



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

MEJORANDO LAS HABILIDADES DE LOS EMPREENDEDORES SOCIALES

**Curso de formación para mentores de
emprendedores sociales**

Septiembre de 2019



Editor

João Pedro Constâncio, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme),
Valbom e Jovim (PT) Cátia Sousa, União das Freguesias de Gondomar (S.
Cosme), Valbom e Jovim (PT) Ana Torres, União das Freguesias de Gondomar (
S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Contribución

Maria Lencastre, Coordinadora de la Incubadora de Emprendimiento Social
“Idade Maior” de AMUT Associação Mutualista de Gondomar (PT)

Septiembre de 2019

Este MANUAL es un producto Intelectual elaborado en el marco del Proyecto
Erasmus + ISSE “MEJORA DE LAS HABILIDADES DE EMPRENDEDORES SOCIALES”,
coordinado por la FUNDACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA DEL PACTO PARA EL
EMPLEO EN LA CIUDAD DE VALENCIA (España).

Contacto del editor: joao.constancio@uf-gvj.pt

Cite este documento de la siguiente manera:

Constâncio, JP, Sousa, C. y Torres, A. (2019). Manual Módulo III - Curso Corto de
Formación para Mentores Emprendedores Sociales: Producto Intelectual 3, en
el marco del Proyecto Erasmus + ISSE “MEJORA DE LAS HABILIDADES DE
EMPRENDEDORES SOCIALES”. Gondomar: União das Freguesias de Gondomar (S.
Cosme), Valbom e Jovim.



	Página
Introducción al módulo	5
ACTO PROCESAL DE RELACIÓN	
TEMA PRINCIPAL 1 - FUNDAMENTOS DEL MENTORING	7
1. Introducción a la tutoría	8
1.1 ¿Qué es la tutoría y sus objetivos de relación?	8
1.1.1 Funciones del mentor y roles del aprendiz	9
1.1.2 Habilidades y experiencia necesarias para ser mentor	10
1.1.3 Derechos y responsabilidades del mentor y del aprendiz	10
1.1.4 Beneficios para mentores y aprendices	11
1.2 Motivos del emprendimiento social	12
1.2.1 Problema, propuesta de valor y solución	13
. Esquema de modelo de negocios	14
. Modelo financiado por terceros	16
. Modelo de negocio de triple resultado	17
. Lienzo del modelo de negocio social	18
Cuestionario del tema principal 1	20
TEMA PRINCIPAL 2 - PREPARACIÓN DEL MENTORING	22
2. Proceso de tutoría	23
2.1 Programas, selección y emparejamiento	23
2.1.1 Programas de tutoría	23
. Selección en el proceso de tutoría	32
. Emparejamiento en el proceso de tutoría	34
2.2 Credibilidad en la tutoría	35
2.2.1 Relaciones auténticas	36
Prueba del tema principal 2	39



ACTO RELACIONAL DE MENTORING	
TEMA PRINCIPAL 3 - CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	41
3. Elementos esenciales en la construcción de relaciones	42
3.1 Motivación humana	43
3.1.1 Motivación intrínseca y extrínseca	44
3.1.2 Teoría de la motivación de McClelland	45
3.1.3 Teoría de la motivación de la expectativa de Vroom	46
3.2 Fenómeno perceptivo	49
. Percepciones y autoconcepto	51
3.3 El yo: la ventana de Johari	53
3.4 Habilidades de comunicación	57
3.4.1 Escucha activa	57
3.4.2 Empatía	60
Prueba del tema principal 3	63
TEMA PRINCIPAL 4 - REGULACIÓN DE RELACIONES	65
4. Regulación de la relación de tutoría	66
4.1 Manejo de conflictos	68
4.1.1 Definición de conflicto	68
4.1.2 Comprender las causas del conflicto	69
4.1.3 Mecanismos para aprender del fracaso	74
Prueba del tema principal 4	76
EVALUACIÓN FINAL - Cuestionario de satisfacción	78
Referencias bibliográficas	80
ANEXO 1: HERRAMIENTAS MATRICES de los Ejercicios del tema principal	87
ANEXO 2: Soluciones de cuestionarios de temas principales	90



Introducción al módulo

Los mentores son un recurso precioso en cualquier proceso de aprendizaje porque combinan una guía firme y objetiva con un gesto alentador. Especialmente para quienes se dedican a implementar soluciones a problemas sociales, ya que solo la experiencia y la creatividad parecen ayudar en los momentos más difíciles.

Se podría pensar que un buen mentor tiene características personales y profesionales que son difíciles de enseñar. De hecho, hay perfiles que son naturalmente propensos a este rol, pero todos sin excepción pueden desarrollar sus habilidades para mejorar su desempeño como mentores.

La tutoría visualizada en la díada Mentor-Mentee, con sus propósitos, beneficios y limitaciones, se transpone, por un lado, a un acto relacional humano, aunque sea asistido en un entorno virtual, y por otro, en un proceso. El acto, repleto de etapas, hitos y supuestos resultados se produce dentro de un período de tiempo determinado y si es posible favorable al éxito de ambos actores. Por lo tanto, es deseable una situación en la que todos salgan ganando.

Sin embargo, el "verdadero juego" de la tutoría es difícil y está lleno de dudas, vulnerabilidades, incertidumbres, puntos muertos y quizás frustraciones.

Así, para el presente módulo de formación para **Curso de formación para mentores de emprendedores sociales** del proyecto europeo ISSE - Mejora de las competencias de los emprendedores sociales, y considerando su adecuación a un evento formativo corto se propuso abordarlo ajustándolo a cuatro puntos fundamentales o cuatro temas principales divididos que cubrirán el acto relacional y, por otro, Por otro lado, al acto procedimental de la tutoría, aunque se limite al período de formación.

Así, y desde el punto de vista didáctico del currículo modular, los dos primeros temas del módulo se relacionan esencialmente con el acto procedimental y los dos últimos temas se abordan desde el rostro del prisma del acto relacional.

A pesar de sus limitaciones en el período de formación, es un módulo diseñado para ser de tipo curso abierto y puede ser impartido a través de entornos virtuales de aprendizaje, con el objetivo de ofrecer a un gran número de mentores de aprendizaje la oportunidad de iniciarse y ampliar sus conocimientos en el universo de la mentoría.

Aún desde el punto de vista de la estructura curricular, cada tema es seguido por su contenido y al final presentado con un Quiz para el proceso de aprendizaje.



Paralelamente, y preferiblemente antes de completar el Quiz, en cada tema específico, se proponen un conjunto de ejercicios prácticos en el CUADERNO DE EJERCICIOS al margen del currículo del módulo para que el mentor consolide su aprendizaje.

En general, los cuatro temas principales del módulo, se proponen 33 ejercicios para trabajar durante el período de formación con los mentores, de los cuales 23 ejercicios son verdaderas herramientas de trabajo que se pueden organizar en un kit para los nuevos mentores.

Al final del módulo, se deja una importante hoja de evaluación de la formación para que cada alumno dé su opinión sobre la experiencia de la formación y todo lo que pueda evaluarse con miras a seguir mejorando en el futuro.

Por último, antes de pasar a los contenidos programáticos, aquí exponemos claramente los objetivos generales y los resultados de aprendizaje que pretendemos para esta formación específica. Como objetivos generales, se espera que los alumnos sean capaces de:

- a) aumentar sus conocimientos sobre la mentoría, como proceso y acto relacional;
- B) mejorar las habilidades útiles para el mentor de emprendedores sociales, y;
- C) Conocer estrategias y enfoques para gestionar eficazmente la relación de tutoría.

Al final de la formación y como resultado del aprendizaje, se espera que los mentores, al iniciar su noble actividad en la mentoría, sean capaces de relacionarse con el aprendiz y asegurar una orientación firme y objetiva llena de pasos concretos y, simultáneamente, con el gesto alentador de apoyo y el apoyo relacional extraño.

Solo nos queda desear a todos los mentores de aprendizaje, en pocas palabras, un excelente aprendizaje y, sobre todo, ¡una gran aventura llena de desafíos en el universo de la mentoría!



Tema principal 1

REGLAS DEL MENTORING



1. Introducción a la tutoría

La tutoría ha sido ampliamente reconocida como uno de los factores clave que contribuyen al desarrollo de habilidades individuales, apoyo psicosocial o socioemocional, éxito en el avance profesional e igualmente en el campo del espíritu empresarial (Haggard, Dougherty, Turban y Wilbanks, 2011; Jacobi, 1991; Kram, 1985; Packard, 2016). Como tal, la tutoría eficiente contribuye a aumentar la autoeficacia (Kram, 1985), la mejora y la ampliación de habilidades y competencias (Jacobi, 1991). Por tanto, la mentoría puede transportarse a contextos diversos, como el emprendimiento y los negocios, la educación, la búsqueda de empleo, la integración de inmigrantes, entre otros (CEC / CCIC1, 2014).

Si bien la tutoría es cada vez más común en los contextos laborales actuales, no es obvio lo que significa ser un mentor o lo que implica un proceso de tutoría.

1.1 ¿Qué es la tutoría y sus objetivos?

La tutoría se puede considerar un “seguimiento personalizado, confidencial, voluntario y gratuito resultante de un buen período de seguimiento por parte de un mentor para responder a las necesidades específicas de una persona: el mentor, de acuerdo con los objetivos de su desarrollo / madurez personal y profesional, es decir, sus habilidades y aprender en un contexto dado”(CEC / CCIC, 2014).

Básicamente, la tutoría ayuda a las personas a desarrollarse de manera más eficaz. Es una relación diseñada para generar confianza y apoyar al aprendiz para que pueda tomar el control de su propio desarrollo y trabajo (Manchester Metropolitan University, s / d).

La tutoría se lleva a cabo a través de un proceso que suele presuponer un inicio y un final claros y realistas y unos objetivos marcados por y para el mentor y el aprendiz desde el principio, y también flexible y adaptable a las situaciones emergentes de evolución del proceso a lo largo del tiempo del proceso.

Según Claudio Brito (2017), la mentoría casi es coaching pero la diferencia es que el coaching está más basado en tareas, basado en necesidades y metas específicas que se deben cumplir, mientras que la mentoría, a pesar de tener metas, está más orientada al proceso o “camino” y responde a las necesidades del aprendiz y su iniciativa.

1 Fuente: Câmara de Comércio e Indústria do Centro - Conselho Empresarial do Centro.



Entonces, mentorear no es lo mismo que capacitar, enseñar o entrenar, y un mentor no necesita ser un capacitador calificado o un experto en el rol que desempeña el aprendiz. Necesitan poder escuchar y hacer preguntas que desafíen al aprendiz a identificar el curso de acción que deben tomar con respecto a su propio desarrollo / proyecto (Manchester Metropolitan University, s / d).

1.1.1 Funciones del mentor y roles del aprendiz

Los mentores son profesionales con amplia experiencia en un área específica que atenderán a un profesional menos experimentado, el mentorizado, mostrándoles el “camino de piedra” (Claúdio Brito,2017).

Cuando se piensa en la tutoría, a menudo se piensa en alguien mayor como mentor y en el mentoring más joven, pero no necesariamente tiene que ser así. Es importante destacar que existe una postura de humildad en ambos lados y de querer no solo impartir sabiduría sino también recibirla. A modo de ejemplo, es muy posible que un joven asesore a un anciano en el contexto de las nuevas tecnologías. Sin embargo, los estudios parecen revelar que es más probable que la relación tenga éxito si el mentor es mayor que el aprendiz.

Hay múltiples **funciones de mentor** (CEC / CCIC, 2014: págs.22, 23):

- a) Funciones profesionales: favorece la integración de (a) tutoría (a) una comunidad empresarial, compartiendo información y conocimiento, confronta para avanzar en la reflexión, da sugerencias y consejos;
- B) Funciones psicológicas: ayuda en la reflexión, tranquiliza al mentoring, le da confianza, motivación, amistad (se convierte en un confidente del mentoring);
- C) Función del modelo a seguir: exponer sus aciertos y fracasos, dando ejemplo y contraejemplo y ayudando al mentoring a integrar las experiencias en su reflexión.

En cuanto a **roles del mentor**, atraviesan (CEC / CCIC, 2014: pág.25):

- a) Aceptar libremente ser acompañado por un mentor con el fin de mejorar sus habilidades;
- B) Adoptar una actitud positiva hacia la relación de mentoría;
- C) Actuar de acuerdo con la ética del programa de mentoría en el que participa;
- D) Sea transparente con el mentor.



1.1.2 Habilidades y experiencia necesarias para ser mentor

Según la Universidad Metropolitana de Manchester:

Conciencia de sí mismo - debe tener un buen conocimiento de sus propias fortalezas y necesidades de desarrollo.

Conocimientos organizativos - debe saber cómo hacer las cosas y cómo funcionan.

Credibilidad - debe tener credibilidad personal y profesional, esto puede incluir ser miembro de organizaciones relevantes.

Accesibilidad - debe estar dispuesto y ser capaz de dedicar suficiente tiempo a su aprendiz para ofrecerle apoyo y orientación.

Comunicación - Necesita excelentes habilidades de comunicación y ser capaz de comprender las ideas y sentimientos de los demás. También necesita ser un gran oyente. **Habilidad para empoderar** - debe poder crear un entorno de trabajo en el que sea seguro para las personas probar diferentes cosas, permitiéndoles contribuir de diferentes maneras.

El deseo de ayudar a otros a desarrollarse. - debe comprender cómo se desarrollan los individuos y cómo tienen experiencia, ya sea formal o informalmente, en el desarrollo de otros.

Inventiva - estar abierto a nuevas formas de hacer las cosas y diferentes formas de trabajar.

Empatía - capacidad de empatizar con los demás.

Comprensión - debe estar preparado para tratar de comprender diferentes perspectivas, enfoques y posiblemente antecedentes de diferentes aprendices.

1.1.3 Derechos y responsabilidades del mentor y del aprendiz

Según el conjunto de herramientas elaborado por FHI 360 / Linkages (2016, pág.19), los siguientes derechos de mentor pueden mencionarse como:

- El derecho a ser tratado con respeto.
- El derecho a adaptar el apoyo como mentor a sus agendas profesionales y personales. El derecho a recibir formación, apoyo y recursos suficientes para desempeñar bien su función. El derecho a rechazar a cualquier aprendiz si se siente incómodo con él.
- El derecho a negarse a realizar cualquier trabajo que considere poco ético o apropiado.



Las principales responsabilidades del mentor son:

- Conoce su especialidad.
- Prepárese para reuniones o conversaciones.
- Mantenga una postura profesional que respete, sea paciente y esté atento a las necesidades del aprendiz.
- Respete la confidencialidad del aprendiz.
- Dé comentarios de sus experiencias, positivas o negativas.

Respecto a los derechos del aprendiz:

- El derecho a esperar que el mentor tenga conocimientos en el área.
- El derecho a esperar que el mentor sea profesional y pueda llevar a cabo reuniones.
- El derecho a sentirse seguro y cómodo con el mentor.
- El derecho a negarse a trabajar con un mentor con el que se sienta incómodo.
- El derecho a no sentirse juzgado o inapropiado. El derecho a esperar confidencialidad.

En cuanto a las responsabilidades del aprendiz:

- Sea un aprendiz activo.
- Prepárese para las reuniones con preguntas y desafíos con los que necesita ayuda.
- Aproveche los beneficios técnicos y organizativos de la relación aceptando y adaptando el asesoramiento que sea adecuado para su organización / proyecto.
- Dé retroalimentación sobre sus experiencias, tanto positivas como negativas.

1.1.4 Beneficios para mentores y aprendices



Los principales beneficios de la mentoría para el mentores son (CEC / CCIC, 2014: pág.24):

Satisfacción / realización personal - orgullosos de apoyar proyectos que consideran personas viables y potenciales;

Reconocimiento - Disfrutar de ser reconocidos como personas desinteresadas y socialmente responsables que desean compartir sus conocimientos y experiencias con los demás;

Actualización - Contacto permanente con personas ambiciosas con ideas y conocimientos diferentes e innovadores. La relación también beneficia al mentor desde la perspectiva que también aprende y aumenta sus conocimientos a través de la participación en nuevas realidades. Además, agudizan sus habilidades como líderes y facilitadores;

Legado - reproducir el propio éxito en la transmisión de conocimientos y experiencias;

Inversión en el futuro - su relación con sus mentorados es simbiótica porque a menudo pasan, durante o al final del proceso de tutoría, pero no un objetivo, a socios comerciales, a menudo catapultando una idea o proyecto de negocios al éxito.

Con respecto al mentoring, los principales beneficios son (CEC / CCIC, 2014: pág.25):

Conozca el mundo empresarial; Acceso a red desde personas / contactos;

Tener gente de confianza hacer preguntas sin miedo, porque son personas que saben que todavía están aprendiendo;

Motivación - Los alumnos saben que alguien está invirtiendo en su éxito.

Nuevos conocimientos y experiencia - adquirir nuevos conocimientos y desarrollar actividades que puedan ser de gran utilidad en la actividad emprendedora;

Evolución más rápida - cuando hay una relación productiva, hay más oportunidades;

Asesoramiento y apoyo - Los mentores pueden ofrecer capacidad crítica y refuerzo positivo.

1.2 Motivos del emprendimiento social

Podemos definir el Emprendimiento Social como el “proceso de encontrar e implementar innovaciones y soluciones sostenibles para problemas



sociales importantes y desatendidos, lo que se traduce en innovación social siempre que haya respuestas más eficientes (en comparación con las existentes) al problema en cuestión. pregunta ”(Santos, 2012).

El emprendimiento social siempre ha existido. Sin embargo, el término emprendimiento social se conceptualizó con mayor precisión a fines de la década de 1990, enfatizando los procesos de innovación social emprendidos por los emprendedores sociales (Defourny, 2009).

Según Miguel Alves Martins y Susana Pinheiro (2012), las iniciativas de emprendimiento social se caracterizan por:

Una misión social que busca dar respuesta a un problema social;

Una solución innovadora caracterizada por la creación de un producto, bien o servicio o un nuevo modelo de negocio que permita una mayor creación de valor a menor costo;

La generación de impacto social, teniendo una estrategia basada en la transformación social positiva generada en su público objetivo;

Un alto potencial de escalabilidad o replicabilidad ya que estas iniciativas no dependen de un ecosistema local, lo que permite que estos proyectos crezcan o se reproduzcan;

Un fuerte logro a través de la diversificación de fuentes de ingresos.

1.2.1 Problema, propuesta de valor y solución

Como vimos anteriormente, es la resolución de problemas sociales lo que impulsa la creación de proyectos de emprendimiento social. En este sentido, un proyecto exitoso siempre será aquel que parte de un conocimiento y diagnóstico profundo del problema, sus causas y consecuencias, y alcance (generalmente, los proyectos de emprendimiento social más exitosos actúan a nivel de las causas).

La solución debe describirse mediante una propuesta de valor que resuma los beneficios y las características diferenciadoras del proyecto.

Idealmente, debería traducirse en una declaración clara, convincente, creíble y concisa.

Para asegurar la sostenibilidad de los proyectos de emprendimiento social, se pueden generar ingresos propios (a través de la venta de un producto o servicio) del segmento cliente / beneficiario, utilizando recursos abundantes o



accesibles o atrayendo socios clave disponibles y dispuestos a pagar por el impacto. o valor generado.



