shares willingness to learn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Role Modeling</b></li> <li><b>New perspective*</b></li> <li>Behavior to emulate</li> <li>Identifying with values</li> </ul>		

\*Reverse mentoring functions that differ from traditional mentoring are in bold. Asterisks indicate overlap with alternative mentoring functions (see Allen & Finkelstein, 2003).

El Reverse Mentoring es una buena oportunidad para superar la brecha digital intergeneracional, así como fomentar hábitos más tecnológicos y al mismo tiempo desarrollar habilidades de liderazgo. Es una dinámica en la que tanto la persona tutora o mentor, como la persona tutelada o "mentee"(se



utilizará el término “mentee” por ser el más habitual en el método) se enriquecen y adquieren nuevos conocimientos.

Se espera que el desarrollo de relaciones uno a uno ayude a reducir suposiciones y estereotipos negativos e incluso a resaltar similitudes.

Las relaciones del Reverse Mentoring se caracterizan por varios elementos:

1. Situación desigual de la asociación con el “mentee”, en lugar del mentor, el miembro veterano en la jerarquía de la organización.
2. Intercambio de conocimientos con el “mentee”, centrado en aprender desde la experiencia técnica o de contenido del mentor y la perspectiva generacional.
3. Énfasis en el desarrollo de habilidades profesionales y de liderazgo de los mentores.
4. Compromiso con el objetivo compartido de apoyo y aprendizaje mutuo

Las organizaciones, así como los participantes, deben ser conscientes de estas características estructurales basadas en el contenido con el fin de gestionar eficazmente las relaciones de la Reverse Mentoring.

### Beneficios del programa de Reverse Mentoring:

➤ Para el Mentor	➤ Para el “Mentee”	➤ Para la Organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-confianza</li> <li>• Desarrollo personal y profesional</li> <li>• Contribución a la toma de decisiones</li> <li>• Ganar experiencia en el desarrollo del liderazgo</li> <li>• Habilidades de negociación</li> <li>• Capacidad de toma de decisiones basada en el conocimiento</li> <li>• Habilidades innovadoras</li> <li>• Disminuir el conflicto intergeneracional</li> <li>• Toma de decisiones basada en datos sobre diferentes segmentos de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para adoptar cambios</li> <li>• Aprendizaje para toda la vida</li> <li>• Gestión de imagen positiva y participativa</li> <li>• Desarrollo del Liderazgo</li> <li>• Múltiples habilidades, capacidades</li> <li>• Aprender a conseguir el apoyo de los empleados</li> <li>• Habilidades innovadoras creativas</li> <li>• Disminuir el conflicto intergeneracional</li> <li>• Entender las expectativas de los consumidores de la Generación Y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación abierta</li> <li>• Organización del aprendizaje</li> <li>• Un camino hacia una organización</li> <li>• Organización productiva, gestión de imagen empresarial</li> <li>• Marca de empleado</li> <li>• Organización de ciudadanía, fortalecer contrato psicológico</li> <li>• Atraer y retener talento</li> <li>• Psicología positiva, empleados motivados</li> <li>• Organización orientada al cliente</li> </ul>



## II. METODOLOGÍA

La función principal de esta metodología es el intercambio de habilidades, conocimiento y comprensión en términos de experiencia técnica o digital y facilitar las relaciones entre generaciones. Su enfoque específico es la gestión de personas dentro del proceso de transformación digital para lograr implantar en las empresas una cultura digital gracias a la visión de las nuevas generaciones, lo que permite una aproximación a distintas ópticas y puntos de vista, acercando la mentalidad de las nuevas generaciones y la experiencia de los directivos, resultando en un aprendizaje bidireccional.

La expectativa es que el mentor comparta su experiencia en temas como tecnología, redes sociales, avances en la materia, tendencias generacionales, diversidad, toma de riesgos o comprensión de una perspectiva global. A cambio, el “mentee” también puede compartir su experiencia en temas tales como cuestiones organizativas, responsabilidades laborales o planificación y desarrollo profesional.

A medida que la relación se desarrolla, ambas partes intercambian funciones psicosociales a través del proceso mutuo de compartir, del debate abierto, y del aprendizaje de las experiencias de vida de los demás.

Los mentores más jóvenes ofrecen nuevas formas de entender los problemas, de aprender y desarrollar ideas. En contraste, los “mentees”, ejecutivos más experimentados, modelan habilidades profesionales e interpersonales y demuestran los beneficios profesionales de un compromiso con el aprendizaje continuo.

Es importante ser sensible con las diferencias individuales entre los participantes en las relaciones de Reverse Mentoring. En particular, los requisitos estructurales de inversión de roles del Reverse Mentoring pueden ser un desafío tanto para el mentor como para el “mentee”.

El crecimiento de las personas puede verse limitado debido a barreras de género, incluida la falta de diversidad en la alta dirección, preocupaciones sobre la intimidación, estereotipos y dinámicas de poder.

En el Reverse Mentoring, estos problemas pueden magnificarse cuando los miembros más jóvenes y con menos experiencia están en el papel de mentores en lugar de aprendices.

Por otra parte, la personalidad de los participantes también afectará al desarrollo de las relaciones de Reverse Mentoring. Los rasgos de personalidad que reflejan comodidad en situaciones sociales, como la extraversión, están asociados con el inicio exitoso de las relaciones de tutoría. Algunas características de la personalidad son probables de hacer a los mentores más “atractivos” para los “mentees”, como la capacidad, la competencia y la voluntad para aprender.

Considerar estas diferencias individuales es importante en la selección de los participantes, particularmente de los “mentees”, que tendrán que ser sensibles a estos temas.



## RESULTADOS DEL REVERSE MENTORING

### RESULTADOS EMPRESARIALES

- Gestión del Talento
- Diversidad y equidad social
- Reducir las brechas tecnológicas
- Entendimiento de las modas y los clientes
- Impulsar la innovación
- Aprendizaje empresarial

Los resultados positivos para las organizaciones que se extienden a los participantes individuales son numerosos. Para las organizaciones, el Reverse Mentoring es una herramienta innovadora para la gestión del talento, reclutando y reteniendo, mejorando la equidad y diversidad social, reduciendo las brechas tecnológicas entre los empleados, entender las tendencias y los clientes, e impulsar la innovación. Además, el aprendizaje individual de los participantes puede extenderse al aprendizaje organizacional y promover una cultura de aprendizaje continuo.



➤ Además de entornos flexibles y misiones de responsabilidad social, los millennials exigen un aprendizaje continuo y un desarrollo de habilidades transferibles, realización personal y oportunidades claras para el avance profesional.

➤ En esta estructura, los millennials se sienten valorados por sus contribuciones, obtienen un acceso incomparable a la creación de redes con líderes senior y se benefician de la exposición a trayectorias profesionales alternativas.

➤ Los emparejamientos de Reverse Mentoring pueden generar talleres diversos e inclusivos al cerrar la brecha entre poblaciones diversas en edad, excepcionalidades, etnia y género.

➤ Al emparejar a los líderes con empleados de diferentes orígenes, ambos desarrollan perspectivas empáticas y reducen los prejuicios inconscientes.

➤ Para maximizar el valor potencial de las tecnologías se debe poner a los humanos en el circuito: trabajo de reconstrucción, reentrenamiento de las personas y reorganización de la organización.

➤ Asegúrese de que el programa de mentores esté vinculado a una necesidad empresarial sólida, emparejamientos adecuados, a través de pautas y objetivos claros.





## Resultados para el Mentor.

Para los mentores, el principal beneficio de participar en una relación de Reverse Mentoring es su propio desarrollo de liderazgo y la experiencia de gestionar una relación profesional de aprendizaje. A través de interacciones con ejecutivos experimentados, los jóvenes profesionales ganan conocimiento empresarial, así como conocer la jerarquía de liderazgo de la organización y aprender a navegar y a realizar el trabajo en la organización.

