



Manual de **MENTORIA**

Com podem acompanyar
els joves universitaris i les joves universitàries
mitjançant la mentoria?



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

UPCAlumni

Índex

De continguts

| | |
|---|----|
| Presentació | 3 |
| Objectius de la memòria | 4 |
| El mentor o mentora | 5 |
| Perfil competencial | 6 |
| La persona mentorada | 7 |
| La relació de mentoria | 8 |
| Beneficis del procés de mentoria | 9 |
| Metodologia de la mentoria | 12 |
| Temàtiques que es poden treballar en un programa de mentoria universitari | 13 |
| Fases de la mentoria | 14 |
| Desenvolupament del procés de mentoria: el treball de la parella de mentoria | 16 |
| Finalització del procés de mentoria: valoració i satisfacció | 19 |
| Eines que es poden utilitzar durant la mentoria | 20 |
| Recursos i eines de consulta oberta | 24 |

Presentació

Saps què és la mentoria?

Com pots gestionar un procés de mentoria?

La mentoria és un procés i una relació d'exploració professional en què una persona amb més experiència **(mentor/a)** acompanya, dona suport, ajuda i aconsella una persona amb menys experiència o coneixements **(mentorat/ada)** amb l'objectiu que creixi i es desenvolupi personalment i professionalment.

Aquest manual t'ajudarà a gestionar i impulsar un procés de mentoria, a oferir acompanyament i suport per avançar en el desenvolupament de la persona mentorada, tant en l'entorn acadèmic com en el laboral, mitjançant el desenvolupament personal i el foment d'habilitats i competències professionals.

Objectius

De la mentoria



Impulsar l'empoderament

de l'estudiantat i les persones titulades, per potenciar-ne el perfil de competències personals i professionals.



Aprofitar l'experiència aportada

per les persones que fan de mentores, que ofereixen models diversificats de carrera professional.



Fer networking entre les persones

implicades en un programa grupal de mentoria, per reforçar la xarxa de contactes: estudiants, titulats i titulades, investigadors i investigadores, docents, empresaris i empresàries i directius i directives.



Augmentar la implicació i el

compromís de les persones que participen en un programa de mentoria amb la comunitat universitària.

El/la mentor/a

Les funcions que assumeix

- ✓ **Assessorar i compartir els seus coneixements**, aprenentatges i experiència, gràcies al bagatge professional. Oferir noves visions, perspectives i opinions a la persona mentorada.
- ✓ **Estimular i donar suport emocional durant el procés de mentoria**, sense suplir l'activitat dels experts en salut mental ni ocupar un rol de terapeuta. Es tracta d'una dedicació altruista i voluntària.
- ✓ **Oferir-ne un feedback positiu** a la persona a qui acompanyi.
- ✓ **Donar la seva opinió honesta i clara**, evitant fer judicis de valor sobre la persona mentorada, que puguin bloquejar la seva presa de decisions.
- ✓ **Ajudar en el procés de presa de decisions**, sense imposar criteris, visions o opinions personals.
- ✓ **Fer seguiments per valorar el progrés assolit** en cada sessió i en acabar la relació de mentoria.
- ✓ **Guardar confidencialitat** absoluta sobre els temes tractats.

Perfil

Competencial



Escolta activa.



Empatia.



Assertivitat, comunicació fluida i positiva.



Capacitat per percebre les limitacions, les oportunitats d'aprenentatge i la potencialitat de desenvolupament de la persona mentorada.



Paciència, flexibilitat i adaptabilitat.



Integritat, ètica i compromís social.



Predisposició a l'aprenentatge continuat.



Capacitat per impulsar la reflexió necessària que faciliti la presa de decisions i la resolució de conflictes.



Capacitat per generar confiança.

A més del perfil competencial indicat, és recomanable que les persones que facin de mentores, per oferir el seu suport a persones més joves (siguin o no del mateix sector professional) disposin d'experiència professional prèvia d'uns 8-10 anys. Igualment, és important que disposin d'experiència en la gestió de persones, equips i projectes.

La persona mentorada

Actituds clau

La persona mentorada és aquella que vol progressar en la seva carrera professional i en la seva vida personal. Les actituds clau que ha d'aportar són:



Motivació per avançar personalment i professionalment.



Capacitat per acceptar els processos d'introspecció i autoconeixement: identificar els punts forts, febles, les oportunitats i les àrees de millora.