. Esquema de modelo de negocios

Business Model Canvas puede ser una herramienta muy útil tanto para la ideación como para el pensamiento estratégico posterior, ya que es un mapa de modelo de negocio simple con todos los puntos clave: actividades y recursos, red de socios, propuesta de valor, segmentos de clientes / beneficiarios, canales, cliente / relación con los beneficiarios, estructura de costos y flujos de ingresos.

Business Model Canvas permite que el modelo de negocio sea simple, relevante e intuitivamente comprensible, sin descuidar las complejidades de cómo funcionan las empresas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El Canvas Model se convierte así en un lenguaje compartido y una herramienta útil para que las partes interesadas hablen sobre el modelo de negocio.

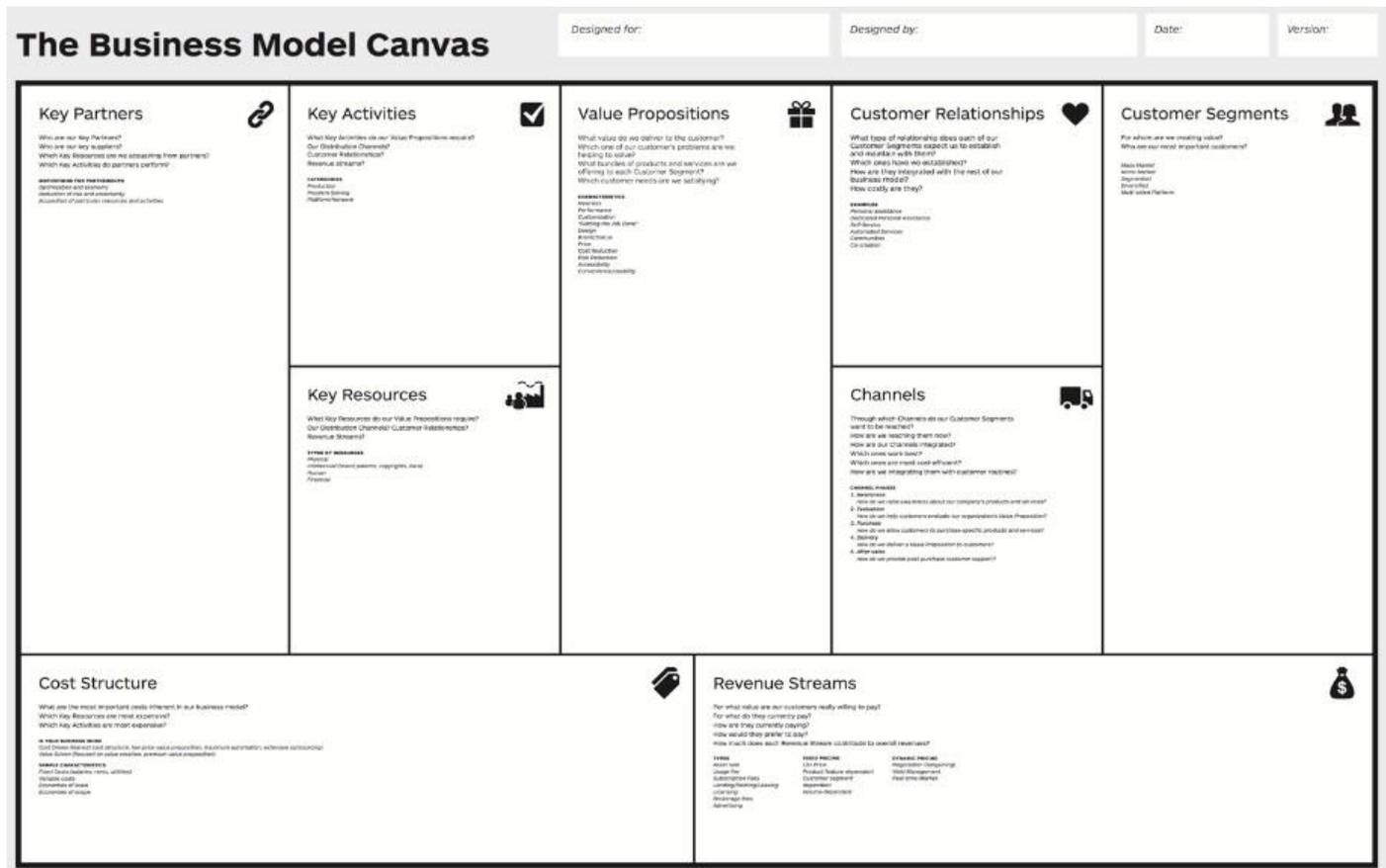


Figura 1: Esquema de modelo de negocios.

El lienzo del modelo de negocio y la definición de los nueve componentes básicos se presentan a continuación.²

² Puede descargar la herramienta y el manual de instrucciones desde

<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.



Los nueve componentes básicos del Business Model Canvas:

1. **Segmentos de clientes.** Los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que una empresa pretende llegar y servir.
2. **Propuesta de valor.** El paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. El valor puede ser cuantitativo (por ejemplo, precio, velocidad del servicio) o cualitativo (por ejemplo, diseño, experiencia del cliente).
3. **Canales** Cómo una empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para ofrecer una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta comprenden la interfaz de una empresa con los clientes. Los canales pueden ser canales directos o indirectos, propios o asociados.
4. **Relaciones del cliente.** Los tipos de relaciones que establece una empresa con segmentos de clientes específicos.
5. **Flujos de ingresos.** El efectivo que genera una empresa de cada segmento de clientes.
6. **Recursos clave.** Los activos más importantes necesarios para que el modelo de negocio funcione. Estos recursos permiten a una empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes y obtener ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Pueden ser propiedad de la empresa o arrendados por la empresa o adquiridos de socios clave.
7. **Actividades clave.** Las cosas más importantes que debe hacer una empresa para que su modelo de negocio funcione. Son las acciones que se requieren para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener las relaciones con los clientes y obtener ingresos.
8. **Asociaciones clave.** La red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio.
9. **Estructura de costo.** Todos los costos incurridos para operar un modelo comercial.

Business Model Canvas también se puede aplicar a organizaciones sin fines de lucro, organizaciones benéficas, entidades del sector público y empresas sociales con fines de lucro. Osterwalder (2010)) Argumentan que toda organización tiene un modelo de negocio, porque debe generar suficientes ingresos para cubrir sus gastos para sobrevivir. La única diferencia entre la empresa comercial tradicional y la empresa social se refiere al enfoque de la organización.



La empresa comercial se centra más en los rendimientos financieros o el valor para los accionistas, mientras que la empresa social se centra más en la ecología, las causas sociales y los mandatos de servicio público, según Business Model Generation.

Osterwalder y col. Utilice el término "modelos de negocio sin fines de lucro" para caracterizar los modelos de negocios para organizaciones que no son empresas tradicionales con fines de lucro.

Además, dividieron estos "modelos comerciales más allá de las ganancias" en dos categorías: a) Modelo financiado por terceros, y; b) Modelo de negocio de triple resultado.

. Modelo financiado por terceros

En este modelo, el destinatario del producto o servicio no es el pagador. El pagador es un tercero, que podría ser un donante. El tercero paga a la organización para que cumpla una misión, que puede ser de naturaleza social, ecológica o de servicio público. Algunos ejemplos son la filantropía, las organizaciones benéficas y el gobierno (Osterwalder & Pigneur, 2010).

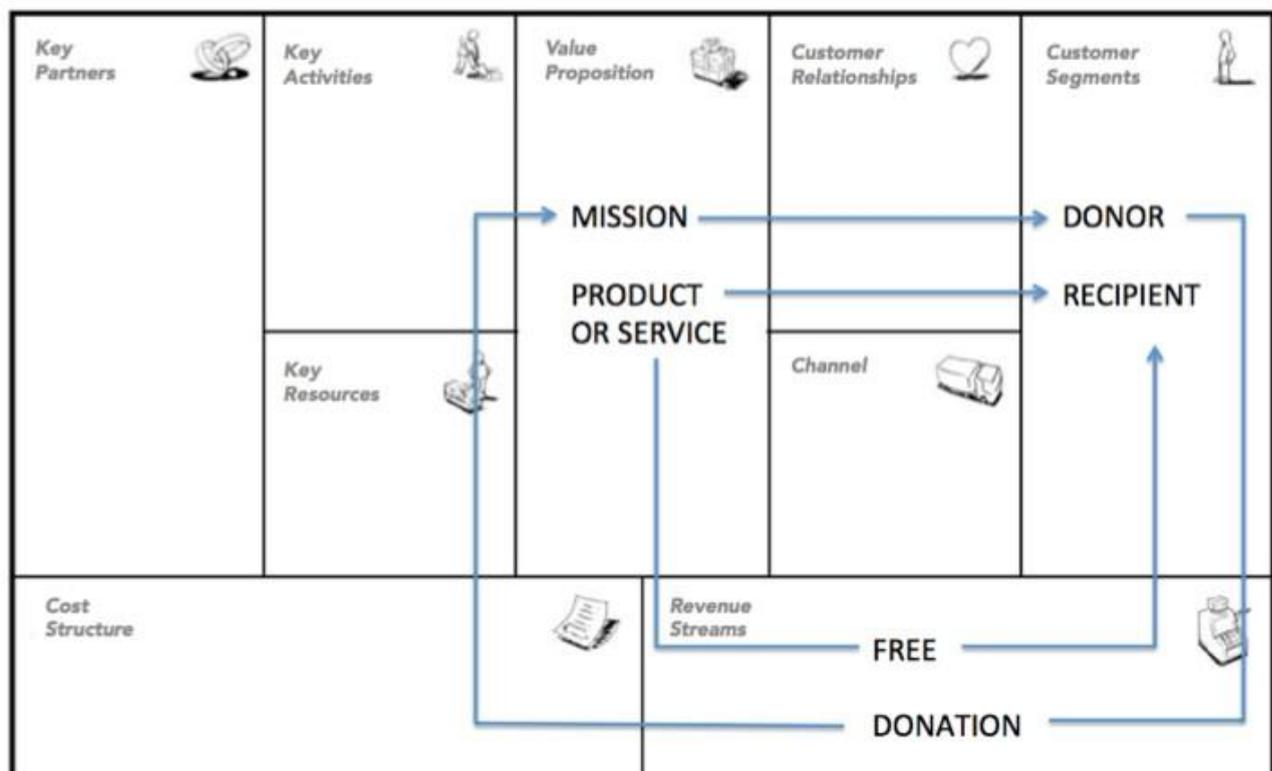


Figura 2. Modelo financiado por terceros. Adaptado de Business Model Generation (2010) por Osterwalder A. y Pigneur Y.



. Modelo de negocio de triple resultado

Elkington (1994) introduce el término concepto de triple resultado para que las empresas se centren no solo en el valor económico, sino también en el valor ambiental y social. Este concepto fue articulado por primera vez por Spreckley (1981) en Auditoría social: una herramienta de gestión para el trabajo cooperativo. Desde entonces, gana influencia con la creciente conciencia del medio ambiente y la necesidad de sostenibilidad. Para hacer que el concepto de triple resultado sea un poco más fácil de entender para las personas, Elkington presenta tres P: personas, planeta y ganancias. Una es la medida estándar de las ganancias corporativas: el "resultado final" de la cuenta de pérdidas y ganancias. El segundo es el resultado final de la "cuenta personal" de una empresa, una medida de cuán socialmente responsable ha sido una organización a lo largo de sus operaciones. El tercero es el resultado final de la empresa 's Cuenta del "planeta": una medida de cuán ambientalmente responsable ha sido. Estos tres se conocen como los tres pilares de la sostenibilidad.

Las organizaciones que utilizan un modelo de negocio de triple resultado tienen un objetivo central diferente. En lugar de maximizar el valor para los accionistas, como ocurre con muchas empresas tradicionales, el objetivo de la organización de triple resultado es ampliar su rango no solo para dar cuenta de una base financiera continua y sostenible, sino también para la colaboración continua para resolver problemas sociales y ambientales.

Para adaptarse a los modelos comerciales de triple resultado, el Canvas se amplía en la parte inferior con dos nuevos bloques de construcción: los costos sociales y ambientales y los beneficios sociales y ambientales.

El modelo de triple resultado busca minimizar los impactos sociales y ambientales negativos y maximizar los positivos³.

Luego, la pantalla se extiende en la parte inferior con dos nuevos bloques de construcción: costos sociales y ambientales y beneficios sociales y ambientales.

³ Vea un ejemplo muy similar: El lienzo del modelo de negocio sostenible: https://www.case-ka.eu/wp/wpcontent/uploads/2017/05/SustainableBusinessModelCanvas_highresolution.jpg

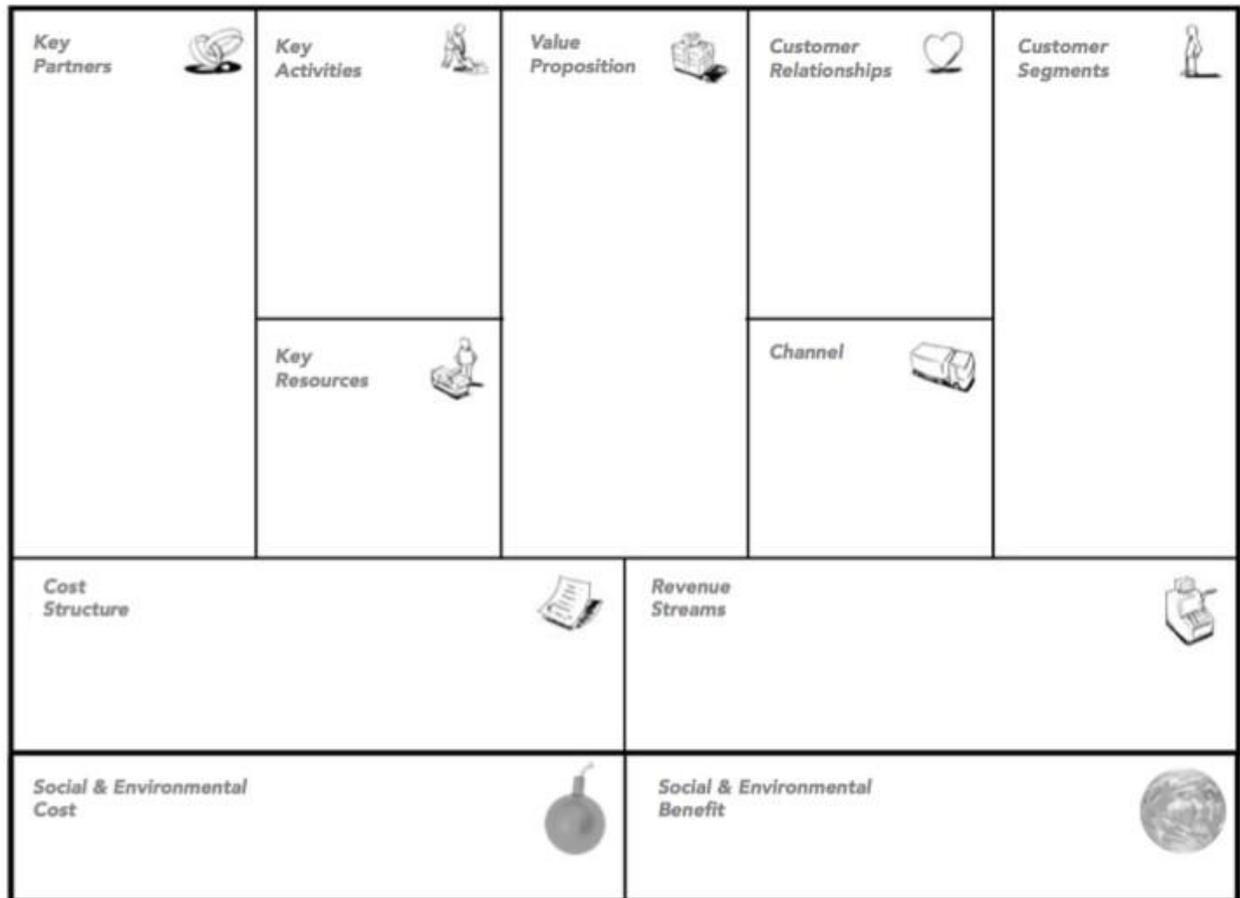


Figura 3. Modelo de negocio de triple resultado. Adaptado de Business Model Generation (2010) por Osterwalder A. y Pigneur Y

. Lienzo del modelo de negocio social

El Laboratorio de Innovación Social va tan lejos como para reorganizar los componentes básicos; diferenciar propuesta de valor en propuesta de valor social y para el cliente, agregando medidas de impacto en el bloque de propuesta de valor; diferenciar a los clientes en beneficiario y cliente; reemplazar el bloque Relación con el cliente por Tipo de intervención; y agregando el bloque Excedente en el Canvas. Es una toma interesante de Canvas que podría resultar confusa para quienes están acostumbrados al Canvas de Osterwalder, porque la secuencia también se ve afectada. La adición más interesante es el bloque de construcción Excedente, porque para la empresa social, el Excedente tiene que reinvertirse en la misión a diferencia de la libertad de empresa con su excedente.

ote que esta herramienta puede resultar confusa para quienes están acostumbrados a la herramienta Osterwalder, porque la lógica y la secuencia también se ven afectadas.



Social Business Model Canvas

<p>Key Resources</p> <p><i>What resources will you need to run your activities? People, finance, access?</i></p>	<p>Key Activities</p>	<p>Type of Intervention</p> <p><i>What is the format of your intervention? Is it a workshop? A service? A product?</i></p>	<p>Segments</p>	<p>Value Proposition</p>
<p>Partners + Key Stakeholders</p> <p><i>Who are the essential groups you will need to involve to deliver your programme? Do you need special access or permissions?</i></p>	<p><i>What programme and non-programme activities will your organisation be carrying out?</i></p>	<p>Channels</p> <p><i>How are you reaching your beneficiaries and customers?</i></p>	<p>Beneficiary Customer</p> <p><i>Who are the people or organisations who will pay to address this issue?</i></p>	<p>Social Value Proposition Impact Measures</p> <p><i>How will you show that you are creating social impact?</i></p> <p>Customer Value Proposition</p> <p><i>What do your customers want to get out of this initiative?</i></p>
<p>Cost Structure</p> <p><i>What are your biggest expenditure areas? How do they change as you scale up?</i></p>	<p>Surplus</p> <p><i>Where do you plan to invest your profits?</i></p>		<p>Revenue</p> <p><i>Break down your revenue sources by %</i></p>	

Inspired by The Business Model Canvas

Figura 4. Lienzo del modelo de negocio social. Reproducido de Social Innovation Lab.

Para una mirada más profunda a estos modelos dejamos aquí la sugerencia para una lectura más detallada del libro de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur a través del siguiente enlace:

[http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf)

También proponemos para una primera lectura introductoria los siguientes videos:

El lienzo del modelo empresarial sin fines de lucro:

<https://www.youtube.com/watch?v=4pcnRIPJvj8>

The Sustainable Business Model Canvas, 11 pasos para diseñar una estrategia

de sostenibilidad exitosa: <https://www.youtube.com/watch?v=gVimMEI2u2w>

Lienzo de modelo de negocio para una organización sin fines de lucro:

<https://www.youtube.com/watch?v=YqAOePEMbV0>

Finalmente, además de algunos ejercicios de seguimiento del aprendizaje para el mentor del alumno, hemos incluido en este CUADERNO DE EJERCICIOS una Plantilla de Social Canvas Business para usar en el contexto de la capacitación.