La exposición directa e individualizada a los “Baby Boomers” en el lugar de trabajo desafía a los mentores a comprender los diferentes valores y enfoques laborales y a comunicarse de manera efectiva.

A través del proceso del Reverse Mentoring, los mentores deben incrementar el aprendizaje personal en términos de mejora de las habilidades interpersonales, como el autodescubrimiento, la escucha activa, la empatía y el Feedback. (Retroalimentación o comentarios: se utilizará el término feedback por ser el más habitual en un contexto empresarial y ampliamente aceptado).

El Reverse Mentoring expande la red intraorganizacional de los mentores, aumentando así su capital social en la organización, que es la capacidad de obtener acceso a los recursos de otros a través de los lazos sociales. Los mentores que desarrollan fuertes lazos con su “mentee”, típicamente un ejecutivo con el que de otra manera no es probable que hubieran interactuado, también pueden obtener acceso a la red de sus contactos tanto dentro como fuera de la organización.

## Resultados para el “Mentee”.

Para los “mentees”, el beneficio principal de participar en una relación de Reverse Mentoring es la oportunidad de aprender el contenido o las habilidades técnicas más recientes y entrar en contacto con la perspectiva de los nuevos participantes organizacionales.

A través de interacciones personales con mentores de la generación denominada “millennials”, los “mentees” también adquieren habilidades de liderazgo a través de una mayor capacidad para comprender y comunicarse entre generaciones en el lugar de trabajo. En el proceso del Reverse Mentoring, a los “mentees” se les vuelve a presentar a los empleados en la primera línea de la organización y, a través del aprendizaje relacional, obtienen una nueva perspectiva de la red de contactos en la que se desarrolla su trabajo.

En relaciones exitosas, los “mentees” desarrollan un fuerte vínculo con sus mentores, así como el aprendizaje de las tecnologías más nuevas y las redes sociales. Este proceso debería permitir a los “mentees” expandir su red y completar con nuevos enfoques su capital social a través de una base de apoyo mejorada.

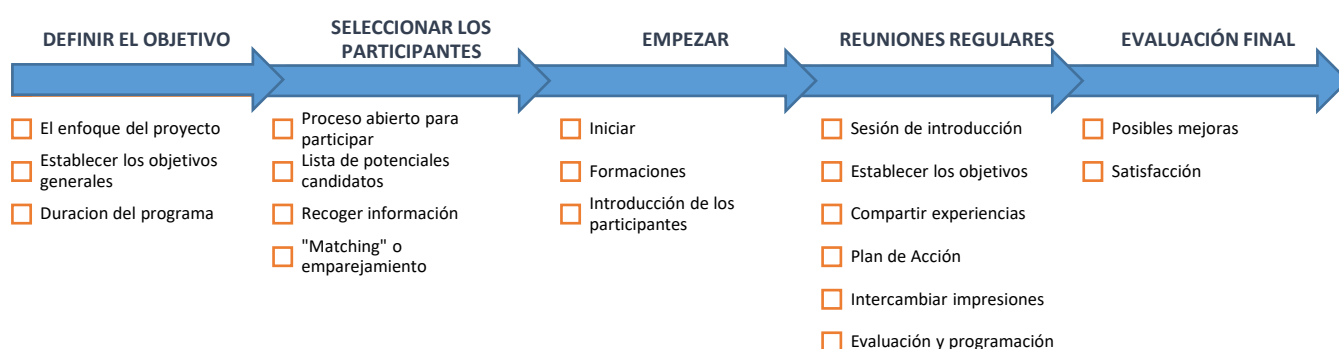
## PRINCIPALES CONSIDERACIONES

1. El apoyo continuo de los líderes en todos los niveles de la organización es necesario para fomentar el compromiso de los participantes con el proceso de Reverse Mentoring.
2. Prestar atención al entendimiento de los participantes, sus habilidades, y sus necesidades, es importante para el proceso de emparejamiento de mentor y “mentee”.



3. Formación en un programa de Reverse Mentoring para aumentar la competencia personal de los mentores y “mentees”, para mejorar el compromiso con el mentoring, intercambiar apoyo y percibir la efectividad del programa.
4. Las relaciones de Reverse Mentoring, particularmente debido al conocimiento tecnológico de los mentores Millennials, se beneficiarán del uso de una combinación de reuniones presenciales y medios electrónicos.
5. El coordinador del Reverse Mentoring desempeñará un papel fundamental al reclutar mentores, realizar revisiones periódicas del progreso del sistema, actuar como árbitro en cualquier desacuerdo o disputa (por ejemplo, entre mentor y “mentee”) evaluar y mejorar el sistema, así como planificar la formación de mentores.

## PROCESOS DEL REVERSE MENTORING



### PASO 1: DEFINIR EL OBJETIVO

Hay muchos enfoques potenciales en el Reverse Mentoring como la diversidad, la tecnología, las tendencias, etc... por esta razón, es necesario definir **el enfoque** de su programa. En el contexto de CVETNET, el enfoque correcto será: Mejorar las habilidades digitales de los empleados y mejorar la integración de diferentes generaciones en el lugar de trabajo.

#### Decidir el enfoque del Proyecto del Reverse Mentoring.

Una vez que el enfoque está decidido el siguiente paso es pensar un objetivo específico y medible para alcanzarlo, ya que hay muchas cuestiones que abordar. ¿Pero, por dónde empezar?

##### ■ Establecer el objetivo general considerando el enfoque del proyecto

**Estos objetivos** dependen de las necesidades del empleado para mejorar su desempeño laboral y pueden estar en torno a las competencias digitales, las redes sociales, las herramientas digitales o las tendencias digitales. Esta información se puede obtener a través de los Recursos Humanos (coordinador) de la empresa a través de entrevistas, encuestas o cuestionarios, como el cuestionario de diagnóstico de necesidades de aprendizaje del proyecto CVETNET.

La empresa o el coordinador del Reverse Mentoring puede utilizar la técnica del “SMART Objective” para establecer los objetivos de aprendizaje.



Un ejemplo podría ser: Mejorar 2 competencias digitales y 2 herramientas digitales del nivel 2 (básico) al nivel 4 (avanzado) en 10 sesiones de Reverse Mentoring, dependiendo del desempeño en el lugar de trabajo del “mentee”.

El objetivo general del Proyecto determinará la duración del proceso de la Reverse Mentoring, por esta razón, el coordinador establecerá el tiempo necesario para conseguirlo. La duración también estará condicionada por el tipo de habilidades y conocimientos específicos que debe adquirir el “mentee”, y la profundidad en la que el coordinador quiere o puede influir. Por ejemplo, la duración de la sesión puede ser entre 1 o 2 horas y la duración del proceso puede ser de entre 5 a 10 sesiones.

### Establecer la duración del Reverse Mentoring.

Estos objetivos de orientación serán la base para iniciar la Reverse Mentoring, aunque sesión por sesión, el mentor y el “mentee” trabajarán en otros que son aún más concretos y específicos.