Predisposició per implicar-se en la relació de mentoria.



Predisposició a conèixer nous entorns i opinions i apropar-s'hi, siguin assumptes, persones o situacions.



Iniciativa i proactivitat en la relació amb el/la mentor/a.



Mostrar obertura al feedback.

Perfil Competencial:



Compromís personal amb el procés de creixement.



Responsabilitat sobre el seu aprenentatge.



Actitud positiva i participativa.



Capacitat per compartir i cooperar



Escolta activa.



Motivació per aprendre.

La relació

De mentoria

La mentoria implica una acció relacional entre la persona que fa de mentora i la persona mentorada.

La comunicació assertiva i pertinent és un factor clau que genera un clima còmode entre ambdues persones i fomenta uns processos d'escolta activa, conscient, atenta i relaxada.

Compartir interessos i motivacions pot ajudar a crear una relació més ferma.

Establir acords verbals entre les dues parts, per regular la relació i les accions que se'n derivin. S'ha de guardar la privacitat i la confidencialitat absoluta sobre els acords i els temes que es tracten, perquè la persona mentorada se senti lliure per parlar des de la sinceritat.

Afavorir un entorn de creixement i optimització des del **respecte a la integritat**.

La confiança, l'**honestedat**, el **compromís** són la base de la relació de mentoria, generant un **vinclle emocional** crucial, que suposa un reconeixement mutu.

Aquest procés no s'ha d'entendre com una relació de caràcter obligatori, sinó com un procés voluntari i intencionat que neix de la voluntat de les persones que hi estan implicades.

Beneficis

Del procés de mentoria

- ✓ **Genera vincles valuosos**, creant relacions que perduren en el temps.
- ✓ Permet que la persona mentorada es desenvolupi per si mateixa, de tal manera que el mentor o mentora ha de ser **inspirador, model i estimulador** al llarg de la relació de mentoria.
- ✓ Permet saltar de la formació teòrica a l'aprenentatge mitjançant el **modelatge de la conducta**.
- ✓ Genera un **intercanvi bidireccional i intergeneracional**.



Beneficis

Del procés de mentoria

Per a les persones mentorades:

- ✓ Incrementa la confiança i seguretat en un mateix.
- ✓ Desenvolupa les capacitats personals i professionals.
- ✓ Fa adquirir potencial de lideratge i desenvolupar habilitats com la presa de decisions, l'autoconeixement, la millora de les habilitats socials i una capacitat de comunicació més gran.
- ✓ Permet establir vincles respectuosos i positius.
- ✓ Incorpora noves perspectives i experiències.
- ✓ Genera un sentiment de control sobre el futur.



Per a les persones mentores:

- ✓ Enriqueix els seus plantejaments i perspectives.
- ✓ Millora la comprensió interpersonal cap als altres.
- ✓ Millora les habilitats de desenvolupament amb persones: valors i competències clau (respecte, compromís, empatia, cooperació, estima, entre d'altres).
- ✓ Desenvolupa noves habilitats que poden ser transferides a altres àrees de treball i de la vida.
- ✓ Desenvolupa un sentiment d'autoestima, autorealització i satisfacció personal derivades de l'acompanyament altruista d'altres persones.
- ✓ Genera un sentiment de creixement personal per desenvolupar al màxim el seu potencial, l'autopercepció i la preocupació per les altres persones.



Metodologia

De la mentoria

| | |
|---|--|
| Entrevistes personals entre la parella de mentoria | Trobades i entrevistes individuals, realitzades mitjançant preguntes obertes, per a generar respostes no esperades i fomentar la reflexió. Poden ser presencials o en línia. |
| Sessions grupals amb altres parelles de mentoria | Sessions/trobades grupals, adreçades a les persones que fan de mentores, a les persones mentorades o conjuntament, per abordar temes específics que generin reflexió, debat i creixement personal. |
| Visites a empreses | Sessions grupals que ajuden la persona mentorada a conèixer com funciona l'entorn empresarial i industrial, l'emprenedoria o els sectors professionals d'interès. |
| Conferències de persones expertes | Faciliten l'apropament a la realitat, a nous sectors laborals o a tècniques de desenvolupament competencial. |
| Sessions de networking | Activitats grupals que permeten crear i augmentar la xarxa de contactes de les parelles de mentoria. Permeten incrementar els vincles amb altres parelles de mentoria o amb persones externes al programa. Serveixen per compartir experiències i identificar models de conducta professionals (<i>role models</i>). |
| Estudi de casos i biografies | Serveixen per apropar les persones mentorades a persones, casos o situacions, incitant a la reflexió i a fer-se una opinió pròpia, facilitant la presa de decisions sobre la trajectòria professional i el desenvolupament personal. |

Temàtiques

Que es pot treballar en un programa de mentoria universitària



Empoderament personal.