PRUEBA PRINCIPAL DEL TEMA 1 - FUNDAMENTOS DEL MENTORIO

Parte A - Preguntas sobre opciones correctas P1. De las cuatro opciones que se describen a continuación, indique la o las que no coinciden con el

responsabilidades del mentor:

- una.** mantener una postura profesional
- B.** proporcionar retroalimentación de sus experiencias positivas o negativas
- C.** ser psicólogo
- D.** ser confidencial

Q2. De las cuatro opciones que se describen a continuación, indique la o las que no corresponden a las responsabilidades del aprendiz:

- una.** ser un aprendiz activo
- B.** aceptar libremente estar acompañado por un mentor
- C.** proporcionar retroalimentación de sus experiencias positivas o negativas
- D.** prepararse para reuniones con preguntas y desafíos

Q3. Según la Universidad Metropolitana de Manchester, un mentor requiere un conjunto de habilidades y experiencia. De las cuatro opciones siguientes, indique cuál corresponde a la siguiente oración: "Él o ella debe estar dispuesto y ser capaz de dedicar suficiente tiempo a su aprendiz para ofrecer apoyo y orientación":

- una.** Accesibilidad
- B.** Habilidad para empoderar
- C.** Inventiva
- D.** Comprensión

Q4. El proceso de tutoría trae beneficios a los mentores. De las cuatro opciones siguientes, indique cuál corresponde a la siguiente frase: "orgullosos de apoyar proyectos que consideren viables y personas potenciales".

- una.** Legado
- B.** Reconocimiento
- C.** Satisfacción / realización personal
- D.** Actualización

Q5. Según algunos autores, las iniciativas de emprendimiento social se caracterizan por o por la existencia de ciertos aspectos. De las cuatro opciones siguientes, indique cuál corresponde a la siguiente oración: "tiene como objetivo resolver un problema social".

- una.** estrategia de sostenibilidad financiera
- B.** generación de impacto social
- C.** solución innovadora
- D.** misión social

Q6. Según BusinessModel Canvas, nueve bloques de construcción están operativos en el modelo. De las cuatro opciones siguientes, indique cuál coincide con la siguiente frase: "conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico".

- una.** Recursos clave
- B.** Asociaciones clave
- C.** Relaciones del cliente
- D.** Propuesta de valor



Parte B - Preguntas verdaderas o falsas

Q7. De los modelos comerciales cubiertos en este tema, el modelo financiado por terceros es caracterizado por la noción de donante y la existencia de un nuevo bloque denominado “Excedente”.

una. Cierto

B. Falso

Q8. El modelo de negocio Triple Bottom Line, adaptado de Osterwalder y Pigneur, amplía dos nuevos bloques de construcción: costos sociales y ambientales y beneficios sociales y ambientales.

una. Cierto

B. Falso

Q9. Ejemplos como la filantropía, las organizaciones benéficas y el gobierno se caracterizan o operacionalizado a través del Modelo Financiado por Terceros.

una. Cierto

B. Falso

Q10. Según los nueve bloques de construcción de Business Model Canvas, el bloque de actividades clave no es lo más importante que debe hacer una empresa para que el modelo de negocio funcione.

una. Cierto

B. Falso

Q11. Triple Bottom Line Business, es un modelo que aporta al concepto tres P fundamentales: Personas, Planeta y Beneficios.

una. Cierto

B. Falso

Q12. Uno de los cambios notables de Social Business Model Canvas en comparación con el La versión Business Model Canvas es la diferenciación de los clientes del beneficiario y el cliente.

una. Cierto

B. Falso

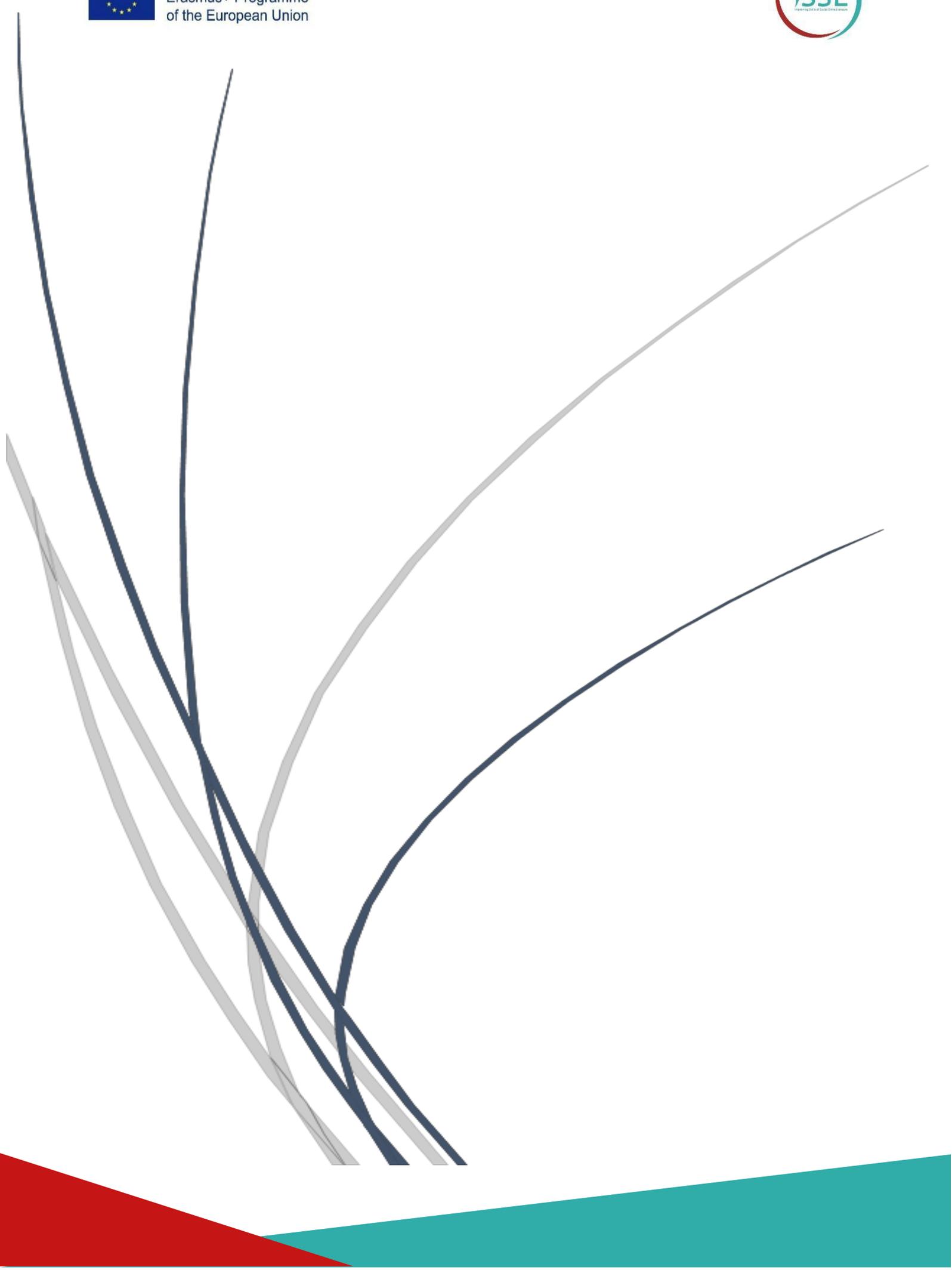
Fin de la prueba

Tema principal 2

MENTORIN G PREPARACIÓN



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





2. Proceso de tutoría

2.1 Programas, selección y emparejamiento

2.1.1 Programas de tutoría

Los programas de tutoría generalmente cubren a personas de cualquier edad y pueden explorarse en una amplia variedad de objetivos y contextos profesionales (Susan y Searby, 2013), desde la educación hasta necesidades específicas como grupos minoritarios, emprendimiento y empresas emergentes, por ejemplo (Klasen Y Clutterbuck, 2002).

Según Poulsen (2013), los programas de tutoría se han vuelto populares en empresas, organizaciones, sindicatos, asociaciones profesionales y muchos otros contextos. En este sentido, las relaciones de mentoring no son permanentes y pueden ser sucesivas, y una persona puede tener varios mentores a lo largo de su vida profesional (Poulsen, 2014).

Estos programas se perciben como las "reglas del camino" para las interacciones dentro de las relaciones de tutoría. (Ragins, 2007 citado por Chandler, Kram & Yip, 2011).

La tutoría tradicional suele ser uno a uno, pero todavía hay otras formas, como la tutoría entre pares y la tutoría en grupo, por ejemplo (Haggard, Dougherty, Turban & Wilbanks, 2010). La primera ventaja sobre otros tipos de tutoría es que brinda al aprendiz una atención personalizada..

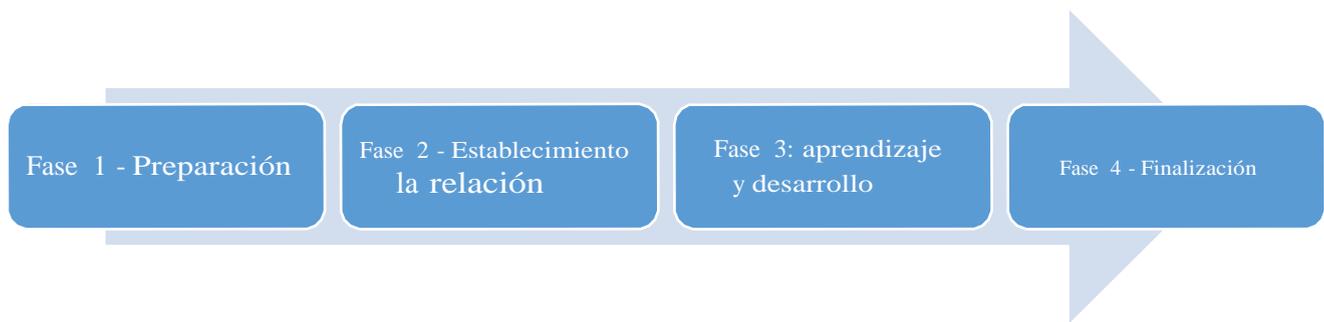
En general, Poulsen (2013) afirma que un buen programa de mentoría debe incluir un emparejamiento neutral entre un aprendiz y un mentor más experimentado, desarrollando un ambiente de aprendizaje y cooperación confidencial donde se exploren oportunidades, ambiciones y capacidades.

El programa debe ser un desafío para ambas partes en cuanto a la autoconciencia y la autorrealización como se ve a través de los ojos del otro, así como beneficiar a los mentores en el desarrollo de liderazgo y otras habilidades que provienen de su papel como mentores.

Existen diferentes tipos de programas de tutoría adaptados a su naturaleza específica, enmarcados dentro de organizaciones o, por ejemplo, específicos para carreras particulares, como el programa de la Asociación Americana de Psicología (APA, 2006; Kram, 1983; BR Ragins & Kram, 2007, para ejemplo).

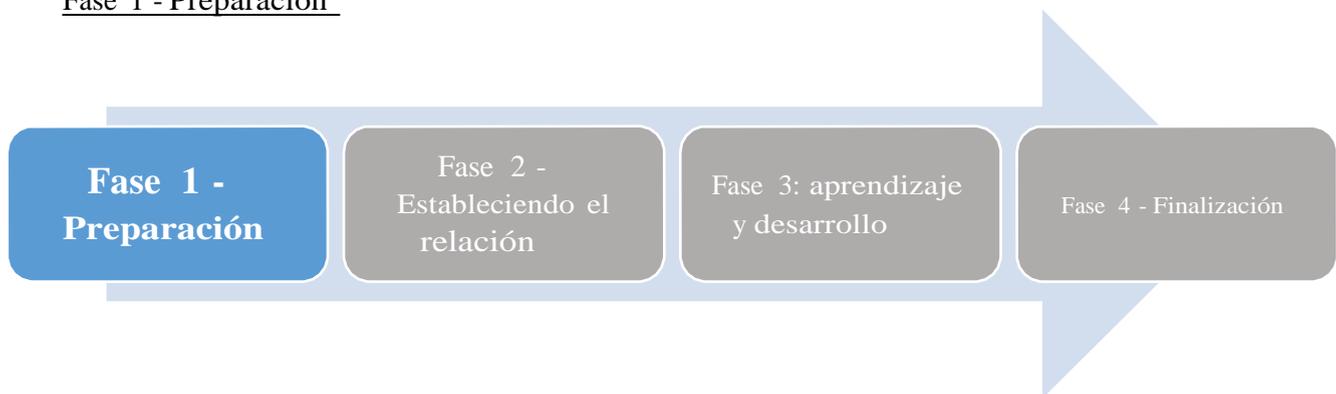
Sin embargo, seguiremos la propuesta presentada por Kirsten Poulsen (2014), cuyo proceso de mentoría está marcado por cuatro fases distintas en un Programa de Mentoría Formal, como se muestra a continuación.:

Figura 5: Fases del programa de tutoría formal



Como lo demuestra la ilustración, una relación de mentoría formal efectiva pasará por cuatro etapas definidas. El tiempo empleado en cada una de estas etapas difiere de la relación a la relación, pero todas las relaciones atraviesan estas cuatro etapas.

Fase 1 - Preparación



Esta primera fase involucra las decisiones finales de los mentores y potenciales aprendices para ingresar al programa de mentores. Es la fase de los procesos de selección y emparejamiento⁴.

La fase de preparación es el comienzo del proceso de descubrimiento. Debido a que cada relación de mentoría es única, el mentor y el aprendiz deben tomarse el tiempo para establecer los parámetros iniciales de la posible relación futura.

Los alumnos deben conocer el programa general propuesto y considerar si se ajusta a sus planes de negocios sociales y necesidades de aprendizaje.

Por lo tanto, es el momento de tener en cuenta el propósito del programa de mentoría, la forma en que está organizado y en qué términos lo realizará la organización/ incubadora.

⁴ Además del punto descrito y al que se hace referencia como Selección en el proceso de tutoría, nos referimos al Formulario de solicitud de aprendiz y al Formulario de solicitud de mentor en los ejercicios 1 y 2 del CUADERNO DE EJERCICIOS del Tema principal 2 que se pueden explorar en el contexto de la capacitación y esta etapa de preparación.



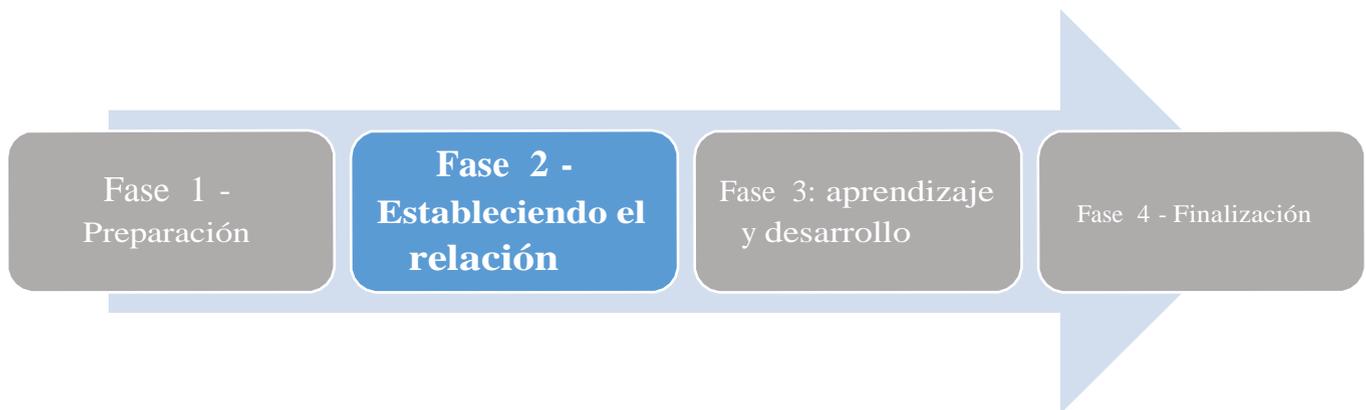
A su vez, los mentores deben considerar si sienten que tienen la **TIEMPO DE HABILIDADES** y **MOTIVACIÓN**.

¿Tiene disponibilidad? ¿Puedes priorizar el tiempo? ¿Cuál es el apoyo de la organización/ incubadora?

¿Y cómo pueden beneficiarse de asumir el papel de mentores?

Por lo tanto, tanto los mentores potenciales como los aprendices deben considerar si los beneficios de aprendizaje y los resultados del programa de tutoría coincidirán con la inversión en términos de tiempo y esfuerzo. Si estas preguntas no se aclaran adecuadamente en la fase de preparación, posteriormente pueden surgir problemas en la relación de mentoría.

Fase 2-Establecimiento de la relación



Esta segunda fase comienza cuando los mentores y los aprendices se encuentran por primera vez.

Aquí la pareja debe conocer bien para establecer una relación con franqueza y confianza.

La confianza no es automática. Esta fase puede denominarse “construir una cuenta de confianza”: hablar y aclarar los elementos que crean una cuenta de confianza que se puede acumular durante la relación, en lugar de crear obstáculos que puedan bloquear un diálogo valioso sobre uno mismo y sobre el proceso de tutoría.

Exploran sus motivaciones para unirse al programa y establecen las reglas básicas para su colaboración, que incluyen:

Objetivos - los beneficios que desea al participar en el programa de mentores;

Expectativas - lo que esperan el uno del otro;



Cooperación - cuándo, con qué frecuencia y dónde quieren reunirse, cuántas reuniones, qué documentación, la posibilidad de utilizar un libro de registro, si es necesario, etc.;

Reglas básicas y ética - confidencialidad, preparación, límites, retroalimentación, etc.;

Evaluación y seguimiento - evaluación periódica del proceso de aprendizaje y los resultados;

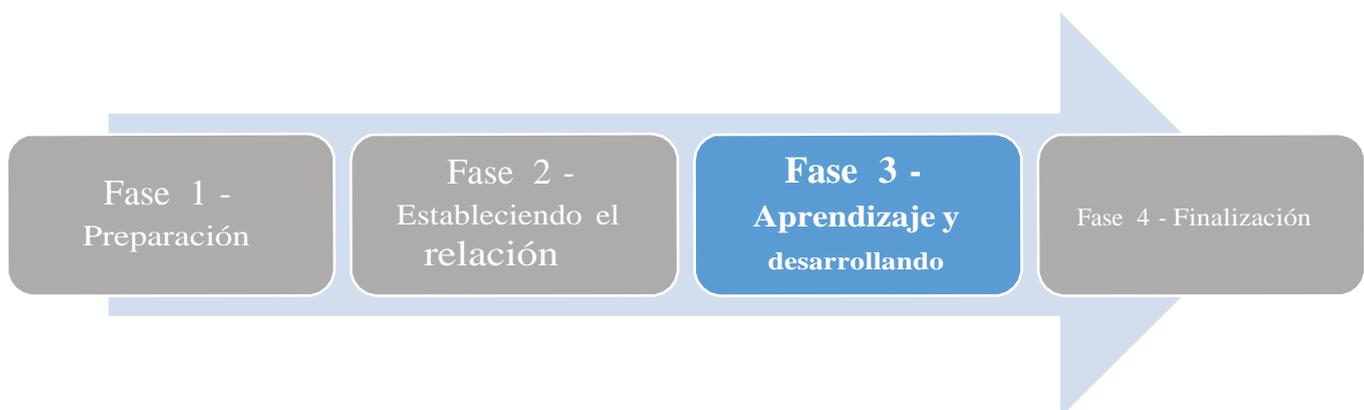
Finalización - cuándo, cómo y qué significa hasta el final.