Esta fase tendrá una duración estimada de un mes

## PASO 2: SELECCIONAR A LOS PARTICIPANTES

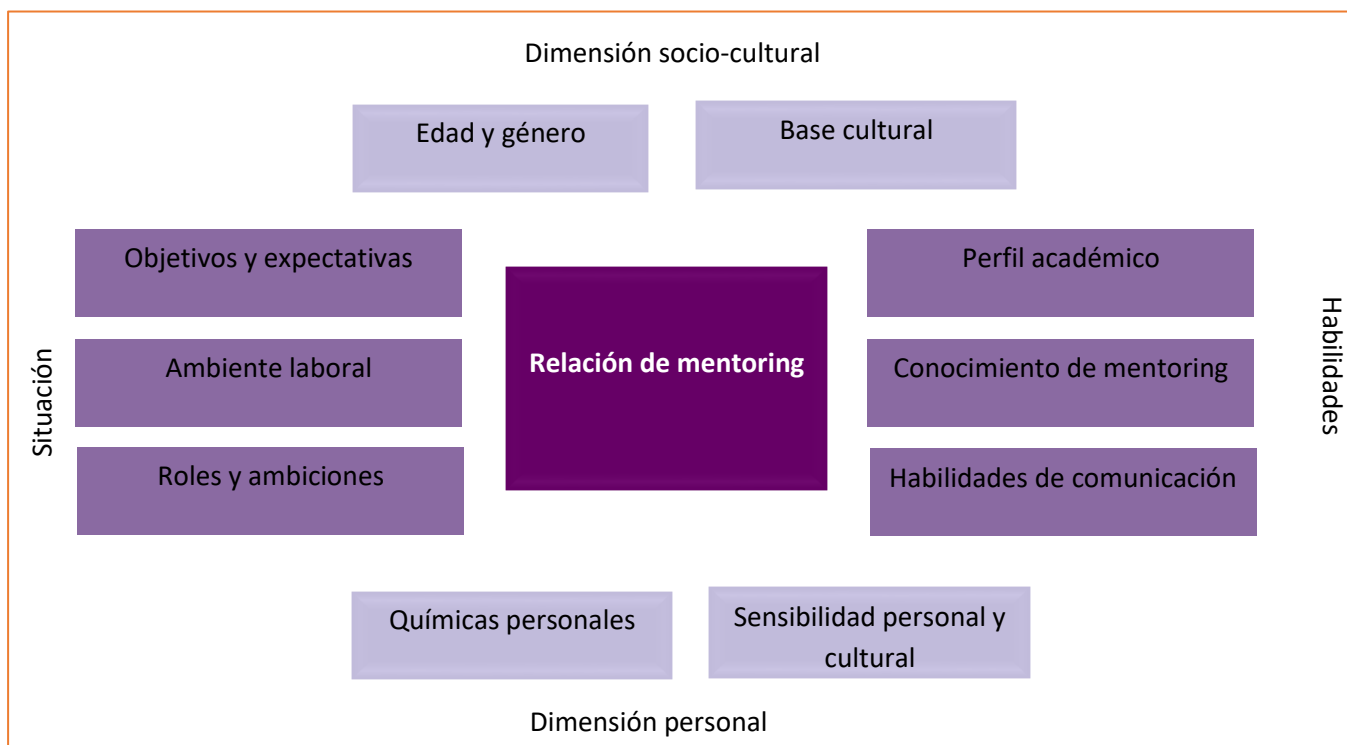


Figura 3. Dimensiones y factores influyentes en relaciones de mentoring (Fuente: Volmari, 2020)

Mentor y “mentee” deben tener la visión del éxito mutuo del Reverse Mentoring para crear una relación de respeto y sinceridad, generar confianza entre ellos y una práctica eficiente para lograr los



objetivos. Además, el candidato a mentor debe tener las habilidades digitales y de coaching adecuadas, no todos los nativos digitales pueden ser mentores como no todos los inmigrantes digitales pueden ser “mentees”.

El coordinador tiene mucha información para relacionar un mentor con un “mentee” ya que los recursos humanos de la empresa conocen los lugares de trabajo y sus competencias personales y profesionales necesarias para un buen desempeño, así como la información sobre los empleados actuales de la empresa.

Si esto se tiene en cuenta, el primer paso para seleccionar a los participantes es despertar el interés del candidato en participar en el Reverse Mentoring.

#### ■ **Comunicar el proceso abierto para participar en la Reverse Mentoring**

La comunicación con contenidos mediáticos o artículos sobre qué es la Reverse Mentoring y qué beneficios puede obtener el potencial candidato, es una buena vía. Los candidatos potenciales deben ser identificados para participar.

#### ■ **Selecciona algunos posibles candidatos a participar**

Después de la comunicación, el coordinador recopilará información sobre los candidatos a través de encuestas, cuestionarios y entrevistas.

#### ■ **Recopilar información sobre los potenciales candidatos**

El candidato (mentor o “mentee”) puede responder algunas preguntas de esta plantilla “Potenciales candidatos a participar en la Reverse Mentoring”:

<b>POTENCIALES CANDIDATOS A PARTICIPAR EN LA REVERSE MENTORING</b>	
<b>Nombre y Apellido:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Responda a las siguientes preguntas:</b>	
¿Cuál es su LinkedIn URL?	
¿Le gustaría ser un Mentor/ “mentee”?	
¿Cuál es su función actual en el trabajo?	
¿Cuáles son sus mayores fortalezas?	
¿En qué áreas le gustaría desarrollarse?	
¿Cuál es la primera cosa que quiere extraer de esta mentoría?	



Si se tuviera que describir a si mismo...					
¿Cuáles son algunos de los desafíos que está experimentando y tratando de superar en su trabajo en este momento?					
¿Qué significa la mentoría para usted?					
<b>Instrucciones: Marque con una X su nivel de conocimiento y habilidad en las siguientes áreas. (1-ninguno, 2-basico, 3-medio, 4-avanzado, 5-experto)</b>					
	1-ninguno	2-basico	3-medio	4-avanzado	5-experto
<b>Por ejemplo : Competencias Digitales</b>					
Competencia digital 1					
Competencia digital 2					
Competencia digital 3					
<b>Por ejemplo: Herramienta Digital</b>					
Herramienta Digital 1					
Herramienta Digital 2					
Herramienta Digital 3					
Herramienta Digital 4					

En esta plantilla el coordinador puede observar algunos aspectos de la personalidad del candidato y algunos aspectos de las áreas digitales que son objeto del Reverse Mentoring, relacionados con los resultados de aprendizaje esperados. Además, el coordinador sabrá quién tiene la intención de participar voluntariamente en el Reverse Mentoring, para lo cual se necesita una cierta actitud de apertura, compromiso y motivación.

#### ■ Emparejar el mentor con el “mentee”

El coordinador del Reverse Mentoring emparejará al mentor (Que tiene la experiencia y el conocimiento) con el “mentee” (que tiene la necesidad de aprendizaje) teniendo en cuenta los resultados del cuestionario como las competencias, las expectativas y las similitudes en la personalidad. Además, previo al proceso de emparejamiento, se recomienda una entrevista entre el potencial candidato y el coordinador.

#### ■ Lista de parejas definitivas para participar

Después de todo, el coordinador obtendrá una lista de parejas definitivas para la Reverse Mentoring para llevar a cabo el proceso.

Esta fase tendrá una duración estimada de un mes.



### PASO 3: EMPEZAR

Hasta este punto, el objetivo del proyecto se ha definido y las parejas que van a trabajar juntas se han establecido. Ahora la iniciación de la Reverse Mentoring puede empezar.

El departamento de Recursos Humanos (coordinador) empieza el Reverse Mentoring realizando las siguientes tareas:

- Enviar un **mail de bienvenida** al mentor y al “mentee”, informando sobre su rol y las razones por la que se le ha seleccionado como mentor o como “mentee” y proporcionando alguna información sobre las parejas (rol, nombre, mail y departamento).
- En el mismo mail se adjunta el documento “Principios del Reverse Mentoring” (mirar Capítulo V- Apéndice) y informando sobre el objetivo general del proceso establecido en el PASO 1.
- El coordinador debe enviar email al mentor adjuntando las siguientes instrucciones para comenzar con el proceso:
  - Enviar un mail al “mentee” para presentarte
  - Pedir al “mentee” una breve biografía para que se presente
  - Enviar al “mentee” el documento “Marco de establecimiento de los objetivos de la tutoría” para rellenarlo antes de que comience la primera sesión.
- El coordinador debe enviar otro mail al “mentee” adjuntando un breve resumen del perfil del mentor y sus fortalezas en la actividad.