Preses de decisions acadèmiques.



Preses de decisions professionals.



Valoració de necessitats formatives.



Desenvolupament de les *soft skills*.



Canvis professionals: d'empresa, de sector, d'activitat...



Emprenedoria.



Altres temàtiques lligades a l'àmbit d'expertesa del mentor o mentora.

Fases de la mentoria

Inici del procés: coneix la teva parella



Establiu conjuntament les metes, objectius i expectatives de la relació de mentoria.

Els objectius han d'estar formulats en positiu, de manera clara i mesurable, realista i limitada en el temps (**objectius SMART**).



Identifiqueu les fortaleses i debilitats personals de la persona mentorada.

Es pot utilitzar l'eina **DAFO**, un recurs rellevant d'autoanàlisi per conèixer i analitzar en què destaca la persona: qualitats, capacitats, oportunitats, personalitat... tenint en consideració les limitacions pròpies i les derivades de l'entorn.

Recordeu: l'**important és impulsar els punts forts**, com a punt de sortida.

DAFO



D - Debilitats

Mancances internes que limiten o redueixen la capacitat de desenvolupament de la persona, siguin derivades de la personalitat, hàbits negatius o limitacions emocionals.



A - Amenaces

Qualsevol factor extern a la persona, lligat a l'entorn (des d'un punt de vista ampli) que pot impedir un canvi o transformació de la persona i dificultar el creixement personal-professional.



F - Fortaleses

Capacitats, recursos, posicions assolibles i avantatges personals que poden servir per facilitar el creixement i potenciar l'assoliment dels objectius de la persona.



O - Oportunitats

Tots els factors externs que suposin un avantatge i un punt de suport per treure el màxim rendiment del procés de mentoria i de desenvolupament personal.

IMPORTANT. Establiu el calendari de reunions i el mitjà de comunicació que voleu utilitzar. Cal arribar a un compromís en les dates i trobades marcades, que fins i tot es pot deixar per escrit.

Desenvolupament del procés de mentoria

El treball de la parella de mentoria

Planifiqueu les sessions amb antelació, per facilitar l'assoliment dels objectius plantejats inicialment.

Establiu un pla d'acció conjunta, en el marc de treball establert, en què s'esmentin els objectius de la persona mentorada, les accions que cal posar en marxa, els indicadors de mesura que permetran valorar l'assoliment dels objectius, els recursos necessaris per aconseguir-ho i cada quant es durà a terme el seguiment d'aquestes accions per avaluar el procés de mentoria.

És difícil indicar, de manera general, quina ha de ser la freqüència de les trobades de les parelles. Però sembla raonable que almenys hi hagi una trobada mensual, amb temps suficient per fer el treball individual derivat de la trobada anterior i preparar la següent trobada.

De manera formal, un programa de mentoria pot durar un o dos anys, màxim, però els lligams emocionals creats en la parella sovint perduren en el temps i es poden fer "retrobades" puntuals.

També podeu utilitzar el mètode **ACHIEVE** per definir objectius, mitjançant 7 passos que requereixen un conjunt d'habilitats bàsiques:

1 **Avaluar la situació actual quan s'inicia la mentoria:** Es comenta la trajectòria personal i professional, des de l'autoconeixement i la introspecció, a través de l'experiència i la formació. Es pot revisar el CV de manera detallada i planificar el que s'hi vol aconseguir i transmetre.

2 **Dur a terme una pluja d'idees o *brainstorming*:** Serveix per generar idees de manera ràpida i creativa. La persona mentorada pot quedar-se estancada en una situació o acció concreta; per tant, aquesta tècnica pot ajudar a trobar noves alternatives.

Definir i concretar objectius o metes: Es pot fer ús de la metodologia SMART per establir els objectius i arribar a un fi determinat.