Según el programa de mentores del Chartered Institute of Personnel and Development (2017), con fines puramente de mentoría, proponemos tres herramientas importantes para esta fase s:

- a) Contrato de tutoría;
- b) Plan de acción de tutoría;
- c) Formulario de revisión de tutoría.

Sin embargo, recordamos que toda la relación de mentoring está involucrada en el plan de negocio social del emprendedor social y se está construyendo sobre la base del modelo ya discutido en el anterior Head Topic 1– Lienzo del modelo de negocio social.

Fase3:aprendizajeydesarrollo



Esta es la etapa en la que se produce un verdadero aprendizaje y, a pesar de las reuniones de tutoría, a veces no son suficientes.

La tutoría puede acelerar el proceso de aprendizaje gracias al apoyo del mentor y las conversaciones de tutoría, pero el mentoring debe actuar y emprender en la vida real y no solo teorizar con el mentor.

^s Estas herramientas de plantilla sugeridas están disponibles para que los mentores de aprendizaje se capaciten en el contexto de la capacitación no formal, correspondientes a los Ejercicios 3, 4 y 5 del Tema principal 2 del CUADERNO DE EJERCICIOS.



Para garantizar un buen resultado de la tutoría, debe haber un equilibrio adecuado entre el número de reuniones y el tiempo para actuar / experimentar.

Las reuniones deben ser lo suficientemente cercanas para que ambos mantengan la relación y no vuelvan continuamente al punto de partida. Las reuniones también deben estar lo suficientemente separadas para que los alumnos realicen las acciones acordadas entre reuniones.

Las mejores prácticas sugieren una reunión **cada 3-6 semanas**. Durante un **Programa de 12 meses**, Habrá unas diez reuniones, teniendo en cuenta el período de vacaciones.

A continuación se muestra una tabla resumen con algunas herramientas que nos resultan útiles tanto desde el punto de vista del mentor como del mentee, para que las sesiones que se desarrollarán a lo largo de 12 meses vayan avanzando al máximo.

Tabla 1: resumen de los documentos necesarios para las sesiones de tutoría 6

MENTOR	MENTEE
Hoja de preparación del alumno (para enviar al mentor antes de la sesión) - Ejercicio 6	Hoja de preparación del alumno (o debe enviarse antes de la sesión) - Ejercicio 6
Hoja de trabajo de la sesión de tutoría (para usar en la sesión) - Ejercicio 7	Hoja de trabajo de la sesión de tutoría (para usar en la sesión) - Ejercicio 7
Registro de tiempo de tutoría - Ejercicio 8	Registro de tiempo de tutoría - Ejercicio 8
Formulario de evaluación de la asociación de aprendices - Ejercicio 9	Formulario de evaluación de la asociación de mentores - Ejercicio 10

Fuente: <https://www.wci.org.uk/sites/default/files/Speed%20Mentoring%20Toolkit%20-%20Handout.pdf>

Por último, aunque en el próximo Tema principal 3 se dedica a la regulación de las relaciones, aquí dejamos algunas sugerencias de soluciones a los problemas que puedan surgir del mentor, del aprendiz y de ambos. Sin embargo, este tipo de mini "Caja de herramientas de mentoría para la resolución de problemas" que se presenta aquí solo subraya la importancia del próximo tema sobre la gestión de conflictos.

6 Estas herramientas de plantilla sugeridas están disponibles para que los mentores de aprendizaje las capaciten, correspondientes a los Ejercicios 6, 7, 8, 9 y 10 del Tema principal 2 del CUADERNO DE EJERCICIOS.



Escollos del mentor (problemas causados por el mentor)	
Trampas	Soluciones
Sobreproteccion	Darse cuenta de que su papel no es proteger al aprendiz de la retroalimentación habitual que es difícil, sino desarrollar al aprendiz
Ego: la relación es más importante que el mentor	Vuelva a enfocarse concentrándose en el desarrollo del aprendiz y no en usted mismo.
Clonación: "Mini me síndrome"	Respete la individualidad del aprendiz y céntrese en sus necesidades de desarrollo de acuerdo con su potencial y no con sus preferencias o personalidad. Haga las preguntas: "¿Estoy tratando de moldear un mini yo?"
Dominación cultural	Aprenda tanto como sea posible sobre la cultura del aprendiz y respétela. No aplique sus propias creencias culturales
Sobrecarga de trabajo	Sea realista en términos de la carga de trabajo del aprendiz
Falta de flexibilidad	Piense siempre en nuevas formas de lograr el desarrollo y el aprendizaje. Adapte su estilo a las necesidades y realidades cambiantes de la empresa. Date cuenta de que tu estilo de aprendizaje puede ser diferente al de tu aprendiz y acomódate para eso.
Ser demasiado amable	Más bien sea firme, directo y directo al grano para que el aprendiz reciba comentarios honestos y la oportunidad de aprender de los errores. Vive con este adagio de inteligencia emocional: no es lo que dices ... ¡es cómo lo dices! No es lo que haces ... ¡Es cómo lo haces!
Ser demasiado estricto	Sea realista y equilibrado en términos de sus expectativas, objetivos y enfoque. Haga la pregunta: "¿Soy un perfeccionista y cómo puede esto conducir a tipos rígidos de expectativas y comportamientos?"



Escollos de los aprendices (problemas causados por el aprendiz)	
Trampas	Soluciones
Manipulación	Déjele claro al mentoring que ve la manipulación y que no la tolerará. Establezca parámetros claros para la relación. Si el aprendiz continúa con la manipulación, termine la relación.
Folletos	El mentoring debe darse cuenta de que no hay dádivas en la tutoría. Una buena tarea desafiante con una fecha límite adecuada enviará un mensaje claro de que no habrá limosnas.
Celos	El mentor y el aprendiz deben tener cuidado de no aislar o descuidar a otros compañeros o comportarse de tal manera que se fomenten los sentimientos de celos.
Expectativas irrealistas	Un contrato de mentoría claro, así como una comunicación abierta sobre objetivos realistas, prepararán el escenario para un programa de mentoría equilibrado.
Dependencia	El mentor debe ayudar al aprendiz a comprender que el propósito de la tutoría es permitir que el aprendiz se desarrolle de tal manera que se logre la independencia al final de la relación.
Rendimiento insuficiente	<p>Si el aprendiz no se desempeña, organice una reunión para discutir el bajo rendimiento.</p> <p>Pídale al aprendiz que genere posibles soluciones para mejorar el desempeño. Basándose en estas ideas, establezca objetivos claros para la mejora del rendimiento.</p> <p>Si el aprendiz tiene dificultades para generar soluciones, recomiende posibles soluciones y haga que el aprendiz se comprometa a elegir un curso de acción en particular. Esto aumenta el compromiso y la responsabilidad hacia la mejora del desempeño.</p> <p>Brindar el apoyo y los recursos necesarios</p>



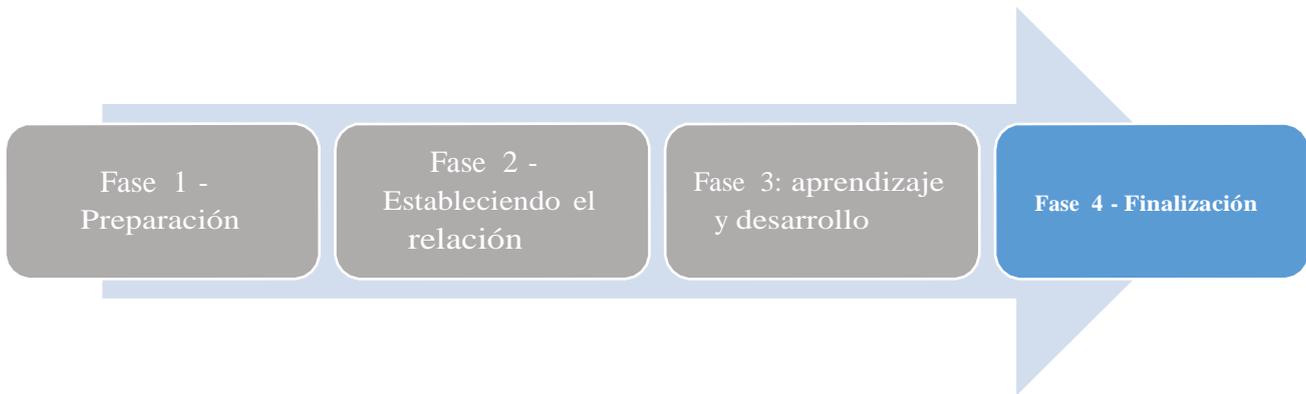
Escollos en las relaciones (problemas causados por ambas partes)	
Trampas	Soluciones
Amistad íntima	Sea un buen amigo, pero asegúrese de que la relación de mentoría tenga prioridad sobre la amistad. Definir parámetros de la relación.
Relación desigual	El aprendiz debe ser tratado como un igual. Muestre respeto y ánimo. Cuanto mayor sea el sentido de igualdad, mejores serán las posibilidades de una comunicación abierta.
Un programa demasiado formal	Anime a las partes a identificar oportunidades de tutoría informal Asegúrese de que el programa de tutoría no sea demasiado estructurado o rígido
Un programa demasiado informal	Dar algo de estructura al programa mediante la creación de una política y una estrategia de tutoría. Monitorear y revisar el éxito del programa.
Problemas de diversidad	Aprenda sobre la cultura de la otra parte y demuestre sensibilidad y respeto.
Problemas de confidencialidad	Ambas partes deben comprometerse a mantener la confidencialidad cuando discutan temas delicados, documentos de políticas u otras personas que afecten la relación.
Coincidencia incorrecta	Realice una evaluación adecuada para asegurarse de que los mentores y los aprendices coincidan correctamente.
Partes no capacitadas	Llevar a cabo un programa de capacitación de mentores para ambas partes.
Conflicto	Tener una discusión abierta sobre el conflicto y llegar a un consenso sobre una solución.

Esta última trampa del conflicto se desarrollará en el Tema 3, es decir, un conjunto de herramientas para manejar los conflictos que surgen en un proceso de mentoría.

Antes de concluir este capítulo, abordaremos la cuarta y última fase propuesta por Poulsen (2013) en el diseño de programas de mentoría - la fase “final” del proceso.



Fase4-Finalización



Esta última fase trata de asegurar un final bueno y constructivo de la relación de mentoría (formal).

No se requiere que los mentores y los aprendices sigan viéndose cuando finaliza el programa.

Algunos de ellos pueden querer continuar la relación de tutoría, otros continuarán viéndose con menos frecuencia, algunos se harán amigos y pasarán a un tipo diferente de relación, y otros simplemente darán las gracias y seguirán adelante.

Todos los finales son igualmente buenos, sin embargo, la importancia de evaluar formalmente el resultado individual, dar retroalimentación y hablar abiertamente sobre el siguiente paso es un ejercicio saludable en sí mismo y asegura que tanto el mentor como el aprendiz sean claros y estén alineados con sus expectativas para el próximo paso.

Para el administrador del programa, el proceso formal y la evaluación de resultados tanto a nivel individual como del programa es importante para obtener un nuevo aprendizaje para futuros programas de tutoría en la organización o incubadora.

Según las cuatro etapas del proceso de tutoría de la Asociación Americana de Psicología (APA, 2006) esta etapa corresponde a la etapa de separación.

Describe en gran medida el final de una relación de mentoría. La relación puede terminar por varias razones, entre las cuales no queda nada por aprender, el mentoring puede querer establecer una identidad independiente o el mentor puede decidir que es hora de que el mentoring esté solo.

Si el final de la relación no es aceptable para ambas partes, esta etapa puede ser estresante y una de las partes no está dispuesta a aceptar la pérdida. Puede haber problemas entre el mentor y el



mentoring cuando solo una de las partes quiere descartar la relación de mentoría. Por lo tanto, la finalización del proceso de tutoría es muy importante.⁷

. Selección en el proceso de tutoría

Los mentores realmente tienen una gran influencia en el éxito del programa de mentores y en si el programa tendrá el efecto de aprendizaje deseado.

Los mentores se convierten en modelos a seguir para las mentes y los empleados de la organización / incubadora que organiza el programa. Con solo ser seleccionados, se convierten en modelos a seguir en términos de comportamiento, valores y competencias.

Por lo tanto, los mentores son responsables tanto del aprendiz como del resto de la organización/ incubadora, por lo que es vital que se seleccionen los mentores adecuados en función de las habilidades que la organización / incubadora desea desarrollar.

Además, es importante que los mentores comprendan su papel y estén genuinamente interesados y bien preparados para desempeñarlo (Poulsen, 2014).

Por lo tanto, no es de extrañar que la selección de mentores y aprendices y su motivación para entrar en la relación de mentoría sea vital para garantizar resultados para ellos mismos y para la organización / incubadora.

A veces, los aprendices son seleccionados meticulosamente a través de centros de evaluación, pruebas de personalidad, evaluaciones de desempeño, etc. Sin embargo, la selección de los mentores y su formación y preparación rara vez son tan completos.

Siempre que el mentor ocupe un lugar alto en la jerarquía de gestión, se supone que él (incluso más comúnmente un hombre) está calificado para ser mentor (Poulsen, 2014).

Según el programa CGIAR⁸ (s / d), se deben tener en cuenta algunos criterios al seleccionar tanto a los mentores como a los aprendices en el proceso de tutoría.

Donde se han ajustado aquí.

⁷ Hemos proporcionado el Formulario de evaluación de la relación de mentoría expuesto para el entrenamiento a través del Ejercicio 11 del Tema principal 2 del CUADERNO DE EJERCICIOS.

⁸ Un programa del Grupo Asesor Internacional de Investigaciones Agrícolas



Criterios para la selección de aprendices y mentores

Selección de aprendices⁹

A menudo hay más mentorings de los que se pueden elegir. Si bien esta es una señal positiva de que el programa es deseado y necesario, la desventaja es que los coordinadores enfrentan un proceso de selección difícil.

La siguiente lista proporciona algunas pautas para restringir el campo de inicio del candidato.

Determine que todos los mentorings:

- están disponibles durante la duración del programa
- dispuesto o motivado para participar en todas las actividades

Seleccione candidatos por criterios como:

- entusiasmo e iniciativa**
- metas y planes profesionales
- requisitos de habilidades y conocimientos
- antecedentes de educación y formación
- intereses profesionales y área de especialización
- potencial supervisor o profesional**

Selección de mentores¹⁰

Las personas interesadas en convertirse en mentores provienen de muchos orígenes y con diferentes niveles de experiencia interpersonal y profesional, por lo que es importante tener claro desde el principio qué tipo de habilidades se requieren para este programa.

Para todos los solicitantes, es importante tener en cuenta:

- deseo de estar en el programa
- buena reputación y reconocimiento
- habilidades para comunicarse y motivar
- disposición para trabajar con otras culturas o géneros

⁹ Hemos proporcionado el Ejercicio 1 del Tema principal 2 del CUADERNO DE EJERCICIOS un Formulario de solicitud de aprendiz para el contexto de capacitación de tutoría, adaptado de las Pautas del CGIAR.

¹⁰ De manera similar, proporcionamos el Ejercicio 2 del Tema principal 2 del CUADERNO DE EJERCICIOS como un tipo de Formulario de solicitud de mentor para el contexto de capacitación, adaptado de las Directrices del CGIAR.



Carga de trabajo actual actual y horario disponible

preferencias de los aprendices

capacidad para promover la visibilidad de los aprendices a nivel mundial

capacidad para invitar a los aprendices a asistir a reuniones clave

capacidad para identificar fondos y recursos para capacitación, por ejemplo.

A medida que continúa el proceso de selección, las habilidades profesionales e interpersonales de los candidatos se pueden dividir y pensar en términos de las cualidades y experiencias que el mentor y el aprendiz "deben tener".

. Emparejamiento en el proceso de tutoría

Independientemente de cómo se desarrolle el proceso de emparejamiento, las combinaciones de mentor-aprendiz deben comprobarse para determinar si se ajustan bien.

Cada participante en la relación mentor-mentor aporta habilidades, antecedentes, estilos de aprendizaje y necesidades únicas.

Los mismos autores diferencian entre tipos de emprendedores y mentores complementarios (Memon, J., Rozan, MZA, Ismail, K., Uddin, M. & Daud, DK, 2015).

Emprendedores creativos "Descubrir nuevas industrias que necesitan recursos financieros o humanos, como conocimientos y habilidades para brindar soluciones a los problemas de los clientes". Estos emprendedores requieren mentores con inclinaciones creativas y experiencias similares; **Emprendedores tecnológicos** son aquellos que "utilizan con éxito el talento y el capital de riesgo, las ideas innovadoras y las habilidades de gestión para producir comercialmente innovaciones tecnológicas viables y efectivas o aprovechar eficazmente las innovaciones mediante el uso de la tecnología". Estos tecnoempresarios necesitan adquirir habilidades de gestión de mentores para apoyar las empresas basadas en la tecnología.

Emprendedores del conocimiento que sean "capaces de producir y utilizar activos intelectuales para desarrollar nuevas empresas o servicios que puedan guiar a los empresarios hacia la prosperidad y la creación de riqueza en la comunidad y brindar mejores y mejores servicios". Este tipo de emprendedor requiere un mentor que esté igualmente dotado de capital intelectual y experiencia práctica.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea en el marco del Programa Erasmus+. Esta publicación [comunicación] refleja únicamente las opiniones del autor, y la Comisión no se puede retener responsable del uso que se pueda hacer de la información contenida en el mismo.

Comprender y evaluar dónde se encuentra un aprendiz profesionalmente puede ayudar a evaluar o al menos dar una indicación de si una relación de mentoría puede tener éxito. Aplicado a los diferentes tipos de emprendedores mencionados anteriormente, por ejemplo: un "tecnopresario" en la etapa de "diseño del plan de negocios" puede no necesitar orientación empresarial porque ya son tomadores de decisiones independientes, pero puede beneficiarse de un mentor "psicológico" que puede mejorar su comunicación o las personas con habilidades de marketing, por ejemplo.