La plantilla “Marco de establecimiento de los objetivos de la tutoría” completada por el “mentee” se usará en cada una de las sesiones y ayudará al mentor y al “mentee” a establecer los objetivos pequeños y específicos necesarios para lograr el Objetivo General del proceso de Reverse Mentoring.



Aquí hay un ejemplo de la plantilla “Marco de establecimiento de los objetivos de la tutoría”:

<b>MARCO DE ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA TUTORÍA</b>	
SESIÓN NÚMERO:	FECHA:
NOMBRE DEL “MENTEE”:	
<b>OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO DE REVERSE MENTORING:</b>	
<b>1. DEFINA SUS OBJETIVOS</b>	
a) En 5 minutos escribe sus objetivos (en coordinación con el objetivo general de la empresa establecido por RRHH):	
b) Examine, seleccione y priorice los objetivos que desea formalizar	
<b>2. Objetivos SMART (Específicas, medibles, alcanzable, relevantes y temporal) (en caso de duda, los objetivos pueden contrastarse con el coordinador de la actividad)</b>	
<b>3. CREA TRES FASES PARA CADA OBJETIVO</b>	
a) Fase 1: El objetivo aquí es simplemente dar un paso. Que sea muy fácil de lograr. Ejemplos: registrarse para dos eventos de networking; descargar una aplicación para teléfonos inteligentes.	
b) Fase 2: Proporciona el "desarrollo" de la meta. La principal fase de acción. Ejemplos: Un encuentro con los dos ejecutivos; utilice la aplicación durante 10 minutos todos los días.	
c) Fase 3: Hágalo familiar. Conviértase en un hábito. Ejemplos: envíe correos electrónicos a las personas que conoció y obtenga comentarios de los eventos de networking; mantener un nuevo hábito de uso de la aplicación.	

Para ser un buen mentor, existen muchas técnicas para crear un FeedBack reflexivo, de apoyo y constructivo. Se recomienda una formación básica de los mentores, -puede ser una sesión de orientación al inicio del proceso organizada por el Dpto de RRHH y el coordinador de la actividad-, que la imparta un experto en la materia, por ejemplo, un mentor o un formador experto. Sin embargo, el formador tiene algunos ejemplos en el Capítulo V - Apéndice “Formación de mentores”.



## PASO 4: REUNIONES REGULARES

Antes de la primera reunión, la pareja se conoce por correo, por lo que ahora es importante presentarse cara a cara y explicar sus motivaciones para iniciar un Reverse Mentoring, creando un vínculo y el inicio de la relación. En toda sesión esta parte de la introducción es importante para crear una relación de confianza y respeto, siendo el primer encuentro el más relevante e importante.

¡Entonces, el trabajo puede empezar!

- Co-crea la relación entre ellos: recuerda los roles con la plantilla “PRINCIPIOS DE LA REVERSE MENTORING”, así como establecer el horario de las reuniones y el lugar para realizar el Reverse Mentoring.
- Presenta los objetivos: El mentor revisa con el “mentee” “Marco de establecimiento de los objetivos del mentoring” enviado días antes. Estos objetivos tienen que ser prácticos, útiles y sincronizados con el Objetivo General establecido por la empresa.
  - El mentor presta atención para entender al “mentee” y ayuda a definir los Objetivos SMART para lograr el Objetivo General, si no son lo suficientemente claros.
- El mentor comienza compartiendo su experiencia, conocimiento y consejos. El mentor propone actividades y pequeños retos al “mentee” para intentar observar oportunidades y limitaciones.
  - El mentor debe ser empático y debe tener una actitud abierta, preguntando preguntas abiertas al “mentee” para generar una reflexión y estímulos. (Mirar “Formación del Mentor en el Apéndice)
- El mentor recomienda al “mentee” tareas y recursos como libros, eventos, podcasts o blogs.
- Durante el mentoring, el mentor tendrá la plantilla “Hoja de trabajo del Reverse Mentoring” para rellenar. Pero al final de la sesión, el mentor comparte la plantilla de evaluación con el “mentee” quien puede enriquecerse de esta plantilla de acuerdo a su punto de vista como “mentee”. En esta plantilla puede encontrar algunos indicadores para observar y revisar los pasos y diferentes fases de la dinámica de Reverse Mentoring. Es la oportunidad para ambos de compartir sus sensaciones, elementos a mejorar y el progreso de la dinámica.





<b>Hoja de trabajo del Reverse Mentoring</b>	
SESION NÚMERO:	FECHA:
NOMBRE DEL "MENTEE":	
NOMBRE DEL MENTOR:	
¿Se ha realizado la bienvenida al inicio de la sesión?	Si/No
¿Se ha revisado la relación?	Si/No
Define el Objetivo SMART de la sesión:	
¿Qué actividades ha propuesto el mentor al "mentee"?	
¿Qué recomendaciones le ha dado el mentor al "mentee"?	
Lista de los resultados de aprendizaje del "mentee"	
Compromisos del "mentee" antes del inicio de la siguiente sesión.	
¿Qué aspectos le gustaría recalcar de la relación mantenida durante la sesión?	
Elementos de mejora en el proceso	
Otros comentarios:	



- 15 minutos antes de la finalización de la sesión, el mentor y el “mentee” intercambiarán puntos de vista y sensaciones sobre la sesión a través de la “Hoja de trabajo de la Reverse Mentoring” El propósito es mejorar los aspectos de la tutoría y crear una relación sincera y cercana.
- El mentor envía un mail al “mentee” adjuntando:
  - El documento compartido definitivo de “Plantilla de Resultados de la sesión”
  - El documento “Marco de establecimiento de los objetivos de la tutoría “para rellenar antes de la siguiente sesión
  - El horario de la próxima sesión.

La duración estimada de la fase de reuniones regulares depende del plan para lograr el Objetivo General de la Reverse Mentoring; lo que establece el coordinador en el paso 1 (Definir el objetivo).

## PASO 5: EVALUACIÓN FINAL DEL PROCESO

Después del periodo de las reuniones regulares el coordinador debe revisar dos aspectos del proceso del Reverse Mentoring, a través de cuestionarios y entrevistas:

1. Mejora del Objetivo General del Proceso
2. La satisfacción de los participantes en la Reverse Mentoring

Este es un ejemplo del cuestionario de satisfacción para medir la satisfacción del mentor y del “mentee”:

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN PARA EL “MENTEE” Y EL MENTOR
<b>Nombre del Mentor</b>
<b>Nombre del “mentee”</b>
<b>Periodo de las reuniones regulares</b>
<b>OBJETIVOS</b>
¿Ha logrado alcanzar el Objetivo General del Proceso?
Enumere sus resultados de aprendizaje
¿Ha percibido una relación segura donde se pueda desarrollar?
Necesita más de:
Necesita menos de:
Otros comentarios y observaciones:



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



Por otra parte, para medir la mejora en el Objetivo general como consecuencia de realizar el proceso de Reverse Mentoring, el coordinador puede revisar el diagnóstico de necesidades de aprendizaje entre los participantes en el proceso. La empresa puede revisar si la brecha digital se ha reducido, y si los resultados de aprendizaje han sido suficientes.

Aunque la empresa mida estos indicadores, los beneficios del Reverse Mentoring van más allá de los establecidos, mejorando el desarrollo de los participantes, proporcionando una mejor integración generacional, y un mejor ambiente de trabajo.