Els objectius que definiu han de ser:

- 3**
- ✓ *Specific:* específics.
 - ✓ *Measurable:* mesurables.
 - ✓ *Achievable:* fàcils d'assolir.
 - ✓ *Relevant:* orientats a resultats.
 - ✓ *Time-bound:* limitats en el temps.

Un altre model per establir metes s'anomena **PURE**:

- ✓ **Positively stated:** *enunciat en positiu.*
- ✓ **Understood:** *comprensible.*
- ✓ **Relevant:** *rellevant.*
- ✓ **Ethical:** *ètic.*

4 **Generar opcions que donin resposta a les necessitats:** Es fan preguntes obertes perquè la persona mentorada generi opcions sobre la seva trajectòria personal i professional. La persona mentora ha de donar suport i acompanyament en aquest procés, però no pot oferir alternatives ni solucions predeterminades.

5 **Avaluar aquestes opcions i escollir les que més s'hi adaptin,** per establir un criteri d'anàlisi de cadascuna de les opcions.

6 **Seguiment: valoració continuada del procés de mentoria** (pla d'acció, accions i resultats, motivació pel procés).

7 **Mantenir la motivació per animar la persona mentorada** durant tot el procés mitjançant correus electrònics, trucades o missatges, una vegada la relació de mentoria s'ha establert amb èxit.

Finalització del procés de mentoria:

Valoració i satisfacció

Tot procés arriba a la fi i en el procés de mentoria un bon tancament pot ser un full de balanç final. Feu sessions per avaluar el procés de mentoria per:

- ✓ **Valorar el grau d'assoliment dels objectius** i fites que es van establir al principi de la relació. Contrasteu-los amb les expectatives inicials.
- ✓ **Compartir les decisions que han funcionat bé.**
- ✓ **Valorar els aprenentatges experimentats** per les dues parts de la parella.
- ✓ **Reconèixer la feina feta.**

És recomanable deixar constància dels assoliments en algun **document escrit / visual / gràfic** que documenti els aprenentatges, el procediment i els assoliments que s'han aconseguit durant el procés.

D'aquesta manera es podrà revisar el procés seguit en qualsevol altre moment.

Eines que es poden utilitzar durant la mentoria

Entrevistes individuals: el poder de la pregunta

Hi ha diversos tipus de preguntes, amb propòsits diferents. Totes conviden a reflexionar amb atenció i observació. A continuació es presenten:

Preguntes obertes

Estimulen la curiositat, conviden a la reflexió i generen canvis. Alguns exemples:

- Què m'apassiona?
- Què vull aconseguir en la meua vida en l'àmbit laboral?
- Per què vull aconseguir la meua meta?
- Com em sento amb mi mateix/a?

Preguntes tancades

Delimiten la cerca d'informació, ja que la resposta acostuma a ser afirmativa o negativa, i no aporta més reflexió. No s'acostuma a utilitzar-les gaire, perquè tanquen les portes a qualsevol mena d'exploració.

Alguns exemples:

- Estàs satisfet/a amb la teva qualitat de vida?
- Et semblen bé aquests acords?
- Creus que pots canviar?
- Et sents empoderat/ada?

Preguntes desafiantes

Qüestionen els límits que s'han plantejat. Sovint està marcat l'objectiu, però no se sap com aconseguir-lo. De vegades, les mateixes creences i emocions són les que ens impedeixen assolir-lo. Exemples:

- Què t'impedeix aconseguir-lo?
- Què passaria si anessis més enllà d'aquest pensament, idea o creença?
- Què et fa por? Què seria el pitjor que podria passar si ho intentessis?
- Hi ha algun cop que ho hagi intentat i t'hagi sortit bé?

Preguntes poderoses

Es poden emprar en qualsevol fase del procés, per fer pensar: aporten llum, volen clarificar els objectius, busquen ampliar la informació, orienten envers les solucions, condueixen a l'acció, contenen suposicions potenciadores i expandeixen la capacitat d'acció. Serveixen per explorar emocions, limitacions i causes del comportament sense que la persona se senti jutjada.