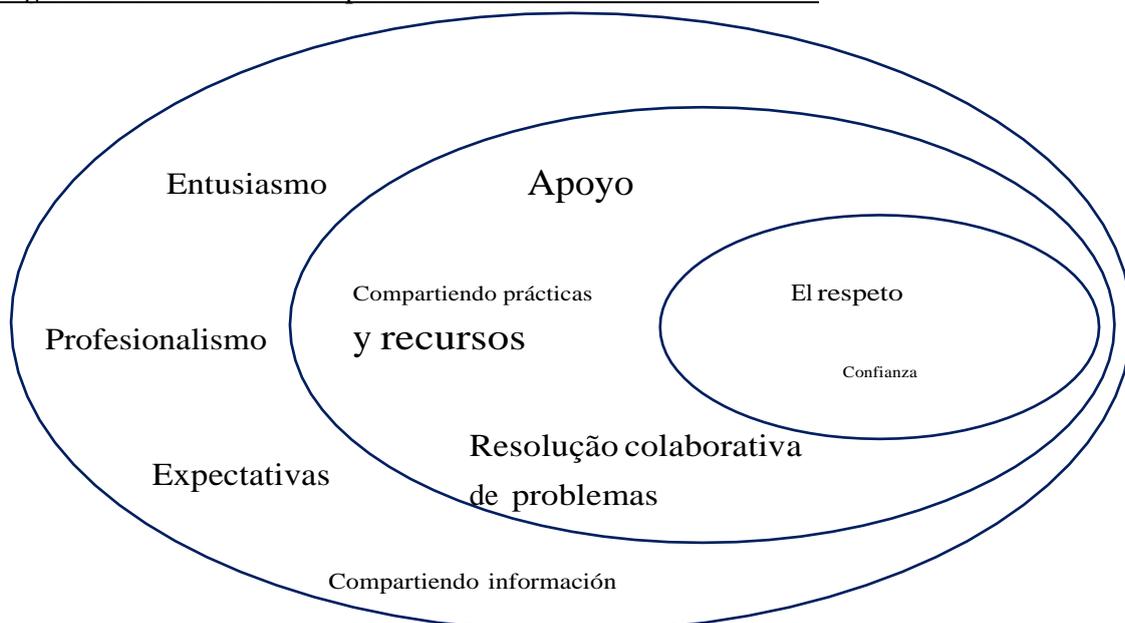
2.2 Credibilidad en la tutoría

Mentor era el nombre de un personaje de la mitología griega. Ulises dejó a su hijo, Telémaco, bajo la tutela de su viejo amigo Mentor, quien era un consejero sabio y confiable (Clutterback 1991).

En los años transcurridos desde el estudio de referencia de Levinson sobre la tutoría del desarrollo de adultos (Levinson et al., 1978), una legión de escritores e investigadores han intentado definir la relación entre mentores y distinguirlos de otras formas de relación. Sin embargo, desde el principio, Levinson y sus colegas reconocen que la relación de mentoría es más de calidad que una categoría, "la mentoría no se define en términos de roles formales, sino en términos de carácter y relación, beneficios y servicio" (1978: pág. 98).

Un modelo de teoría fundamentada propuesto por Hudson (2014) ilustra las formas esenciales en que los mentores pueden ayudar a formar y desarrollar aún más la relación mentor-aprendiz (Figura.

Figura 6. Atributos deseables para formar la relación de mentoría



La confianza es una dimensión vital de la relación mentor-aprendiz, ya que aumenta positivamente tanto la calidad como la eficiencia de la relación (Kram, 1985). Se considera la característica más crítica de cualquier tipo de relación diádica (Fisher y Brown, 1988; Pratt y Dirks, 2007) y es crucial para establecer y mantener una relación eficaz (Sheppard y Sherman, 1998).

Por otro lado, para maximizar los beneficios de la relación emprendedor-mentor, se espera y es fundamental que el emprendedor esté abierto al cambio (Audet & Couteret, 2005), a nuevas experiencias (Engstrom, 2004) y abierto a su respectivo mentor (Gravells, 2006).

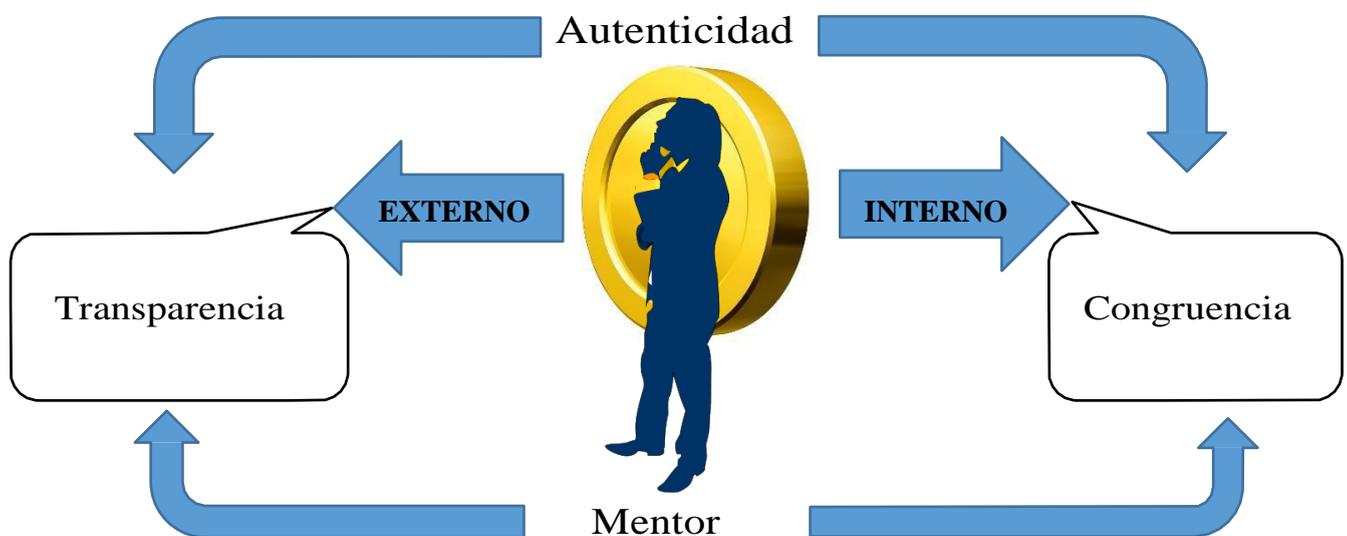
2.2.1 Relaciones auténticas

Las relaciones auténticas son el corazón de la tutoría, porque las relaciones son el vehículo a través del cual los mentores pueden ayudar a otros a aprender y crecer.

Los mentores deben ser buenos en la relación inicial y mantenerla a lo largo del tiempo. La autenticidad es ser real, significa ser tu verdadero yo: natural, genuino y honesto, no una imitación. No es sencillo lograr tal realidad. Ser real implica la difícil tarea de familiarizarse con el flujo de la experiencia que ocurre dentro de uno mismo, un flujo marcado especialmente por la complejidad y el cambio continuo (Rogers, 1966, p.185).

Este concepto - **autenticidad** - implica claramente incluir ambos lados del espejo: el interior y el exterior. Desde el interior, la congruencia del mentor individual (a) y desde el exterior muestra la transparencia del mentor, como se ilustra en 7.

Figura 7. Las dos caras del espejo de la autenticidad



los **lado interno** se refiere al grado en que el mentor es consciente de todos los aspectos de su propio flujo de experiencia y cómo se revisa a sí mismo en su rol. Es decir, este lado del proceso se denomina " **CONGRUENCIA**"- es decir, la consistencia, frente a la experiencia total, en la relación entre el ideal de sí mismo y la imagen de sí mismo (Schmid, 1998).

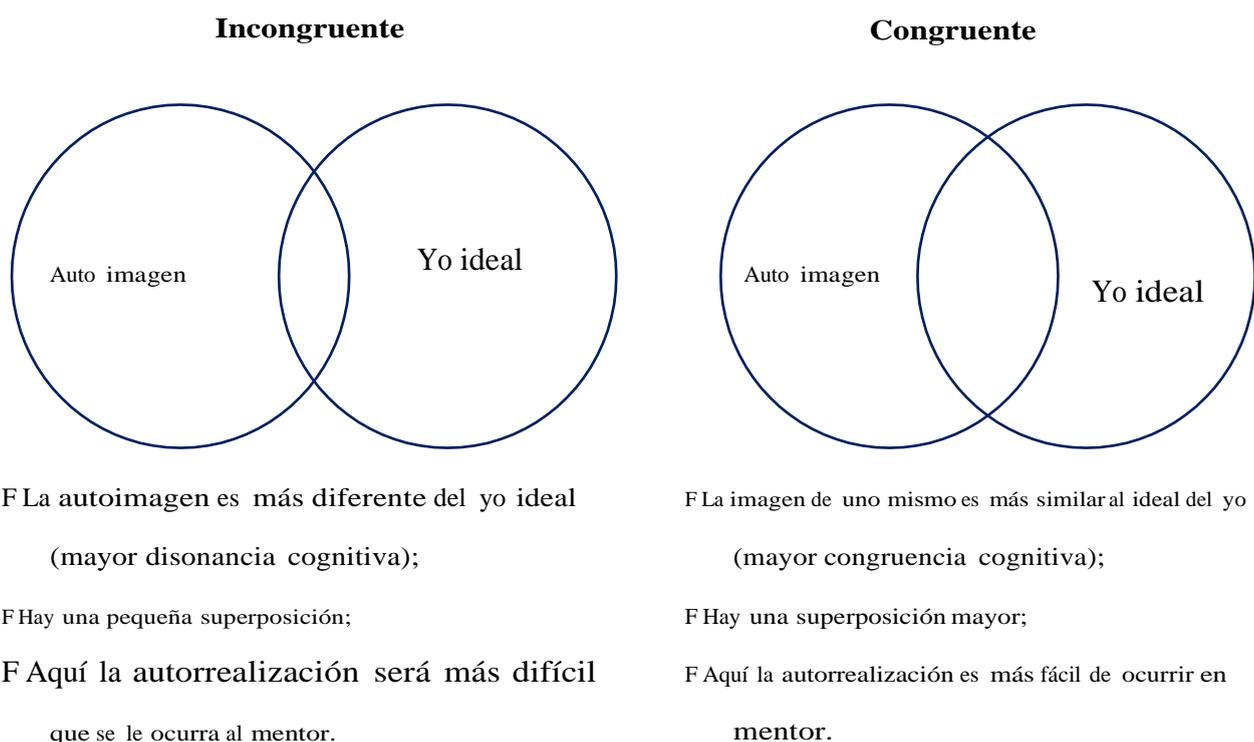
n turno, el **lado exterior** refleja la comunicación explícita del mentor basada en sus percepciones, actitudes y sentimientos conscientes. Este aspecto se llama "**TRANSPARENCIA**"- es decir, el mentor se vuelve "transparente" para el aprendiz al comunicar sus impresiones y experiencias pasadas similares (Schmid, 1998).

Esta habilidad fundamental para el mentor - la autenticidad también se llama autenticidad.

La forma más fácil de pensar en la autenticidad es considerarla como una comunicación abierta. Para que el aprendiz entienda más fácilmente al mentor, el mentor debe ser directo y abierto en la forma en que se comunica. El mentor no debe intentar ponerse en un pedestal y dejar al mentoring pensando que él es el maestro y él o ella es el estudiante; el mentor no tiene todas las respuestas y soluciones a todos los problemas. Básicamente, el mentor debe ser él mismo como realmente es en ese momento.

Cuando el yo ideal de una persona (en este caso, el mentor) no es consistente con lo que realmente sucede en las experiencias de la persona y la relación con los demás, existe una diferencia entre el yo ideal de esa persona y la experiencia real en la relación, lo que se llama incongruencia. Rara vez, si es que alguna vez, existe un estado de congruencia total; Todas las personas experimentan una cierta cantidad de incongruencia. Las principales diferencias se ilustran en la siguiente figura.

Figura 8. Características de congruencia e incongruencia





De acuerdo con Rogers (1961), generalmente queremos sentir, experimentar y comportarnos de maneras que sean consistentes con nuestra propia imagen y también reflejen la forma en que nos gustaría ser, nuestro yo ideal.

El mentor también debe alentar al aprendiz a comunicarse de esta manera. Tener una comunicación abierta puede alentarlos a dejar de negar, fingir u ocultar pensamientos y sentimientos que pueden no ser propicios para el proceso de tutoría (o tomar conciencia de sus distorsiones cognitivas y / o perceptivas) (Stephen, 1994).

La autenticidad no se aprende simplemente formando o leyendo libros, es más bien una forma de ser o ser. Sin embargo, hay formas de comunicar mejor su autenticidad a los demás:

Aprenda a entenderse a sí mismo y a poder describirse a sí mismo.

Comprenda sus cambios de humor y sus fortalezas y debilidades.

Lea libros sobre crecimiento personal y reconozca lo que piensa y siente al leer este tipo de literatura.

Aprenda a comprender su propio comportamiento examinándose o preguntándose por qué a veces reacciona de manera involuntaria (Stephen, 1994).

Brevemente, y según Sutton y Stewart (2002), en el acto relacional, la autenticidad requiere habilidades de mentor para poder:

Demuestre autenticidad: ser quien es abierto y transparente en la relación, no esconderse detrás de la máscara del profesionalismo (aquí también conocido como realismo o autenticidad);

Muestre consideración positiva incondicional: aceptación del aprendiz sin juicio o condiciones asociadas (también conocido como cuidar, valorar, recompensar, respetar);

Transmita un profundo nivel de comprensión empática: la capacidad de "entrar" en la del otro mundo, como si se estuviera poniendo los zapatos, sin perderse (de lo contrario opera un mecanismo defensivo que es perjudicial para el mentor: la identificación proyectiva).



PRUEBA DEL TEMA 2 PRINCIPAL - PREPARACIÓN DEL MENTORIO

Q1. Basado en las cuatro fases del programa formal de tutoría de Poulsen, las fases son las siguientes pedido:

- una.** 1 - Preparación; 2 - Establecimiento de la relación; 3 - Aprendizaje y desarrollo; 4 - Final
- B.** 1 - Establecimiento de la relación; 2 - Preparación; 3 - Aprendizaje y desarrollo; 4 - Final
- C.** 1 - Preparación; 2 - Establecimiento del cultivo inicial; 3 - Aprendizaje y desarrollo; 4 - Final
- D.** 1 - Establecimiento del cultivo inicial; 2 - Preparación; 3 - Aprendizaje y desarrollo; 4 - Final

Q2. De las siguientes trampas, cuál no está relacionada con las dificultades de las relaciones descritas en este módulo de capacitación.

- una.** Problemas de confidencialidad
- B.** Rendimiento insuficiente
- C.** Coincidencia incorrecta
- D.** Conflicto

Q3. En un proceso de selección de tutoría, indique qué criterio para la selección del mentoring le parece Ser el menos adecuado o el más debatible en el proceso de selección.

- una.** Disponible durante la duración del programa
- B.** Motivado a participar en todas las actividades
- C.** Participar porque fue referido por otros o instituciones
- D.** Con requisitos mínimos de habilidades y conocimientos

Q4. La selección de mentores para un programa de tutoría en particular se vuelve importante para considerar algunos características de tales mentores potenciales. Indique el atributo que en las opciones expuestas a continuación parece menos apropiado.

- una.** deseo de estar en el programa
- B.** habilidades para comunicarse y motivar
- C.** preferencias del aprendiz
- D.** Dominación cultural

Q5. ¿Qué tipo de emprendedores se pueden designar para aquellos que son "capaces de producir y utilizar activos intelectuales para el crecimiento de nuevas empresas o servicios que pueden guiar a los emprendedores hacia la prosperidad y la creación de riqueza en la comunidad y brindar mejores y mejores servicios".

- una.** Emprendedores creativos
- B.** Emprendedores neutrales
- C.** Emprendedores del conocimiento
- D.** Emprendedores tecnológicos

Q6. ¿Cuáles son los atributos centrales propuestos por el modelo de Hudson que son importantes para formar el relación mentor-aprendiz?

- una.** Autenticidad y respeto
- B.** Confianza y respeto
- C.** Profesionalismo y respeto
- D.** Profesionalismo y confianza



Parte B - Preguntas verdaderas o falsas

Q7. Al construir una auténtica relación de mentoría, el mentor siendo congruente presenta claramente el mismo con un Yo Ideal distinto de su Auto-Imagen.

una. Cierto

B. Falso

Q8. En la autenticidad del mentor al mentoring, la transparencia del mentor demuestra claramente que es una persona capaz de autorrealizarse.

una. Cierto

B. Falso

Q9. Los temas de confidencialidad son importantes cuando tanto el mentor como el mentor discuten temas delicados. Es uno de las trampas de las que el mentoring debe estar atento.

una. Cierto

B. Falso

Q10. La dominación cultural es una de las trampas del mentor.

una. Cierto

B. Falso

Q11. Basado en las cuatro fases del programa formal de tutoría de Poulsen, se encuentra en el fase de relación cuando los mentores y mentores se encuentran por primera vez y no en la fase de preparación.

una. Cierto

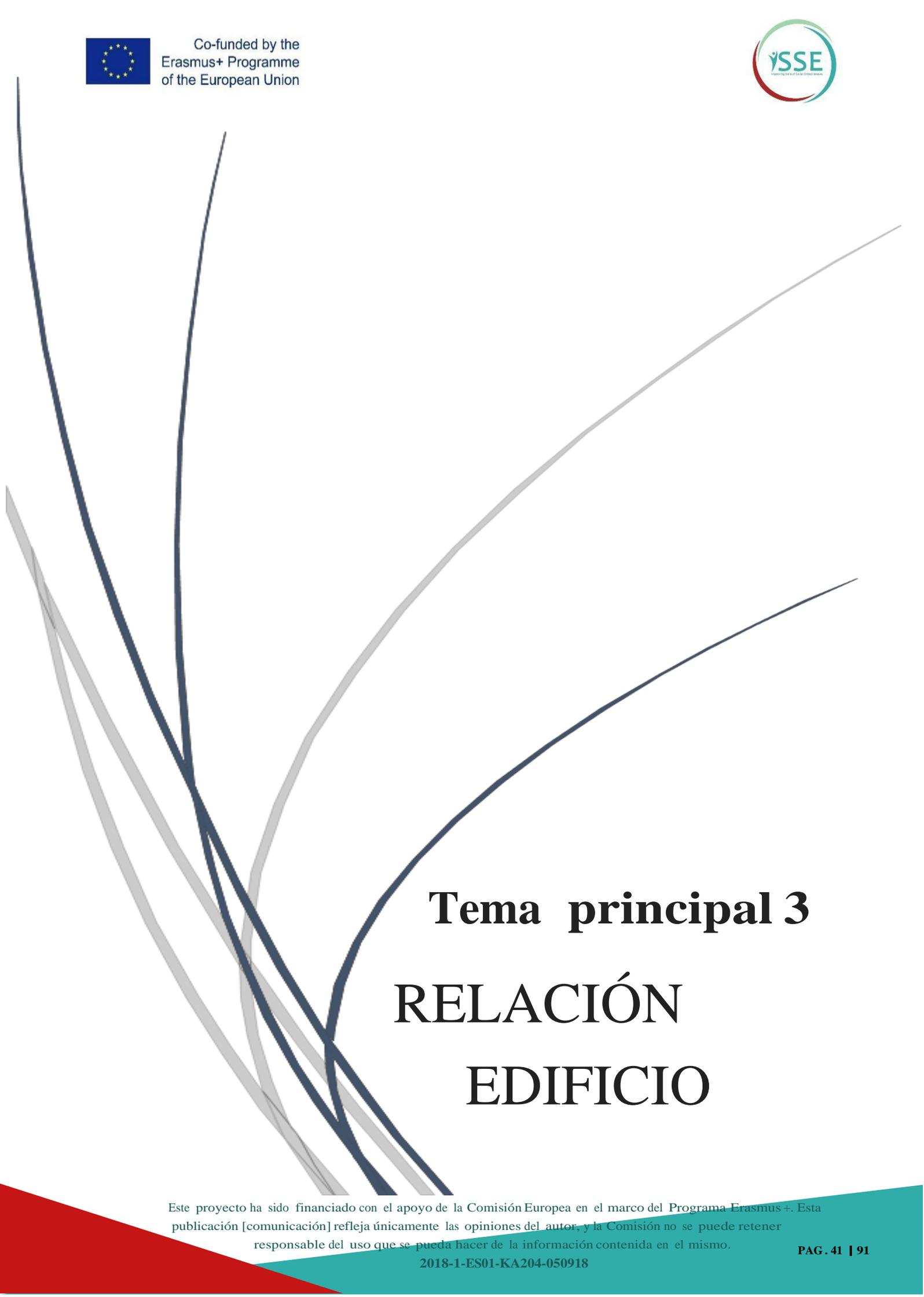
B. Falso

Q12. Aún de acuerdo con las cuatro fases del programa formal de tutoría de Poulsen, está en el aprendizaje y fase de desarrollo en la que el mentor debe considerar si tiene las habilidades, el tiempo y la motivación para iniciar el proceso de mentoría con el mentoring.