### III. CASO DE ESTUDIO 1

#### Caso de Estudio Vehbi Necip Savaşan Escuela de Primaria de Turquía

<b>Caso de Estudio: Reverse Mentoring</b>	
Breve descripción del reto por el cual se ha utilizado esta herramienta	Después de participar en un taller del proyecto RETAIN en Turquía sobre el uso de la herramienta de “Reverse Mentoring”, los miembros del equipo directivo de la escuela primaria Vehbi Necip Savaşan decidieron desarrollar un proyecto escolar a largo plazo para utilizar la Reverse Mentoring con todo el personal, incluido el personal administrativo y de apoyo, con el objetivo de desarrollar un entorno de aprendizaje más
Información contextual	<p>La escuela primaria Vehbi Necip Savaşan fue fundada en 1961. Recientemente ha pasado por varios cambios. Cuando la educación primaria obligatoria se extendió a ocho años en Turquía, la escuela comenzó a brindar educación a niños entre las edades de 6 a 14 años. Este cambio en la población estudiantil fue algo para lo que el equipo directivo consideró que el personal no estaba equipado en términos de habilidades y conocimiento de la materia que se requeriría.</p> <p>Además, aunque los profesores y administradores en general tenían una actitud positiva hacia estos cambios, coincidían en que esto era insuficiente para un entorno de aprendizaje inclusivo. Los desafíos clave incluyeron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión parental (Resistencia al cambio, expectativas irreales, despreocupación por el éxito de sus hijos, etc.),</li> <li>• Regulaciones inadecuadas con respecto a los estudiantes alborotadores</li> <li>• Estudiantes con poco éxito y estudiantes con una baja motivación</li> <li>• Profesores que se sentían exhaustos, impacientes, intolerantes, agotados</li> </ul> <p>Además, el análisis de las entrevistas realizadas como parte del proyecto RETAIN mostró que no solo el personal administrativo sino que también en el personal docente percibían grandes desafíos con respecto a los estudiantes que eran educativamente vulnerables como consecuencia de una desventaja socioeconómica o que necesitaban cuidados especiales debido a ciertas discapacidades de aprendizaje.</p>
Nombre de la herramienta	Reverse Mentoring



<p>Como ha trabajado la escuela con esta herramienta</p>	<p>La escuela comenzó un Proyecto llamado “Anlatmazsan Bilemeyebilirim” que significa “¿Cómo puedo saberlo si no me lo dices?” utilizando el “Reverse Mentoring” como herramienta.</p> <p>El director de la escuela y uno de los profesores, que habían participado en el proyecto RETAIN, trabajaron juntos como mentor y “mentee”, estableciendo el proyecto y reuniéndose dos veces por semana durante una hora.</p> <p>Los objetivos del Proyecto eran:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar y comprender las áreas clave de mejora en toda la escuela</li><li>2. Animar al personal a informar al equipo administrativo sobre las áreas que creen que podrían obstaculizar la mejora de la escuela.</li><li>3. Dar la oportunidad a todos y cada uno de los miembros del personal de explicar cómo pueden haber sido afectados por problemas / eventos dentro del entorno escolar.</li><li>4. Evitar chismes o rumores y así evitar conversaciones negativas y desmotivadoras entre el personal.</li><li>5. Mejorar el sentido de pertenencia entre los miembros del personal y ayudarles a sentirse valorados y respetados.</li></ol> <p>En consecuencia, el director de la escuela y el maestro compartieron sus ideas, primero con un pequeño grupo de miembros del personal y luego con una reunión general de todo el personal de la escuela. El pequeño grupo inicial asumió la responsabilidad de organizar la producción de los materiales necesarios, el sitio web, los formularios de reunión, las hojas de reflexión de tutoría y los carteles para difundir la idea del proyecto en toda la escuela.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Dado que se planeó llevarse a cabo como un proyecto a largo plazo, la escuela tiene como objetivo continuar el proceso hasta asegurarse de haber alcanzado todos los resultados positivos esperados. Felizmente, el proyecto ya se ha convertido en parte de su cultura escolar.</li></ol>
<p>Factores promotores</p>	<p>A través del proceso de Reverse Mentoring, los mentores deben mejorar sus habilidades intrapersonales como la sinceridad, la escucha activa, la empatía, y el Feedback. Por lo tanto, la aplicación de la herramienta provoca un cambio personal y profesional en estos aspectos.</p> <p>Por lo tanto, en nuestro caso de estudio, tanto el director de la escuela como el profesor que participaron en el proyecto, han informado que trabajar juntos como compañeros de aprendizaje iguales ha mitigado la jerarquía organizacional. Como resultado, incluyeron una mentalidad de "aprendizaje real" como otro requisito del proceso de Reverse Mentoring.</p>



Barreras	Gracias a la actitud entusiasta e innovadora del director de la escuela no hubo barreras durante el proceso de la Reverse Mentoring. Sin embargo, algunas barreras potenciales podrían ser: (a) Acordar y seguir el proceso (b) Atenerse a las reuniones planificadas e implementar las acciones acordadas (c) Proporcionar, respetar y proteger la privacidad (d) Ser constructivos sobre los problemas compartidos y el FeedBack recibido (e) No estar preparado para compartir y respetar la experiencia personal de otra persona (f) Adoptar una mentalidad de “Aprendizaje real” (g) Jerarquía organizacional
Desarrollado por...	Seden Tuyan, Figen Yılmaz Çukurova University, Escuela de lengua Extranjera, Adana, TURKEY
En colaboración con....	Vehbi Necip Savaşan Escuela Primaria <a href="http://www.vehbinecipsavasani.meb.k12.tr">www.vehbinecipsavasani.meb.k12.tr</a> Persona de Contacto: Ahmet Yurtçu (El Director de la Escuela) ahmetyurtcu@gmail.com Sultan Bostancı Karakoç



## IV. CASO DE ESTUDIO 2

### Programa de AXA Reverse Mentoring<sup>2</sup>

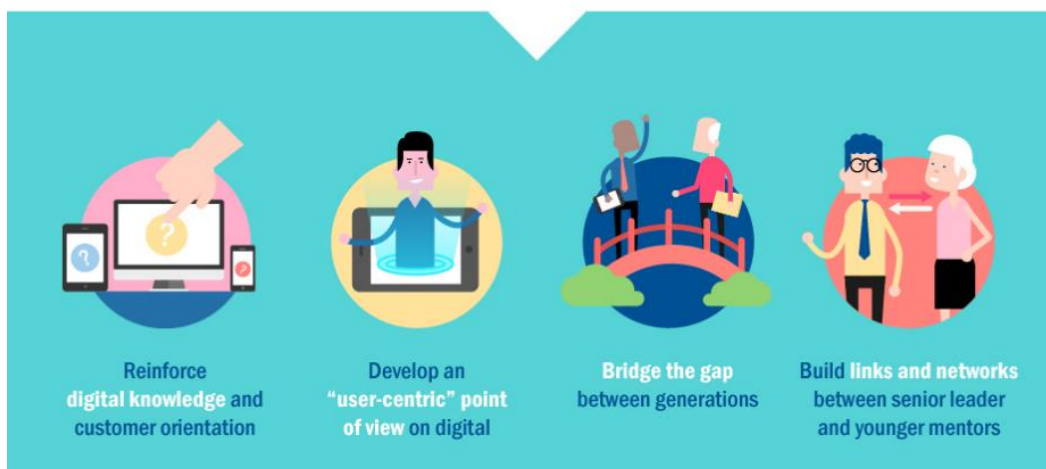
La transformación digital de AXA está liderada por un objetivo: La satisfacción del cliente. El Grupo debe ofrecer excelentes servicios online y ser capaz de identificar, o incluso anticipar las últimas tendencias, para mantener su liderazgo en el nuevo mundo actual: el de la economía digital.

*“Actualmente en AXA, como en muchas otras empresas, tenemos de tres a cuatro generaciones de personas trabajando. Así que, para nosotros, se trata de romper los silos, romper los límites”.*  
Karima Silvent. Jefa de Recursos Humanos.