Alguns exemples:

- Quins són els teus objectius personals i professionals?
- Què esperes de la teva parella de mentoria? Quin tipus d'acompanyament t'agradaria rebre?
- Com i en quina mesura vols interaccionar amb la teva parella de mentoria?
- Has tingut relacions anteriors de mentoria? Si és així, com ha estat l'experiència?
- Quines són les teves expectatives del procés?
- Quines metes vols aconseguir?
- Quines habilitats professionals vols desenvolupar al llarg del procés?
- Què has aconseguit del que esperaves?
- Què has aconseguit que no havies esperat?
- Què has après sobre tu durant el procés?
- Com arribes a aquesta conclusió?
- Com sabràs que ho has aconseguit?
- Quines han estat les accions més significatives fruit del procés de mentoria?
- Quin impacte ha tingut la mentoria?
- Què ho impedeix? Què ho dificulta?
- Com pots aprofitar aquesta mentoria en el teu desenvolupament futur?
- Com mantindràs el ritme del teu desenvolupament personal?

La reformulació és una altra tècnica relacionada amb la comunicació.

Serveix per mostrar a la persona mentorada que se l'ha escoltat activament i per aclarir idees, resumir el que s'ha parlat, generar comprensió i aprofundir en la comunicació. És important mantenir la neutralitat, no emetre interpretacions, judicis de valors o opinions. Un exemple:

- És aquesta la teva idea? És això el que dius?

Recursos i eines

Consulta oberta

Qüestionaris i eines d'autovaloració

Test de competències: <https://testcompetencies.barcelonactiva.cat/>

Test de les intel·ligències múltiples:

<https://www.psicoactiva.com/test/educacion-y-aprendizaje/test-de-las-inteligencias-multiples>

Test de personalitat: <https://www.16personalities.com/es/>

Las 7 dimensiones del test PAPI:

<https://www.personalitieslab.com/es/articulos/dimensiones-test-papi#:~:text=El%20Inventario%20de%20Personalidad%20y,durante%20el%20proceso%20de%20contrataci%C3%B3n.>

Test dels colors de Lüscher:

<https://www.psicoactiva.com/test/personalidad/test-de-los-ocho-colores-de-luscher/>

Tècnica japonesa ikigai, entesa com la raó de ser, que fa referència a tenir un motiu pel qual et vols llevar al matí i trobar la manera de viure plenament el teu veritable propòsit en la vida. Pàgina web per fer el test: <https://ikigaitest.com/es/>

Lectures, bibliografia

DAFO: <https://www.emprendedores.es/gestion/dafo-empresa/>

Roda de la vida: eina per analitzar diversos àmbits de la vida personal i el grau de satisfacció que tens d'aquests mateixos àmbits: <https://ruedadelavida.net/>

Línia de la vida: eina per prendre consciència de les diverses etapes i esdeveniments de la teva vida per aclarir el passat i donar sentit a la teva trajectòria vital: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-linea-de-la-vida-una-tecnica-para-conocer-te-mejor/>

La finestra de Johari: eina que relaciona la percepció individual (“jo”) amb les percepcions dels altres cap a nosaltres mateixos i que aporten subjectivitat (“els altres”).

https://www.youtube.com/watch?v=UG2bJfcn_8

https://es.wikipedia.org/wiki/Ventana_de_Johari

Llibre: Liz Willis i Jenny Daisley, Springboard: Women's Development Workbook (disponible per a compra en línia)

Recursos per documentar les sessions de mentoria:

<https://www.escueladementoring.com/herramientas/herramienta-modelo-para-documentar-sesion-es-de-mentoring-para-el-desarrollo-profesional/>

Informació sobre el programa de mentoria M2m d'UPC Alumni:

<https://alumni.upc.edu/ca/carreres-professionals/mentoria>

Programa de mentoria E2e del club ETSEIB Alumni:

<https://alumni.upc.edu/ca/esdeveniments/clubs-i-chapters/clubs-de-centre-docent/etseib-alumni-programa-de-mentoria-e2e>

Recomanació final

Empodera't i empodera els teus mentorats i mentorades!

La mentoria com a eina de transformació. Continua indagant en aquest procés de creixement personal i professional.

Si vols conèixer el nostre **servei d'orientació de carreres professionals**, consulta el nostre web:

 www.alumni.upc.edu

 carreresprofessionals.alumni@upc.edu

Si vols participar en algun dels **programes de Mentoria** que gestiona UPC Alumni, cal que et donis d'alta a la plataforma Alumni, a l'apartat de Programes de Mentoria:

 www.alumnimes.upc.edu