una. Cierto

B. Falso

Fin de la prueba



Tema principal 3

RELACIÓN EDIFICIO

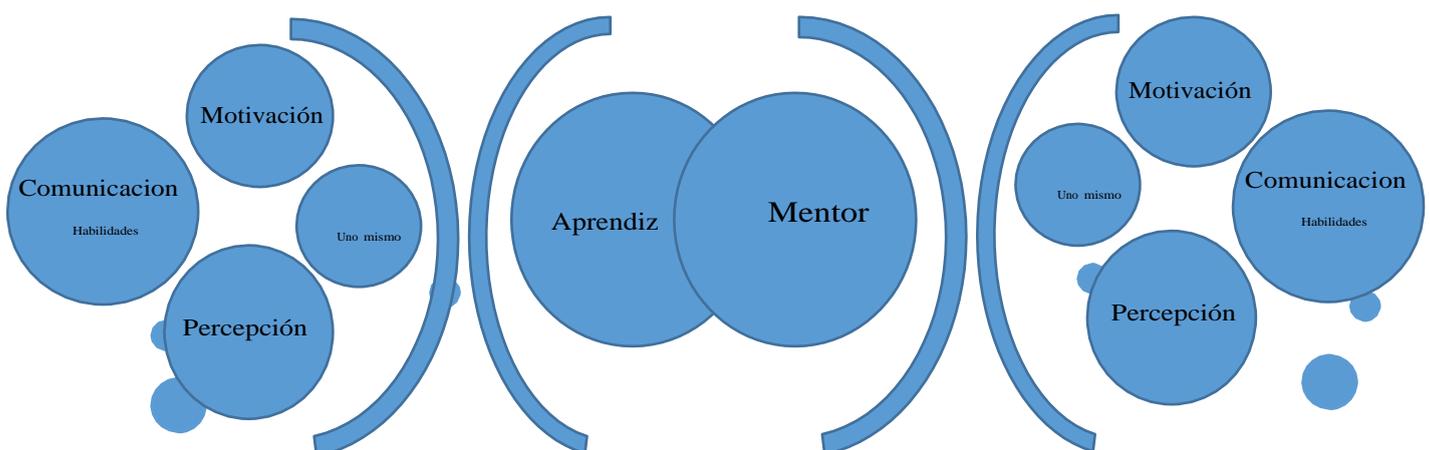
3. Elementos esenciales en la construcción de relaciones

Aunque con la identificación previa de los perfiles del mentor así como del mentoring (compartiendo notas biográficas, currículum ...), derechos y responsabilidades, roles y roles, y finalidad de la relación, que en cierto modo nos da el molde en el que la relación de mentoring se desarrollará entre ellos, para construir una relación incluso si es específica de mentoring en los moldes predefinidos, esta relación interpersonal particular es siempre "navegando en mares nunca antes navegados" porque cada uno encapsula un iceberg gigante de motivaciones, creencias, expectativas, valores, actitudes, etc., no siempre visibles (directamente observables) y reconocidos (conscientes para el individuo).

El mentor puede y debe ser un practicante creíble y experimentado y el aprendiz comprometido y diligente, pero sin una buena relación nunca será posible que el ciclo de vida de la experiencia de mentoría determinada temporalmente sea exitoso.

En este sentido, abordaremos en los siguientes puntos lo que aquí designamos como elementos esenciales en la construcción de la relación humana importantes para asistir al mentor en la relación como aprendiz y los elementos esenciales de y para la gestión de la relación de mentoría: como el motivación humana; el fenómeno perceptivo humano; el yo del individuo involucrado en la relación y por último; Habilidades de comunicación donde a través del mensaje todos los elementos mencionados anteriormente conducen al acto relacional como lo ilustra la figura a continuación propuesta por nosotros. Estos son elementos que consideramos preponderante en un entorno de tutoría incluso si es virtual¹¹.

Figura 9. Elementos esenciales para construir la relación de mentoría



¹¹ El e-mentoring es la fusión del mentoring con las comunicaciones electrónicas, también llamada telementoría, cibermentoría o mentoría virtual. La mentoría electrónica es una relación que se establece entre un individuo con más experiencia (mentor) y un individuo menos calificado o experimentado (mentoría), con énfasis en el uso de comunicaciones electrónicas.



3.1 Motivación humana

La acción emprendedora ocurre en la confluencia de tres condiciones necesarias, a saber:

Medio: capital humano, financiero, tecnológico;

Oportunidad: percepción por parte del individuo de una necesidad insatisfecha o de una población desatendida; y

Motivo: el deseo, ímpetu, interés y propensión a aplicar los medios a la oportunidad (Douglas, 2013).

El eslabón perdido entre la intención y la acción, ser la motivación, ha sido bien tratado en la literatura (Carsrud y Brannback, 2011).

La motivación es un factor importante que distingue a los emprendedores incipientes que establecen empresas de los que no (Bullough, Galen Kroeck & Renko, 2012). La motivación es una construcción psicológica y un impulsor significativo en un individuo que se moviliza a la acción (Akhter, Durrieu & Estay, 2013).

Existe una variedad de definiciones del concepto de motivación según diferentes autores, corrientes y disciplinas. Una posible definición se puede resumir como un "... conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como fuera del individuo, y que dan lugar a la conducta, determinando su forma, dirección, intensidad y duración" (Pinder, 1998).

En general, muchas definiciones del concepto no varían mucho y tienden a incluir cuatro elementos fundamentales:

1. **Estimulación** - fuerzas energéticas responsables de desencadenar la conducta;
2. **Acción y esfuerzo** - comportamiento observado;
3. **Movimiento y persistencia** - prolongación del comportamiento motivado;
4. **Recompensa** - te refuerza de acciones anteriores.

Estos elementos permiten formular que la gestión de la motivación implica fundamentalmente el diseño de dos sistemas: los sistemas de trabajo basados en la atribución de funciones o tareas motivadores y los sistemas de recompensa anclados en el trabajo realizado y / o la consecución de resultados (Pina e Cunha et al., 2014).



3.1.1 Motivación intrínseca y extrínseca

Según (Ryan y Deci, 2000) (págs.56), **motivación intrínseca** se define como realizar una actividad por su satisfacción inherente más que por algunas consecuencias separables. Se define más comúnmente como “hacer algo por su propio bien”, como cuando un niño juega al fútbol porque simplemente quiere hacerlo (Reiss, 2015).

Tiempo **motivación extrínseca**, por el contrario, es un constructo que pertenece siempre que se realiza una actividad con el fin de lograr algún resultado separable (Ryan y Deci, 2000). Se refiere a la búsqueda de un valor u objetivo instrumental, es decir, tomando el ejemplo anterior, es cuando el niño juega lo que hace el fútbol para complacer al padre o ganar un campeonato (Reiss, 2015). Todo ser humano tiene motivaciones intrínsecas y extrínsecas.

La visión económica de las motivaciones empresariales sostiene que los empresarios están motivados extrínsecamente por la búsqueda de riqueza, estatus y poder. Sin embargo, cabe señalar que la interacción entre conductores o móviles extrínsecos e intrínsecos es más sutil y los emprendedores pueden obtener satisfacción de la propia actividad emprendedora (Carsrud & Brannback, 2011).

A partir de la panoplia de teorías existentes agrupadas en diferentes categorías, como las teorías del contenido y las teorías del proceso motivacional (Campbell et. Al., 1970; Pina y Cunha et al., 2014), aquí expondremos brevemente solo dos teorías importantes para que el mentor enmarque mejor su relación con sus mentes, a saber, la Teoría de la motivación de McClelland (una de las teorías del contenido) y la Teoría de la expectativa de Vroom (una de las teorías del proceso).

De manera restringida y para aclarar la principal diferencia entre estas categorías de teorías de la motivación, las teorías de contenido se enfocan en los factores dentro del individuo que energizan, sostienen y detienen el comportamiento. Son las necesidades específicas las que motivan a las personas.

Mientras que las teorías de procesos intentan analizar la motivación de una forma más dinámica, buscando sobre todo la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo se desarrolla la conducta motivada? ¿Cuál es el proceso que lleva a las personas a aplicar más energía y más esfuerzo para realizar las tareas? (Pina y Cunha et al., 2014).

Es decir, las teorías de procesos proporcionan una descripción y un análisis de cómo se energiza, dirige, sostiene o termina la conducta.



3.1.2 Teoría de la motivación de McClelland

A principios de la década de 1940, Abraham Maslow creó la teoría de las necesidades. Ha identificado las necesidades básicas que tienen los seres humanos, en orden de importancia: necesidades fisiológicas; necesidades de seguridad; y necesidades de pertenencia (social o amorosa), autoestima y "autorrealización". Luego, a principios de la década de 1960, David McClelland construyó sobre este trabajo otra teoría de la motivación que identifica tres motivadores o móviles que todos adquirimos como seres humanos. Según McClelland (1961), estos motivadores se aprenden (es por eso que esta teoría también se conoce como la teoría de las necesidades de aprendizaje). McClelland dice que independientemente de nuestro género, cultura o edad, todos tenemos tres impulsores que nos motivan, y uno de ellos será nuestra motivación dominante (McClelland, 1987). Sin embargo, este motivador dominante depende en gran medida de nuestras experiencias de vida y cultura.

Según esta teoría, McClelland propuso las siguientes necesidades:

- o **Necesidad de logros** - La gente tiene un intenso deseo de éxito y una igualmente intensa miedo al fracaso. Representa un impulso por la excelencia, una preferencia por los riesgos moderados y la búsqueda de retroalimentación para mejorar el desempeño (Pina e Cunha et al., 2014);
- o **Necesidad de afiliación** - Según Robbins (1988), la necesidad de afiliación es el "deseo de ser amado y aceptado por los demás". Esto implica la necesidad de ser aceptado por los demás, mantener buenas relaciones sociales, y la necesidad de "pertenecer" aunque signifique subordinar los propios motivos personales "para ser aceptado por otros miembros del grupo";
- o **Necesidad de energía** - La necesidad de poder es el deseo de influir en las personas y tener un impacto en otros. McClelland no habla de poder no en el sentido dictatorial, sino de la necesidad de ser fuerte e influyente sobre los demás. Según Pina y Cunha et al. (2014), esta necesidad representa una orientación hacia el prestigio y el impacto en los comportamientos o emociones de otras personas. Una alta motivación por el poder se asocia con actividades competitivas y asertivas, así como el interés por alcanzar y mantener el prestigio y la reputación, y por ejercer roles de liderazgo.

En la siguiente tabla, presentamos las principales características de las necesidades de éxito, afiliación y poder, según Pina y Cunha. et al. (2014):



Tabla 2: Caracterización resumida de las necesidades de logro, afiliación y poder

Logro	<p>Se esfuerza por lograr el éxito frente a un estándar de excelencia personal.</p> <p>Aspira a alcanzar metas elevadas pero realistas.</p> <p>Responde positivamente a la competencia.</p> <p>Toma la iniciativa.</p> <p>Prefiere tareas cuyos resultados puedan ser personalmente razonables.</p> <p>Toma riesgos moderados.</p> <p>Preferiblemente se refiere a expertos.</p>
Afiliación	<p>Buscando relaciones interpersonales sólidas.</p> <p>Esfuércese por construir amistades y restaurar relaciones.</p> <p>Da más importancia a las personas que a las tareas.</p> <p>Busque la aprobación de otros para sus opiniones y actividades.</p>
Poder	<p>Busca controlar o influir en los demás y dominar los medios que le permitan ejercer esa influencia.</p> <p>Intenta asumir posiciones de liderazgo de forma espontánea.</p> <p>Necesita/ le gusta tener un impacto.</p> <p>Preocupaciones por el prestigio.</p> <p>Asume grandes riesgos.</p>

La necesidad de logros de McClelland es un motivador clave para que las personas creen sus propios negocios sociales. Los emprendedores sociales con mayor necesidad de logro, por lo general planifican con anticipación, asumen la responsabilidad de los asuntos y buscan retroalimentación inmediata para desarrollar sus actividades emprendedoras (Barba-Sanchez & Atienza-Sahuquillo, 2011).

3.1.3 Teoría de la motivación de la expectativa de Vroom

La teoría de la expectativa, o también llamada teoría de la expectativa, es una de las teorías cognitivas de la motivación. Según Vroom, el proceso de motivación debe explicarse de acuerdo con los objetivos y elecciones de cada persona, teniendo en cuenta las expectativas que tiene para alcanzar estos objetivos.

Cada individuo decide racionalmente cuánto esfuerzo pone en una situación laboral para lograr las recompensas deseadas. Por lo tanto, esta teoría se basa en el supuesto de que las personas pueden hacer estimaciones inteligentes y racionales de las consecuencias de una elección dada y cómo esas consecuencias afectarán sus propios intereses (Rosenfeld y Wilson, 1999).



Según Pina y Cunha et al. (2014), las principales aportaciones a la teoría además de Victor Vroom, fue la de Lyman Porter y Edward Lawler.

El grado de motivación hacia una conducta, acción o tarea depende de tres percepciones o conceptos fundamentales: valencia, instrumentalidad y expectativa (Robbins, 2002):

1) Valencia (o relación Esfuerzo-Desempeño) es una medida de la atracción de un particular resultado ejerce sobre un individuo o la satisfacción que él o ella espera recibir de un resultado particular. Este resultado puede ser positivo, negativo o nulo:

F Resultado positivo: cuando una persona prefiere alcanzarlo;

F Resultado negativo: cuando una persona no prefiere lograr el resultado; y

F Resultado nulo: cuando para una persona es indiferente el resultado.

Es importante decir que la valencia y el valor son diferentes. La valencia está relacionada con la satisfacción anticipada (componente imaginario) y el valor está relacionado con la satisfacción que experimenta una persona al lograr un resultado deseado (componente experimentado).

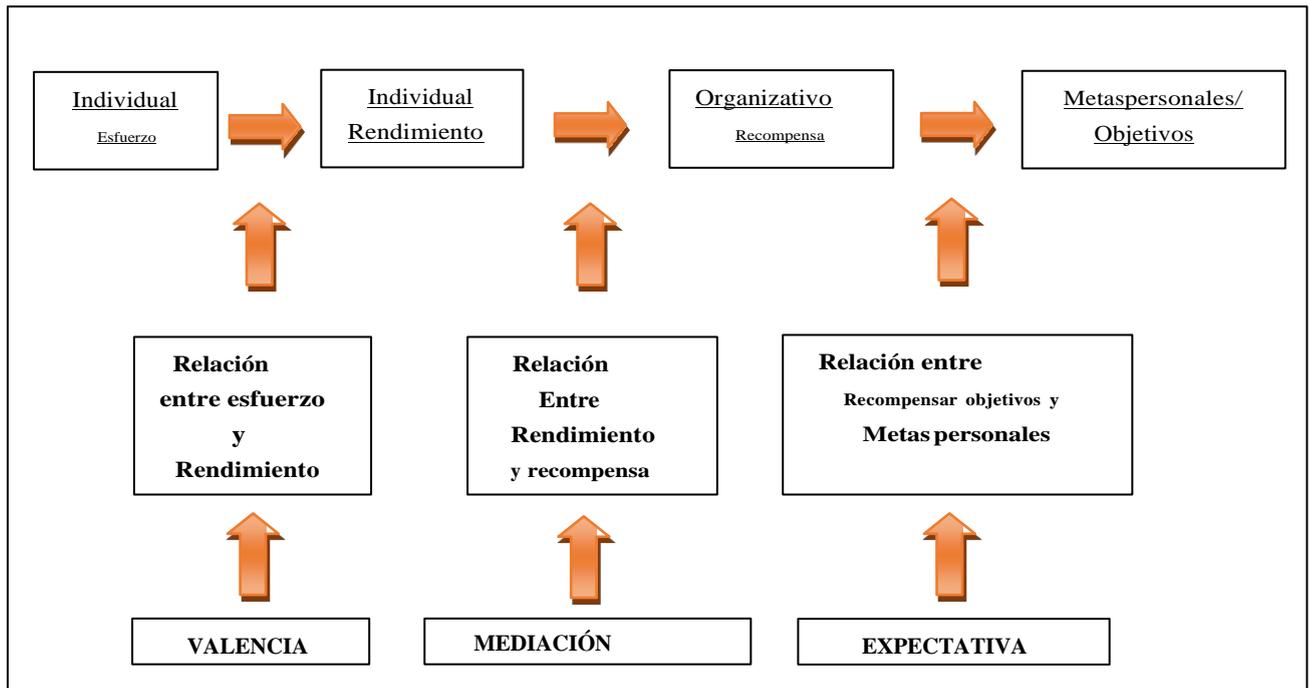
2) Mediación (o relación Rendimiento-Recompensa) tiene que ver con la percepción que uno tiene de la relación entre realizar una acción y experimentar un resultado en particular; Por ejemplo, un emprendedor social que ha invertido en capacitación específica quiere lograr las recompensas inherentes posteriores a dicha inversión, ya que tales nuevos conocimientos y prácticas aumentan la satisfacción de sus necesidades de estatus social, por ejemplo (Chiavenato, 2005).

3) Expectativa (o relación recompensa-metas personales) son creencias sobre el vínculo entre hacer un esfuerzo y hacerlo bien. Es la probabilidad de que una determinada acción conduzca a un resultado deseado siempre que se disponga de los medios y las competencias necesarias para el éxito.

Aunque el conocimiento sobre la valencia y la instrumentalidad nos dice lo que un individuo quiere hacer, no podemos saber qué intentará hacer el individuo sin conocer sus expectativas (Robbins, 2002).

La siguiente figura (Figura 10) resume la teoría de las expectativas de Vroom.

Figura 10 - Breve explicación de la teoría de la expectativa de Vroom



Fuente: Adaptado de Chiavenato (2005) y Robbins (2002).

Vroom presenta una fórmula (Figura 11) para explicar la motivación de los individuos, en la que la motivación es igual al producto de la intensidad de la preferencia individual por un resultado (valencia), con la probabilidad de que una acción dada conduzca a un resultado deseado (expectativa).

Figura 11 - Equação da teoria das expectativas de Vroom

$$\text{Motivación} = f(\text{Valencia} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Expectativa})$$

Fuente: Adaptado de Pina y Cunha et al. (2014)

Por tanto, si el valor de alguno de estos elementos es cero, la motivación es nula. Es decir, si el resultado obtenido no resulta ser instrumental en el valor de otro resultado deseado, entonces es probable que el emprendedor se sienta desmotivado para incrementar su esfuerzo (Schermerhorn, 1999).