Mediante el Reverse Mentoring, AXA está aprovechando el desafío de la brecha generacional, que actualmente enfrenta la mayoría de las grandes empresas. Desde noviembre de 2014, los empleados del grupo han sido invitados a participar en el programa como mentores o “mentees”, dependiendo de su nivel de familiaridad con las herramientas digitales.

## REVERSE MENTORING AT AXA

### A STEP TOWARDS OUR CULTURAL TRANSFORMATION



<sup>2</sup> <https://www.axa.com/en/magazine/reverse-mentoring-digital-transformation>

<https://www.axa.com/en/magazine/two-years-on-how-reverse-mentoring-axa>

<https://medium.com/@Kromatic/reverse-mentoring-what-millennials-can-teach-executives-and-senior-managers-9f2998f68b46>

<https://www.youtube.com/watch?v=NQltmugk9fc&t=171s>



La multinacional ha seleccionado cientos de sus altos directivos y pidieron a empleados más jóvenes que fueran sus mentores. Twitter, LinkedIn and Pocket son los temas con más éxito. Los temas relacionados con la innovación y la seguridad de los datos personales también son muy populares. Estas nuevas habilidades se están volviendo críticas para que los ejecutivos comprendan y aprovechen las plataformas y la estrategia de las redes sociales.

### ■ ¿Cómo está estructurado el programa de Reverse mentoring?

Los ejecutivos (“mentees”) están emparejados con mentores más jóvenes durante seis sesiones de una hora. La primera sesión, “Empezar,” está diseñada para permitir al “mentee” a expresar sus intereses y curiosidades, para que el mentor pueda personalizar el contenido que va a compartir con él. Muchos “mentees” solicitan cubrir aplicaciones de redes sociales para optimizar sus cuentas de LinkedIn o Twitter y estar más en contacto con las generaciones digitales (Generaciones X e Y). Durante cada sesión siguiente se presenta y se explora el contenido.

El objetivo es proporcionar a las generaciones más adultas, que están acostumbrados a sentirse sabios, dueños de sus dominios, la confianza que necesitan para trabajar con las tecnologías más recientes y populares. En el proceso, los ejecutivos comienzan a darse cuenta de qué productos atraen y retienen a una audiencia diaria significativa y cómo pueden utilizar estas herramientas en su vida diaria.

Prácticas que pueden ser obvias para las Generaciones X e Y pueden ser valiosas y reveladoras para los aprendices más veteranos. Por ejemplo, “no usar la misma contraseña en todas partes,” y “probar PayPal en vez de usar la tarjeta de crédito.” Los temas pueden ir más allá, como identificar qué tipo de datos está usando una aplicación desde su teléfono inteligente móvil.

### A CONCRETE APPROACH TO IMPROVE EVERYONE'S DIGITAL USAGE



AXA ha estado desarrollando contenido desde 2014, y los mentores tienen ahora la capacidad de compartir cerca de 400 actividades/módulos de información.





## ■ ¿Cuáles son los beneficios de la Reverse Mentoring?

Un tema que AXA ha señalado durante el proceso de establecimiento del programa de tutoría es que los aprendices buscan comprender las tecnologías relacionadas con su vida cotidiana en comparación con la tecnología empresarial. Por esa razón, el contenido se ha integrado para abordar esta necesidad de exposición a las aplicaciones utilizadas diariamente por las masas. Una vez que los mentores desmitifican estas tecnologías y los “mentees” comprenden cómo las herramientas digitales pueden mejorar sus vidas personales, los ejecutivos ven un cambio en su mentalidad digital en el trabajo.

*“Después de estar expuestos a este programa, que trata de desarrollar confianza en uno mismo en temas de tecnología, los aprendices más veteranos están listos para volver a interactuar con sus equipos. Ahora disponen del conocimiento para examinar adecuadamente los proyectos pendientes que se estancaron porque no entendían de qué se trataba.”* Guillaume Cabrere, CEO de AXA Lab Silicon Valley

AXA enfatiza que este programa no beneficia solo a un lado de la mesa. Los mentores pueden preguntar a los “mentees”, sobre todo, desde el desarrollo personal hasta temas relacionados con los negocios o la gestión.

*“Es un beneficio mutuo. Por supuesto, los ejecutivos veteranos aprenden cosas. Pero la generación más joven también obtiene acceso directo a algunos de los altos mandos y se pueden beneficiar de sus consejos y de su conocimiento, incluso una vez fuera del programa. ¡Esta es una propuesta de valor bastante única!”* Cabrere.

## ■ ¿Cuáles son los retos de la Reverse Mentoring?

El cambio inevitablemente encuentra resistencia, pero los ejecutivos de AXA superaron rápidamente las dudas sobre el programa de tutoría. *“Después de las primeras sesiones ... ejecutivos veteranos — realmente altos en la jerarquía — admitían que este programa era genial y que aprendieron mucho,”* Cabrere.

Eso requirió que los equipos de Aprendizaje y Desarrollo abordaran 3 desafíos clave: confidencialidad, contenido y tiempo.

El énfasis del programa en tecnologías emergentes como las redes sociales hace que el potencial intercambio de información personal sea una preocupación. Por ejemplo, imagine ayudar a su jefe a subir sus fotos personales a Facebook. Por esa razón los líderes del proyecto emparejan intencionalmente parejas de distintos departamentos. Además, tanto el mentor como el “mentee” firman un contrato de confidencialidad antes de la primera sesión, para asegurarse de que se trabaja en un ambiente libre y seguro. (es decir, “sin preguntas tontas” y “que lo que se dice durante la sesión no se registra”). Esto ayuda a prevenir cualquier incomodidad durante las relaciones laborales del día a día.

Otro desafío es que los equipos globales a veces requieren contenido personalizado para que el programa proporcione un valor relevante. Por ejemplo, los líderes de proyectos en las oficinas de Asia de AXA adjuntaron su programa para incluir las tendencias tecnológicas locales. La aplicación de



mensajería WhatsApp es omnipresente en muchas regiones del mundo, pero en Asia, Reach la ha reemplazado.

*Pellerin* menciona que uno de los retos más comunes al administrar el programa es simplemente encontrar huecos de tiempo disponibles para las reuniones. Esta es una tarea importante para los líderes del Proyecto, quienes conectan a los “mentees” con los mentores y que reorganizan los calendarios a menudo para acomodar a los ejecutivos ocupados. AXA ha descubierto que mantener una regularidad de una sesión de una hora cada pocas semanas es ideal para la eficacia del proyecto y que además también es un intervalo realista. El mentoring habitual se extiende formalmente durante seis meses, pero se alienta a que estas relaciones profesionales continúen de manera informal.

### ■ ¿Cómo puede esta técnica innovadora ser útil para las empresas?

Por diseño, el Reverse Mentoring implica el emparejamiento de empleados de diferentes generaciones que pueden ofrecer experiencias y perspectivas únicas a su socio de aprendizaje. El gran tamaño de las corporaciones las convierte en las entidades más propensas a tener suficiente diversidad de edad, experiencia y conocimientos para aprovechar dicha estrategia.

Se podría argumentar que los empleados de “Startups” y los jóvenes emprendedores (especialmente en Silicon Valley) pueden comunicarse fácilmente con los veteranos de la industria tecnológica para pedirles consejo mientras toman una taza de café. Eso no garantiza necesariamente un intercambio de valores mutuamente beneficiosos para ambas partes, ni implica motivaciones alineadas como emparejar a dos profesionales que ven la misma firma en sus nóminas.

En una corporación global como AXA, *Pellerin* señaló que el programa ahora se extiende más allá del mentoring individual para incluir herramientas como LinkedIn Elevate, que facilita el intercambio y el descubrimiento de información y contenidos valiosos de “expertos” dentro de su empresa.

El programa ofrece beneficios que, inadvertidamente, abordan otros puntos débiles de la empresa. La mayoría de la gente ha notado la brecha generacional en las grandes empresas. Un beneficio del programa es el aspecto de construcción de la comunidad que permite una comunicación más fácil entre estos empleados nacidos en distintas generaciones.