En este contexto, cuanto mayor es el valor que un emprendedor ha otorgado a una recompensa y mayor es la probabilidad de ser recompensado por realizar la tarea, mayor es la motivación para hacerlo (Ambrose & Kulik, 1999). El énfasis en las recompensas es evidente en este modelo.

La teoría de la expectativa y la teoría del establecimiento de objetivos se presentan para explicar las motivaciones de los emprendedores comerciales para lanzar un negocio (Germak & Robinson, 2014).



Los tres componentes, valencia, instrumentalidad y expectativa, son antecedentes de los esfuerzos que los nuevos emprendedores pondrán al inicio de una empresa y, posteriormente, pueden estar vinculados al estado operativo de las empresas (Bullough et al., 2012).

Al vincular la motivación de la compasión con la necesidad de lograr un impacto social, la teoría de la expectativa puede integrarse en las acciones de las personas involucradas en el emprendimiento social. Se puede argumentar que la expectativa (que es la probabilidad subjetiva de que un resultado dado ciertamente seguirá a ciertos comportamientos) y la valencia (la conveniencia de los resultados) del impacto social significativo deseado tienen un efecto multiplicador sobre la motivación. La influencia de altos niveles de expectativa en la motivación es más prominente cuando el valor de los resultados se percibe como alto que cuando se percibe como bajo (Holland & Garrett, 2015). La expectativa del emprendimiento social es alta ya que se espera que ciertos resultados beneficiosos para la sociedad resulten del cumplimiento de ciertos comportamientos. Asimismo, la valencia es alta,

Los emprendedores sociales están motivados por la necesidad de lograr justicia social y generar un impacto social. - “una necesidad iconoclasta de redefinir el mundo desde sus propios valores” (Christopoulos & Vogl, 2014 p. 24). La gran narrativa que informa el campo del emprendimiento social es “cambiar el mundo” de una manera transformadora en lugar de incremental. La orientación de Changemaker es un elemento esencial del emprendimiento social. Por definición, los emprendedores sociales existen para catalizar el cambio social y el deseo de efectuar cambios es el motor principal de los emprendedores sociales (Partzsch & Ziegler, 2011).

Los emprendedores sociales están motivados por una visión social convincente, una visión de la sociedad que es idealista y no se ajusta a la status quo. Este mayor propósito permite al emprendedor social reposicionar los desafíos de su entorno en oportunidades para crear valor social de acuerdo con la visión (Nga & Shamuganathan, 2010).

3.2 Fenómeno perceptivo

En este subtema y debido a las limitaciones de contenido a exponer, abordaremos la fenómeno de la percepción, que según DeVito (2004), es un proceso de vivencia del mundo y, en consecuencia, de dar sentido a lo que se acaba de vivir. Por supuesto, en las interacciones interpersonales, ambas partes están involucradas en el proceso de percepción.



Así, la percepción como componente psicológico fundamental del proceso de comunicación interpersonal es un componente en el que tenemos relativamente poco control sobre este proceso, ya que tiende a ser algo automático.

En otras palabras, la percepción que un individuo tiene de nosotros da forma a lo que piensa de nosotros y, en consecuencia, cómo interactúa con nosotros y viceversa.

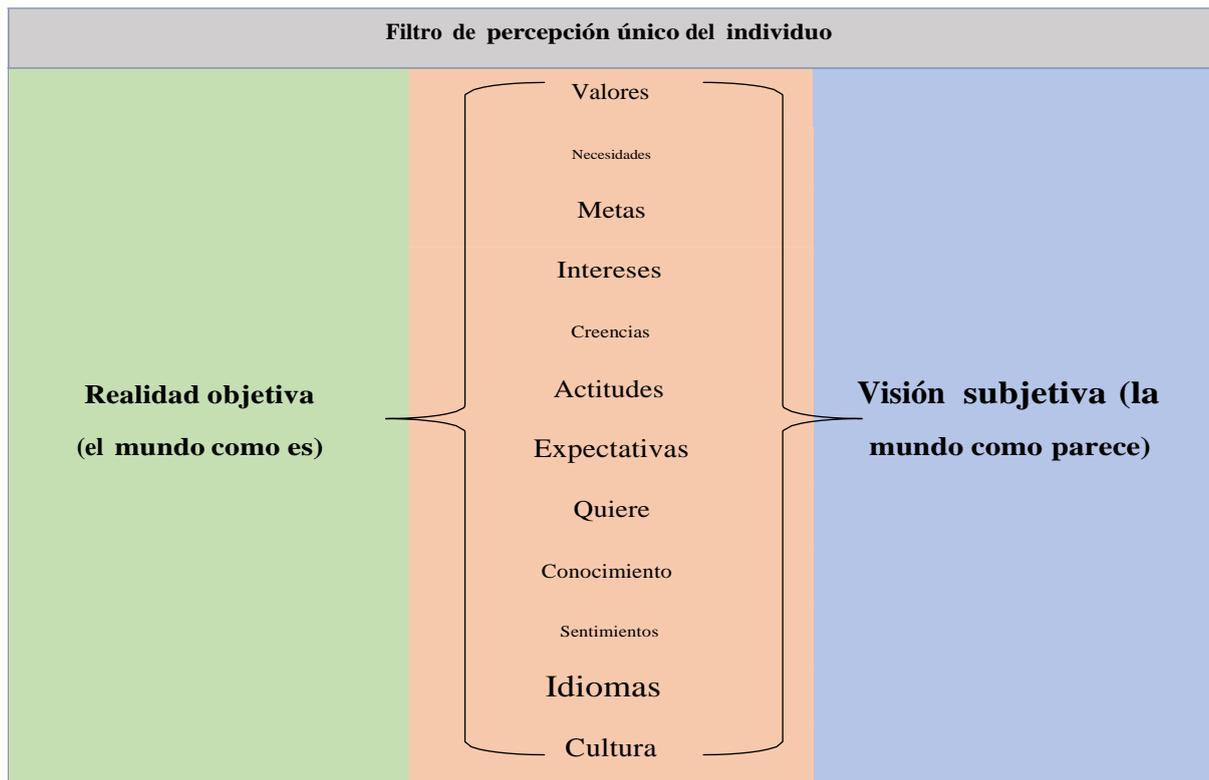
Es por ello que para Sousa (2006) la comunicación es un proceso precisamente porque se desarrolla en un continuo espacio-temporal en el que múltiples factores psicológicos conviven e interactúan permanentemente entre los diferentes actores.

Por cierto, Beebe, Beebe y Redmond (2005) indican que en la mayor parte de la literatura sobre comunicación interpersonal, la percepción se considera un proceso de tres partes:

- 1. Selección** - representa el primer paso que determina los estímulos que "seleccionará" para enfocarse;
- 2. Organización** - etapa en la que los estímulos se "convierten" en patrones, es decir, reconocibles para poder interpretarlos;
- 3. Interpretación** - etapa en la que se atribuye significado a las observaciones presentadas inicialmente.

Dada la importancia del componente psicológico de la percepción en el proceso comunicacional, Hybels, Weaver y Weaver (2003) nos señalan un conjunto de filtros que pueden influir en la percepción, y así como permiten comprender mejor cómo las percepciones son susceptibles de uno mismo, otros, y el mundo, y cómo pueden diferir de las percepciones de cualquier otra persona, como ilustra la siguiente figura (Figura 12).

Figura 12. Filtros que influyen en el fenómeno de la percepción



Fuente: Adaptado de Hybels, Weaver y Weaver (2003).

Son estos filtros o constructos psicológicos los que probablemente influyan en la percepción y, en consecuencia, nos permitan comprender mejor la vida cotidiana de cada interlocutor en el proceso comunicacional, es decir, nos permitan comprender mejor la objetividad de la realidad subjetiva.

Sin embargo, y debido a que existen tantas influencias susceptibles al fenómeno perceptivo y que se combinan de formas desconocidas o incluso tienen un efecto acumulativo, Hybels, Weaver y Weaver (2003) todos nos dicen que no hay forma de predecir o saber, si sus efectos consecuentes tendrán un impacto en la alteración del autoconcepto (parte del yo consciente o, según la terminología anglosajona, del Yo del individuo. Este tema se discutirá más adelante).

. Percepciones y autoconcepto

A principios del siglo XIX, Cooley (1902) utilizó la metáfora del Yo como un espejo, como un reflejo de cómo nos ven los demás. Por otro lado, Coopersmith (1967) escribió más tarde que “el autoconcepto de cada persona, en gran medida, es un reflejo de cómo fue (y es) visto por otros que son importantes para él”.



Con esto, en general, podemos afirmar que el Yo es un fenómeno reflexivo que se desarrolla en la interacción social y se basa en el carácter social del lenguaje humano y el “autoconcepto” se convierte en producto de esta actividad reflexiva que a medida que su infancia se vuelve más estable. Pero en el fondo, es el concepto que tiene el individuo de sí mismo como ser físico, social y espiritual o moral (Gecas, 1982).

De todas las percepciones que el individuo experimenta en el transcurso de su vida, ninguna tiene un significado más profundo que las que son de suma importancia para dar forma y mantener la propia existencia personal del sujeto: su concepto de quién es y cómo es. se ve a sí mismo “incrustado” en el mundo (perspectiva ontogénica).

Pero las percepciones que uno experimenta están sujetas a procesos de eliminación, distorsión y generalización, y filtros perceptivos adicionales. Por tanto, el individuo no llega al mundo de forma pura, limpia, incontaminada.

Entonces, según Hybels, Weaver y Weaver (2003), cualquier percepción que tenga el sujeto no es "perfecta" debido a la **eliminaciones, distorsiones y generalizaciones**.

Eliminaciones conducen a oscurecer, borrar o cancelar información, y este fenómeno ocurre principalmente porque los sentidos físicos son limitados. La vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato son los medios que utiliza para obtener información, pero esos sentidos que se centran solo en los aspectos del entorno o externos que son más importantes para su supervivencia eliminan otra información circundante.

Lo mismo se aplica cuando ocurren eliminaciones debido a sus creencias. Si el individuo cree que algo es cierto, entonces tiene una alta probabilidad de borrar información que contradice esa creencia.¹²

Además de eliminar información, los individuos también distorsionan mucha información de su entorno.

Distorsiones implican torcer o doblar información del entorno circundante del individuo. El sujeto puede distorsionar la información en primer lugar porque solo está observando una pequeña parte de su entorno externo. Dado que solo observando una parte tan pequeña del todo, el

¹² Según Mucchelli (1981), un **creencia** es una certeza subjetiva irracional (no siempre inconsciente, pero a menudo olvidada) de orden personal (certeza íntima) o social (certeza de una época).



El individuo debe "llenar los espacios en blanco", agregando información, para que la información tenga perfecto sentido. La otra razón por la que una persona puede distorsionar la información externa radica en el soporte interno o los filtros de sus actitudes.¹³, necesidades¹⁴ y valores sociales existentes¹⁵.

Además de las eliminaciones y distorsiones de la información, las personas también hacen generalizaciones basadas en poca información sustancial. Las generalizaciones involucran principios o conclusiones inherentes a cierta evidencia o evidencia. Habiendo observado algo algunas veces, la gente generalmente concluye que lo que ha demostrado ser cierto en el pasado también lo será en el futuro. Las generalizaciones son importantes para su supervivencia. Por ejemplo, quemarse cuando su hijo pone una mano sobre una estufa caliente le dará una conclusión sobre las consecuencias de poner la mano sobre una estufa caliente en el futuro.

Otros ejemplos. Si el individuo ha tenido varias malas experiencias con miembros del sexo opuesto, o de una etnia diferente, o de una cultura diferente, o de una organización en particular, puede generalizar que todos los miembros del sexo opuesto, de diferente etnia, del cultura diferente, o esa organización en particular son malas (realidad externa).

Luego, todas las experiencias futuras se filtran a través de esta creencia, y la información que contradice esta creencia se elimina y, en consecuencia, distorsiona otra información para que pueda confiar en la creencia original.

3.3 El yo: la ventana de Johari

Se trata precisamente de este componente o constructo psicológico: el yo, es decir, el yo consciente.

de los interlocutores (mentor y mentor) que en el acto comunicacional su revelación o

La autorrevelación se vuelve importante para los interlocutores porque puede ser evaluada por el

¹³ **Actitud** es una predisposición psicológica general a algo. Es decir, es una conducta que surge de una predisposición interna que dirige en cierto sentido todas las interacciones con el objeto en cuestión (Mucchelli, 1981).

¹⁴ Estado de tensión insatisfactorio asociado a una necesidad esencial (biológica, psicológica o sociológica), orientada hacia una categoría satisfactoria de objetos que inclina o impulsa al individuo a buscar un estado de equilibrio más satisfactorio (Mucchelli, 1981).

¹⁵ A **valor social** Es una especie de principio general (de leyes o reglas) que puede ser considerado como generador (influencer) de una conducta reconocida como ideal y estimable por un grupo. Es una forma de condicionamiento (Mucchelli, 1981).



individuo a través de los comentarios recibidos, por otros, y así aprender más sobre su personalidad (Sareen, 2015).

El autoconcepto se ve afectado por las características que creemos que poseemos y tiene algunas componentes.

Estas características que se asocian con el autoconcepto incluyen la autoimagen y la autoestima. (naturaleza multidimensional del autoconcepto), y exponen la relación entre el autoconcepto y la autorrevelación del individuo, y exponen el carácter subjetivo del autoconcepto. o “Máscara” que elegimos presentar a los demás (Lane, 2008).

Esta es la razón por la que el modelo Johari Window también se conoce como modelo y en realidad representa la autorrevelación de información como sentimientos, experiencias, opiniones, actitudes, habilidades, intenciones, motivos, valores, etc. (Luft, 1984).

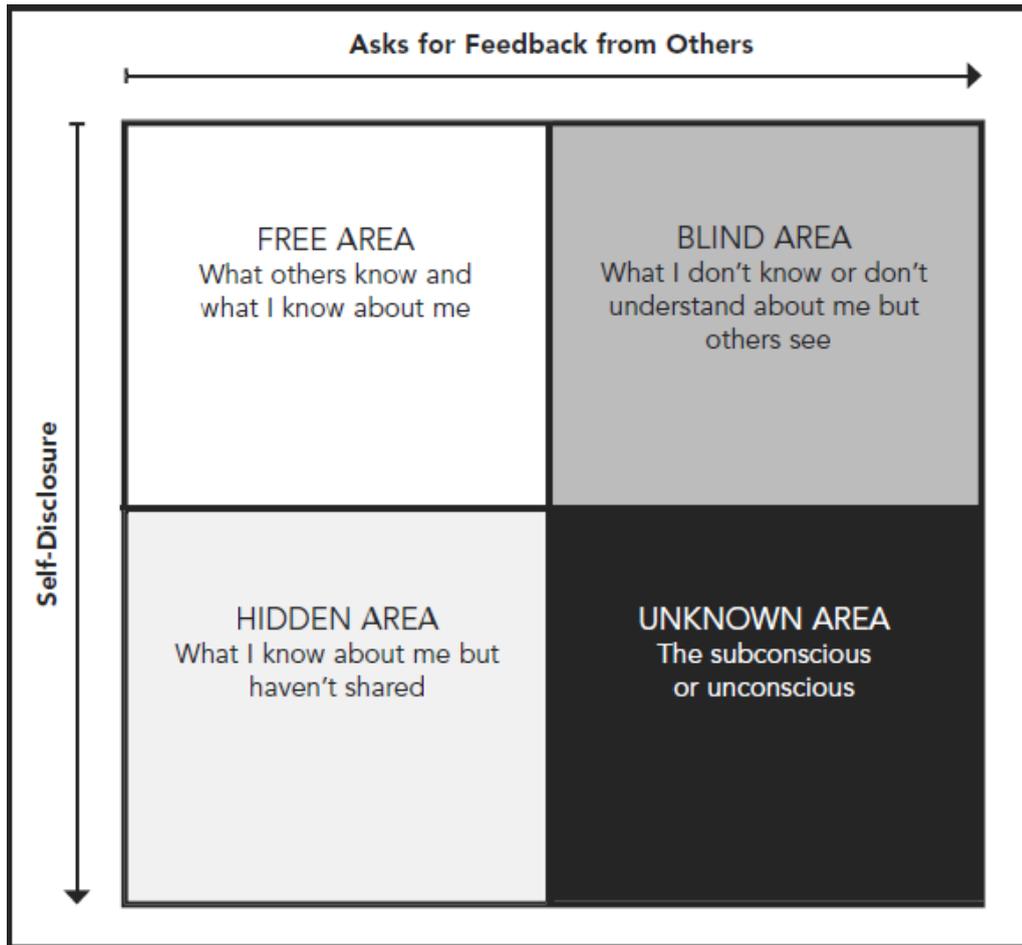
Este modelo de ventana de Johari fue desarrollado por primera vez por dos psicólogos estadounidenses, Joseph Luft y Harrington Ingham en 1955 (Joseph of Jo y Harrinton Ingham hari) y es una técnica utilizada para ayudar a las personas a comprender mejor su relación consigo mismas. así como con otros (Luft e Ingham, 1955).

Sareen (2015) subraya el fenómeno de la autorrevelación como un aspecto importante de personalidad que se puede mejorar a través de la autoconciencia del individuo y a través de su capacidad para evaluarse a sí mismo a través de la introspección.

El interés de abordar aquí este modelo se debe a que en la literatura existente se describe que la Ventana de Johari mejora la capacidad de comunicación del individuo a través de la identificación de sus capacidades y sus limitaciones (Gou & Sanchez, 2005).

Según Luft (1969), podemos ver este modelo ilustrado según la siguiente figura (Figura 13).

Figura 13. Ventana JohariModelo



los "Área libre o abierta" incluye todo tipo de información sobre nosotros que conocemos, es decir, somos conscientes de ella, y también de las demás (Luft, 1969; 1984).

Esta área representa la capacidad de una persona para comunicarse que le permite compartir y recibir información libremente con y para otros. Esta habilidad es la clave para el éxito de las relaciones interpersonales en una relación u organización, y cuanto más grande sea esta área o región, más eficaz será el individuo para tratar con colegas, amigos, superiores y subordinados (Wallace y Roberson, 2009).

los Área "ciega" incluye información sobre nosotros mismos que no conocemos, es decir, no somos conscientes de ella, pero otros la conocen (Luft, 1969; 1984).

Esta área representa información conocida por otros colegas, amigos, superiores o subordinados, y no es conocida por el individuo. En muchas burocracias, los individuos creen que el conocimiento o la información es poder. En cierto modo, esta creencia es cierta. Los agentes de policía no pueden tomar una decisión válida si se les oculta la información (Wallace y Roberson, 2009).



Cuanto más ampliamos nuestra conciencia de nosotros mismos y aprendemos cómo nos ven los demás, más podemos reducir nuestra zona "ciega" (Lane, 2008).