## V. APÉNDICE

### APÉNDICE: FORMACIÓN DEL MENTOR Y EL “MENTEE”

El foco de esta formación básica es aprender unos contenidos teóricos y prácticos para generar conciencia y atención en las habilidades y tareas que los mentores necesitan adquirir para llevar a cabo la tutoría.

#### 6 REGLAS DE COMPROMISO DEL REVERSE MENTORING





## PRIMER MODULO: INTRODUCCIÓN (Mentores y “mentee”s)

### 1. ¿Qué es el Reverse Mentoring?

El mentor aprenderá a ser mentor dentro del marco del Reverse Mentoring. El propósito del formador es orientar a las parejas y preparar a los participantes en sus roles y responsabilidades. Recuerde que para aprovechar al máximo cualquier mentoring, “mentee” y mentor deben comprender algunos principios:

<b>PRINCIPIOS DE LA REVERSE MENTORING</b>	
<b>¿COMO SER UN GRAN “MENTEE”?</b>	<b>¿COMO SER UN GRAN MENTOR?</b>
1. Establece tus objetivos con la ayuda de tu mentor. Utilice un marco de establecimiento de objetivos de tutoría.	1. Ayuda al “mentee” a establecer su objetivo. Utilice un marco de establecimiento de objetivos de tutoría.
2. Ser sincero sobre sus necesidades. Proporciona al mentor una observación sobre tus objetivos y metas.	2. Escuche pacientemente y repita el punto de vista y las aspiraciones de su “mentee”.
3. Venga a cada reunión con una agenda porque su mentor no tendrá muchos comentarios o consejos si usted no tiene un propósito o unas metas.	3. Comparta su experiencia y sus consejos. Es un deber, su conocimiento es importante.
4. Tenga responsabilidad sobre su propio aprendizaje. Haga sus tareas y siga las recomendaciones de su mentor, como leer libros, escuchar podcasts...	4. Recomiende tareas y recursos: libros, eventos, podcasts, webs, blogs...
5. Preste atención a la experiencia y los consejos de los mentores. No se ponga a la defensiva porque su mentor quiera ayudarlo.	5. Fomente la independencia. Está preparando el escenario para un crecimiento intrínseco y continuo.
6. Aprenda y diviértase. Ser un “mentee” debe ser una experiencia gratificante.	6. Inspire confianza. Inspire a su “mentee” a que tenga más metas y desafíos.
7. Se hace un acuerdo de confidencialidad	7. Se hace un acuerdo de confidencialidad

### 2. Los objetivos de la sesión:

En el Reverse Mentoring el rol del mentor es el de proporcionar apoyo, guía, y FeedBack para generar un desarrollo en algunas competencias profesionales y personales del “mentee”. ¿Pero, en que se debe centrar el mentor? El mentor y el “mentee” deben definir un Objetivo SMART (especifico, medible, alcanzable, relevante y temporal) para alcanzar en el proceso.



El formador enseñará al mentor qué es un objetivo SMART y cómo crearlo junto con el “mentee”, recordando el contexto de las habilidades digitales. Hay bastantes webs con contenido sobre los Objetivos SMART y vídeos como este:

<https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>

El mentor debe conocer algunas preguntas para definir el Objetivo **SMART**:

**Específico:** La meta debe ser clara y específica, por esta razón algunas preguntas son importantes:

- ¿Qué quiere conseguir el “mentee”?
- ¿Porque es esta meta importante?
- ¿Quién está involucrado?
- ¿Dónde está localizada?
- ¿Qué recursos o límites están involucrados?

**Medible:** Esta característica permite al mentor y al “mentee” saber si se ha logrado o no el resultado deseado, así como la evolución o porcentaje de avance del objetivo.

- ¿Qué indicadores de seguimiento consideran ambos?
- ¿Cómo sabré que se ha conseguido?
- ¿Cómo sabemos ambos el progreso del proceso?

**Alcanzable:** Este atributo se refiere a los recursos que se poseen. Por lo tanto, el objetivo debe ser coherente con las capacidades del “mentee”, asegurando que se pueda lograr el objetivo establecido. La idea es establecer un objetivo ambicioso, pero al mismo tiempo posible.

- ¿Qué capacidades digitales tiene el “mentee”?
- ¿Está el “mentee” formado para realizar una tarea concreta?
- ¿Qué capacidad de aprendizaje tiene el “mentee”?
- ¿Cómo puedo conseguir este objetivo?

**Relevante:** Este paso consiste en garantizar que el objetivo del “mentee” le importe y que también se alinee con otros objetivos relevantes:

- ¿Es el objetivo aplicable al ambiente actual de trabajo?
- ¿Qué otro beneficio tendrá el mentor cuando logre el objetivo?
- ¿Porque es el éxito importante para el mentor?

**Temporal:** Los objetivos deben tener un marco de tiempo dentro del ciclo que se ha determinado. En la Reverse Mentoring, el tiempo depende de las reuniones periódicas. (Fase III).

- ¿De cuánto tiempo dispone el “mentee” para conseguir el objetivo?



El objetivo de este capítulo es que el mentor pueda definir con el “mentee” un Objetivo SMART para el proceso de la Reverse Mentoring.

### 3. El vínculo:

El mentor debe crear un ambiente seguro, basado en la confianza, la empatía, el compromiso, y la pertinencia. Para conseguir estos resultados ambos crean una relación, donde establecen los objetivos, la normativa, los roles y la metodología.

El rol de cada participante es decisivo para crear un espacio de confianza, respeto, y sinceridad, derrumbando las barreras que pueden existir por diferencias de posiciones. El mentor no es un servicio técnico. El mentor da apoyo al “mentee” a partir de diferentes técnicas.

### 4. Diálogo sustentador y desafiante:

El mentor debe tener una actitud curiosa para proporcionar apoyo y guía al “mentee”.

El mentor observa experiencias concretas y genera un diálogo sostenido y desafiante basado en cuestionamientos reflexivos. Es mejor si el mentor utiliza preguntas abiertas que generen una reflexión en el “mentee”, dándole la oportunidad de que investigue en sus propias opiniones. Algunos ejemplos son:

- ¿Qué es lo que quiere conseguir?
- ¿Qué está sucediendo ahora mismo?
- ¿Dónde le gustaría estar?
- ¿Que lo previene?
- ¿Qué problemas podría tener?
- ¿Que podría hacer yo?
- ¿Dónde puedo encontrar más información?
- ¿Qué vamos a hacer?
- ¿De qué te has dado cuenta?

“Las preguntas más efectivas para promover la conciencia y la responsabilidad personal comienzan con palabras que buscan cuantificar o recopilar datos, términos como qué, quién, cuánto, etc. *Por qué se desalienta, ya que a menudo implica críticas y puede poner al interlocutor a la defensiva*” (Whitmore, 2018).

Pregunte cómo y por qué fomentan el pensamiento analítico, también necesario para que el mentor pueda evaluar y dar FeedBack.

El mentor utiliza su conocimiento para evaluar al “mentee” y ofrecerle así un FeedBack que le desafíe a mejorar y a salir de su zona de confort. Estas son las mejores prácticas<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> <https://www.sophia.org/tutorials/giving-and-receiving-feedback-2>



- La naturaleza de su FeedBack debe ser específica, proporcionando ejemplos siempre que sea posible
- Técnica Oreó: Mezcla de comentarios negativos con comentarios positivos. Empiezas una y otra vez con una explicación positiva.
- Dar FeedBack lo más cerca posible de la observación.
- Pregunta al “mentee” sobre el FeedBack, quieres que el “mentee” reflexione

Para aprender como proporcionar un FeedBack de una forma correcta, lea los ejemplos y mire tutoriales (Sweatt, 2021):

*“La Sra. Tyler está entrenando al Sr. Butler y, casualmente, él está teniendo el mismo problema que la Sra. Thomas en el primer escenario. La Sra. Tyler observó al Sr. Butler en acción el día anterior, y ahora están sentados para que la Sra. Tyler pueda darle el FeedBack”.*

*Esto es lo que tiene que decir la Sra. Tyler: “Sr. Butler, realmente disfruto su lección sobre formas geométricas. Los estudiantes parecían muy comprometidos y activos durante su actividad. Pero una cosa que noté es que los estudiantes hacían mucho ruido y distraía a otros participantes que realmente estaban tratando de concentrarse. Tal vez pueda crear una señal con la mano para sus estudiantes para que sepan cuando están haciendo demasiado ruido y necesitan calmarse ”*

El formador puede encontrar muchas páginas web y videos explicando esta técnica.

## **SEGUNDO MODULO: RELACIÓN DE CONFIANZA (Para Mentores)**

### **1. Conoce a tu “mentee”:**

Si el mentor conoce al “mentee”, podrá apoyar y motivar al “mentee” de una mejor forma. Algunas preguntas para pensar el mentor:

- ¿Qué conocimientos tiene el “mentee”?
- ¿Qué habilidades tiene el “mentee”?
- ¿Qué espera extraer al final el “mentee”?
- ¿Qué motiva al “mentee”?



El mentor puede utilizar un mapa de empatía como guía para conocer en profundidad al “mentee”.  
Por ejemplo:



Nota: Un Mapa de Empatía en blanco<sup>4</sup>

**2. Habilidades para compartir conocimientos y prácticas.** Si el mentor intercambia conocimiento, está ayudando a sus colegas a mejorar y a conocer nuevos puntos de vista y oportunidades.

- ¿Te has asegurado de que el “mentee” ha entendido lo que le has explicado?
- ¿Eres paciente y empático?
- ¿Promueves la autonomía del “mentee”?

### 3. Habilidades de comunicación:

El formador tiene muchos recursos para aprender sobre las habilidades de comunicación, por ejemplo:

<https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm>

<sup>4</sup> <https://www.mindtools.com/pages/article/empathy-mapping.htm>





### **TERCER MODULO: PRÁCTICA (Para mentores si hay alguno en el grupo)**

La posibilidad de formar a varios mentores al mismo tiempo permitirá la creación de juegos de roles entre ellos simulando el proceso de Reverse Mentoring. Estas simulaciones crean espacios de practica y de observación para mejorar las habilidades del mentor.

Plantilla para el formador para observar el proceso de juego de roles:

<b>PRACTICANDO EL PROCESO DE REVERSE MENTORING</b>	
<b>Nombre del mentor</b>	
<b>Nombre del "mentee"</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Duración de la sesión:</b>
<b>RELACIÓN DE CREACIÓN CONJUNTA</b>	
¿El mentor ha explicado su rol al "mentee"?	
¿Ha explicado el mentor la metodología de la sesión?	
¿El mentor ha explicado la duración y periodicidad de la sesión?	
¿Han creado conjuntamente el objetivo de la sesión?	
¿Qué acciones han creado un ambiente seguro?	
<b>DIÁLOGO CONSTANTE Y DESAFIANTE</b>	
¿El mentor utiliza preguntas de reflexión?	
¿Qué acciones ha realizado el mentor para desafiar al "mentee"?	
¿Ofrece el mentor un FeedBack al "mentee"?	
¿Qué técnicas ha utilizado para dar ese FeedBack?	
¿Qué técnicas ha utilizado el mentor para desafiar al "mentee"?	
¿Es el mentor paciente y empático?	
¿Promueve el mentor la autonomía del "mentee"?	
Otros comentarios:	



## VI. LÉXICO

# A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

**Zona de Confort<sup>5</sup>:** Una zona de confort es un estado psicológico en el que las cosas se sienten familiares para una persona y se sienten a gusto y (se perciben que están) en control de su entorno, experimentando unos bajos niveles de estrés y ansiedad. En esta zona, es posible un nivel constante de rendimiento.

**Inmigrantes Digitales<sup>6</sup>:** Un Inmigrante Digital es un término que se usa para referirse a las personas que han crecido antes de la era digital. Estos individuos, a menudo en la Generación-X/ Generación Xennial o mayores, no han crecido con la informática ubicua o con Internet, y por eso han tenido que adaptarse al nuevo lenguaje y práctica de las tecnologías digitales. Esto se puede contrastar con los nativos digitales que no conocen otro mundo que el definido por Internet y los dispositivos inteligentes.

**Nativos Digitales<sup>7</sup>:** Nativo digital es un término acuñado por Marc Prensky en 2001 para describir la generación de personas que crecieron en la era de la tecnología ubicua, incluidas las computadoras e Internet. Los países desarrollados se consideran nativos digitales, ya que se comunican y aprenden principalmente a través de ordenador, servicios de redes sociales y mensajes de texto. Los nativos digitales se sienten cómodos con la tecnología y los ordenadores a una edad temprana y consideran que la tecnología es una parte integral y necesaria de sus vidas. Los opuestos de los nativos digitales son los inmigrantes digitales.

**Tutoría<sup>8</sup>:** La tutoría es una metodología y una práctica que tiene como objetivo el desarrollo de potencial de las personas, basado en la transferencia de conocimiento y aprendizaje a través de la experiencia, todo dentro de un proceso estructurado en el cual se establece una relación personal y de confianza, entre el mentor quien guía, estimula, desafía y anima a otro de acuerdo a sus necesidades de maximizar su talento.

**Pregunta Abierta<sup>9</sup>** Es una pregunta que no puede ser contestada con un “sí” o con un “no”, ni con una respuesta estática. Las preguntas abiertas se formulan como una declaración que requiere

---

<sup>5</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Comfort\\_zone](https://en.wikipedia.org/wiki/Comfort_zone)

<sup>6</sup> <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-immigrant.asp>

<sup>7</sup> <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-native.asp>

<sup>8</sup> <https://www.escueladementoring.com/mentoring/>

<sup>9</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Open-ended\\_question](https://en.wikipedia.org/wiki/Open-ended_question)



una respuesta más larga. La respuesta se puede comparar con la información que ya conoce el interrogador.

**Objetivos SMART<sup>10</sup>:** Los objetivos son parte de cada aspecto del negocio y de la vida y proporcionan un sentido de dirección, motivación, de un enfoque claro y aclaran la importancia. Al establecer metas se está proporcionando un objetivo al que apuntar. Un Objetivo SMART se utiliza para ayudar a guiar el establecimiento de objetivos. SMART es un acrónimo que significa Específico (Specific), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Realista (Realistic), y Oportuno (Timely). Por lo tanto, un Objetivo SMART incorpora todos estos criterios para ayudar a concentrar sus esfuerzos e incrementar las probabilidades de conseguir su objetivo.

---

<sup>10</sup> <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/smart-goal/>



## VII. LISTA DE FUENTES

1. Mentorloop. (s.f.). The complete mentoring program toolkit. Obtenido de Mentorloop:  
<https://mentorloop.com/resources/>
2. Sweatt, A. (2021). *Giving and Receiving Feedback*. Obtenido de SOPHIA:  
<https://www.sophia.org/tutorials/giving-and-receiving-feedback-2>
3. Whitmore, J. (2018). *Coaching*. Paidós.
4. <https://www.axa.com/en/magazine/reverse-mentoring-digital-transformation>
5. <https://www.axa.com/en/magazine/two-years-on-how-reverse-mentoring-axa>
6. <https://medium.com/@Kromatic/reverse-mentoring-what-millennials-can-teach-executives-and-senior-managers-9f2998f68b46>
7. <https://www.youtube.com/watch?v=NQlrmugk9fc&t=171s>