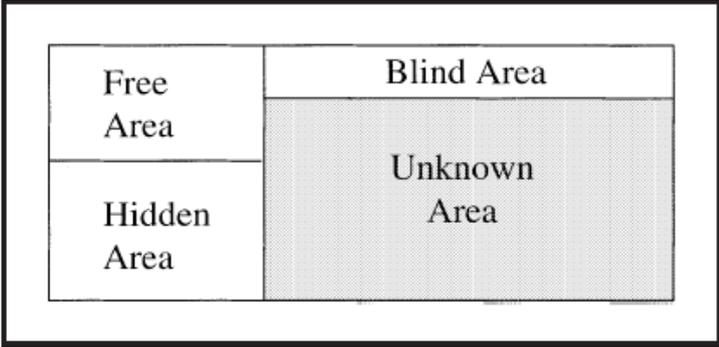
los **Área "oculta"** incluye información sobre nosotros mismos que conocemos, pero otros no (Luft, 1969; 1984). Esta información puede estar relacionada con hábitos personales o conocimientos profesionales. Aunque la supresión de una parte de nosotros mismos hacia otros puede ser normal e incluso saludable, surge un problema cuando un individuo retiene información que impide un intercambio de conocimiento libre y honesto (Wallace & Roberson, 2009) en una relación de mentoría.

los **Área "desconocida"** se refiere a información desconocida sobre nosotros mismos que ni nosotros ni los demás conocemos (Luft, 1969; 1984).

Esta área representa la cantidad de información que es desconocida para el individuo, amigos, colegas, superiores y sus subordinados. A medida que el área libre o abierta crece a través de una comunicación efectiva, el área desconocida disminuye (Wallace y Roberson, 2009).

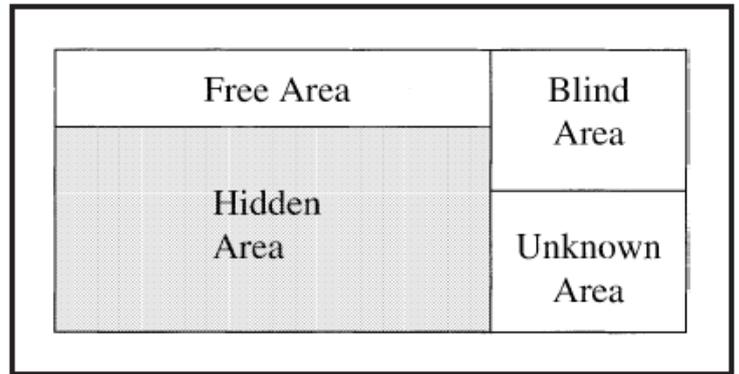
Según Wallace y Roberson (2009), desde la Ventana de Johari es posible describir cuatro tipos básicos de patrones de comunicación, que se muestran en la siguiente tabla (Tabla 3).

Tabla 3. Tipo de patrón de comunicación

Tipo de patrón de comunicación	Área de la ventana de Johari
<p>Escribe un (autoritario)</p> <p>El oficial militar que usa este tipo estándar. Aquí la comunicación proporciona poca retroalimentación o exposición. La persona que se caracteriza por este estilo de comunicación en el que no se comunica con sus subordinados.</p>	

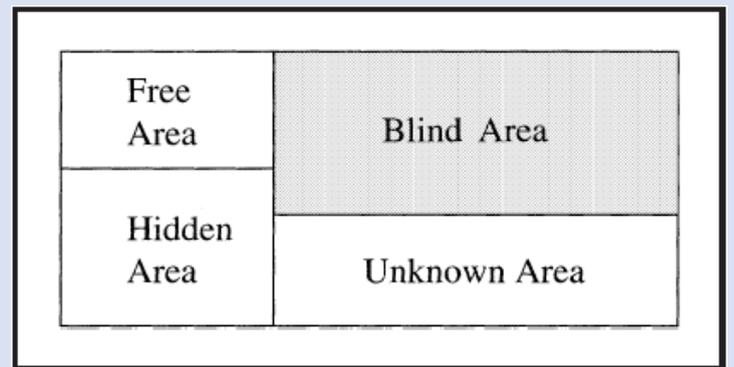
Tipo B (solitario; sospechoso)

La persona que usa el estándar de comunicación tipo B no transmite información a sus superiores, subordinados o colegas, pero aceptará algún tipo de interacción y retroalimentación de ellos. Este tipo de persona no confía en sus colegas, pero recibe información de ellos como una forma de supervivencia.
técnica.



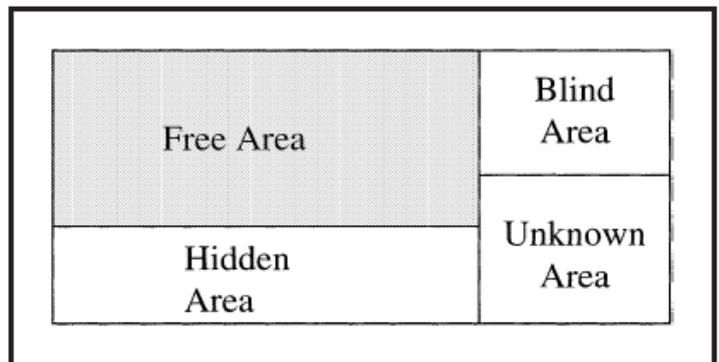
Tipo C (Narcisista; egocéntrico)

La persona que usa el tipo C El patrón de comunicación se caracteriza por la autoexpresión continua y se niega a aceptar comentarios de los demás. En esta situación, el modelo muestra un aumento en la exposición con a correspondiente disminución en la retroalimentación. Los individuos en esta categoría tienen egos tan grandes que creen que tienen todas las respuestas correctas.



Tipo D (líder)

La persona utilizando los Tipo D comunicación estándar es el tipo de persona que espectáculos notables liderazgo. Él o ella enfatiza las líneas abiertas de comunicación y acepta realimentación de superiores y subordinados por igual.



3.4 Habilidades de comunicación

3.4.1 Escucha activa

Una de las responsabilidades más importantes del mentor es su habilidad para escuchar activamente. Un buen oyente sabe cómo usar sus habilidades de escucha activa para ayudar a que la comunicación sea más efectiva.

Evidentemente, debemos escuchar atentamente el mensaje. Sin una escucha concentrada y activa, gran parte del significado se perderá incluso considerando lo que se ha dicho sobre los humanos. percepción.

Los chinos tienen un símbolo para la escucha eficaz, que, cuando se traduce al inglés, se compone de cinco elementos. dieciséis:

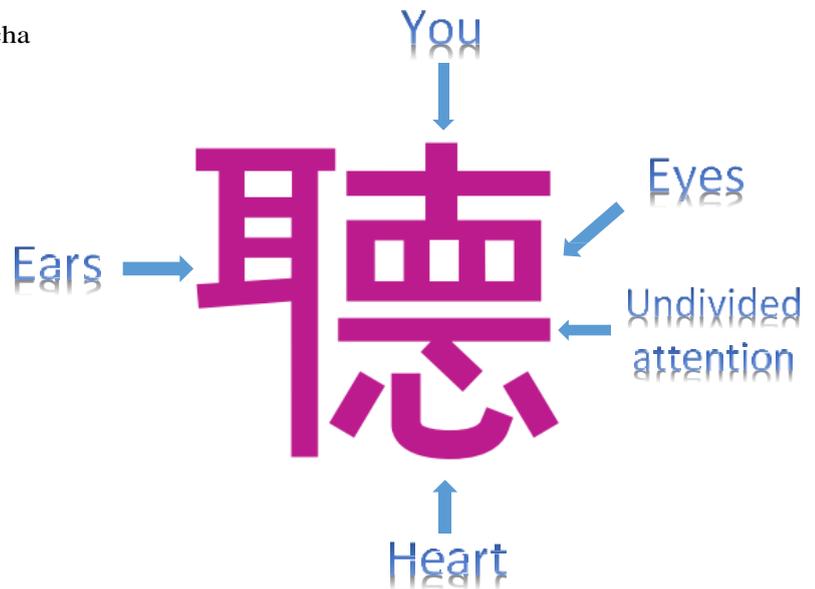
usted

Tus orejas

Tus ojos

Tu corazón

Tu atención indivisa



Escucharnos unos a otros no es una tarea tan fácil como parece. Sin embargo, un factor clave en las relaciones de mentoría.

Como concepto aparentemente simple, la escucha activa puede ayudarlo a mejorar sus habilidades de comunicación con los demás.

El concepto de "escucha activa" se remonta a Thomas Gordon (Gordon, 1977), pero tiene sus raíces en la terapia centrada en el cliente y el asesoramiento no directivo de Carl Rogers (Rogers, 1951).

Por tanto, se desarrolló originalmente en el contexto de las entrevistas terapéuticas, pero sus principios se pueden aplicar a otros contextos, en este caso, aplicados al proceso de tutoría de emprendedores sociales adultos.

La tabla de la página siguiente (Tabla 4) proporciona una descripción general del uso y el propósito de estas técnicas, e ilustra con ejemplos prácticos.

dieciséis Fuente: <https://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/575eca2d9a6a1anintroductiontoenterprisementoring.pdf>

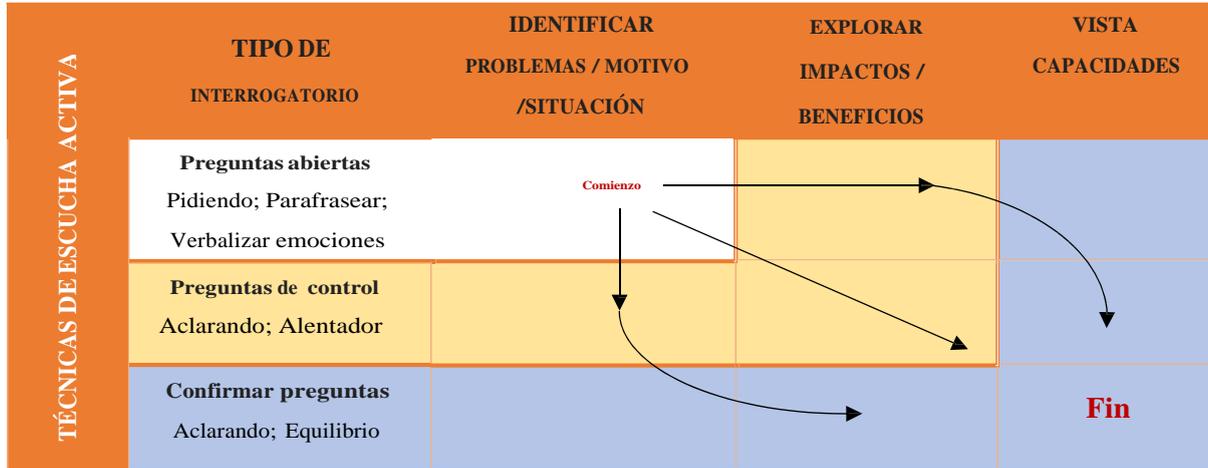


Cuadro 4. Técnicas de escucha activa (Decker, 1989, adaptado)

TÉCNICA	OBJETIVO	PARA ALCANZAR EL PROPÓSITO	EJEMPLOS
Parafraseando (reafirmando)	Transmitir interés Anímelo a seguir siendo recibido con sus propias palabras.	R Estate la información	"Entonces crees que esta es la forma más segura, pero quizás no la mejor".
Verbalizar emociones	Show ese uno entiende Ayudar al hablante a evaluar las emociones en palabras. <small>sentimientos</small>	R efecto al cliente el <small>sentimientos básicos y</small>	"Así que estabas feliz de estar allí ..."
Pidiendo	Obtener mas informacion	Ask preguntas	"¿Estás hablando de ti mismo?"
Resumiendo	Revisar el progreso Tire juntos expresado hechos importantes de ideas y sentimientos Establecer una base para una mayor discusión	R grandes ideas inmobiliarias in cluyendo	"Así que no se confía en tu mayor preocupación ..."
Clarificando	Aclara lo que se dice Ayude al cliente a ver las declaraciones otros puntos de vista	Ask preguntas para vago R finca mal interpretaciones a F ordene al hablante para que explique más	"Dijiste que habías reaccionado de inmediato. ¿Seguía siendo el mismo día?"
Alentador	Transmitir interés Anímate a mantener las entonaciones hablando	Use voz variable O ffer ideas y sugerencias	"Eso me interesa".
Equilibrio	Obtener mas informacion Ayude al cliente a evaluar su propio <small>sentimientos</small>	Ask preguntas	"¿Percibiste peor el inconveniente? que no ser tomado ¿seriamente?"

En general, este conjunto de técnicas propuestas para la “escucha activa” tiene como finalidad para ayudar a resolver solucionar problemas y generar consenso sobre un posible curso de acción, como se ilustra en la el seguimiento figura (Figura 14).

Figura 14. Alineación de tipos de preguntas durante la sesión para ayudar en la resolución



Preste atención a la "escucha activa" a los bloqueadores de comunicación designados. Son obstáculos (meta-ruidos) para que la comunicación no sea efectiva en su función prevista:

Preguntas de "por qué". Tienden a poner a la gente a la defensiva.

Tranquilidad rápida, diciendo cosas como "No te preocupes por eso".

Asesoramiento con la propia experiencia del mentor - "Creo que lo mejor para ti es hacer lo que hice hace cinco años en esa situación".

Buscando información y obligar a alguien a hablar sobre algo de lo que preferiría no hablar.

Protector - "Pobrecito, sé cómo te sientes".

Predicación - "Debería. . ." O, "No deberías. . ."

Interrumpiendo - Muestra que no está interesado en lo que dice alguien.

3.4.2 Empatía

Una excelente manera de traducir la relación en tutoría podría ser la siguiente oración que indique que se trata de “Escuchar activamente la historia de un individuo” y comunicar comprensión, respeto y empatía; aclarar objetivos y ayudar a las personas en el proceso de toma de decisiones”(UNESCO, 2002).



De hecho, pueden suceder cosas notables cuando la empatía por los demás juega un papel clave en la resolución de los problemas o desafíos inherentes al espíritu empresarial que en sí mismos invitan a proyectar múltiples habilidades en sus diversos usuarios, culturas y entornos.

El origen de la palabra empatía se remonta a la década de 1880, cuando el psicólogo alemán Theodore Lipps acuñó el término "Einfühlung" (literalmente, "en-sentimiento") para describir la apreciación emocional de los sentimientos en el acto relacional (Ioannidou y Konstantikaki, 2008).

La empatía también se ha descrito como un proceso de comprensión indirecta de la experiencia subjetiva de una persona al compartir esa experiencia, pero siempre manteniendo una postura de observación (Zinn, 1999). Por tanto, la empatía es la capacidad de experimentar y relacionarse con los pensamientos, las emociones o la experiencia de los demás. La empatía no es lo mismo que la simple simpatía. Rogers (1957), desde una perspectiva humanista, también previó la comunicación empática para el individuo como una de las seis condiciones "necesarias y suficientes" para que ocurra el cambio.

Por su parte, Brown (1981) ofrece un sofisticado ejemplo de comprensión de las comunicaciones empáticas que se situarían en la forma en que se evidencian las respuestas conductuales del mentor / consejero. Brown estableció una forma de cómo las personas perciben al mentor como empático.

Brown informó que las personas asocian la experiencia de la empatía con una variedad de respuestas de mentores / consejeros, que incluyen:

La forma en que se formulan las preguntas;

Los reflejos del sentimiento expresado;

Las interpretaciones dadas;

Las síntesis del mundo vivo cercano al individuo;

Opiniones y sugerencias para actividades fuera del contexto específico, destacando de manera que el individuo que más lo comprende.

Esto da como resultado lo que Cully y Teten (2008) denominan validación de respuestas (comportamientos) para mostrar empatía por el individuo. Las respuestas de validación son simplemente declaraciones de comprensión de



el punto de vista de su emprendedor y por lo general involucran al mentor describiendo lo que escuchó decir al emprendedor.

Para el presente Head Topic 3, se han dejado en el CUADERNO DE EJERCICIOS 10 ejercicios relacionados con el tema abordado con el fin de ayudar a consolidar los conocimientos aprendidos.



PRUEBA PRINCIPAL DEL TEMA 3 - CONSTRUYENDO RELACIONES

Parte A - Preguntas sobre opciones correctas

- Q1.** Muchas definiciones del concepto de motivación no varían mucho y tienden a incluir cuatro elementos fundamentales. Indique cuál de las cuatro opciones es correcta.
- una.** Estímulo; Acción y Esfuerzo; Movimiento y perseverancia; Recompensa
 - B.** Estímulo; Nota; Movimiento y perseverancia; Recompensa
 - C.** Descansar; Acción y Esfuerzo; Movimiento y perseverancia; Recompensa
 - D.** Estímulo; Acción y Esfuerzo; Movimiento y perseverancia; Descuento
- Q2.** De acuerdo con la Teoría Motivacional de McClelland, indique qué motivador no es descrito en su teoría.
- una.** Necesidad de afiliación
 - B.** Necesidad de autoridad
 - C.** Necesidad de poder
 - D.** Necesidad de logro
- Q3.** De acuerdo con la Teoría Motivacional de McClelland, indique qué motivador se aplica a la siguiente frase: “Este emprendedor social da más importancia a las personas que a las tareas”.
- una.** Necesidad de afiliación
 - B.** Necesidad de autoridad
 - C.** Necesidad de poder
 - D.** Necesidad de logro
- Q4.** Vroom introdujo tres variables dentro de la teoría de la expectativa. Indicar de las opciones debajo del correcto.
- una.** Expectativa; Mediación; Valencia
 - B.** Expectativa; Mediación; Salir
 - C.** Expectativa; Rendimiento; Valencia
 - D.** Expectativa; Motivación; Valencia
- Q5.** Podemos decir que el fenómeno perceptivo es un proceso establecido en tres partes que proceder en un orden determinado. Indique cuál de las siguientes opciones es correcta.
- una.** Selección; Organización; Construcción
 - B.** Interpretación; Selección; Organización
 - C.** Organización; Selección; Interpretación
 - D.** Selección; Organización; Interpretación
- Q6.** Según el modelo Johari Window, un emprendedor cuyo tipo de comunicación El patrón es de tipo B (sospechoso), éste funciona con más fuerza en un área particular de auto-revelación. Indique de las opciones a continuación la correcta.
- una.** Área libre
 - B.** Zona ciega
 - C.** Área escondida
 - D.** Área desconocida



Parte B - Preguntas de verdadero o falso P7. "Hacer ejercicio porque quieres aliviar el estrés" está relacionado con la motivación intrínseca.

una. Cierto

B. Falso

Q8. Emprendedores sociales que prefieren trabajar en tareas de dificultad moderada; el trabajo en el que los resultados se basan en su esfuerzo más que en cualquier otra cosa son "impulsados" principalmente por la Necesidad de poder de acuerdo con la Teoría Motivacional de McClelland.

una. Cierto

B. Falso

Q9. Vroom presenta la siguiente fórmula para explicar la motivación individual:

Expectativa = f (Expectativa x Instrumentalidad x Valencia)

una. Cierto

B. Falso

Q10. En el proceso de comunicación entre emprendedor y mentor, una creencia, actitud, expectativa o valor social pueden constituir filtros perceptivos que pueden influir en la realidad y así desencadenar un conjunto de mecanismos de defensa personal como las defensas a distancia (por ejemplo, acusaciones verbales).

una. Cierto

B. Falso

Q11. Según el modelo de Johari Window, el emprendedor social que utiliza el estándar de comunicación tipo C se caracteriza por la autoexpresión continua y la negativa a aceptar comentarios de los demás.

una. Cierto

B. Falso

Q12. Los chinos tienen un símbolo de escucha eficaz que, cuando se traduce al inglés, se compone de cinco elementos. El corazón es uno de esos elementos que se insertan en esa simbología.

una. Cierto

B. Falso

Q13. Las preguntas de "por qué" en el uso de técnicas de escucha activa a través de preguntas y crear alineación son esenciales.

una. Cierto

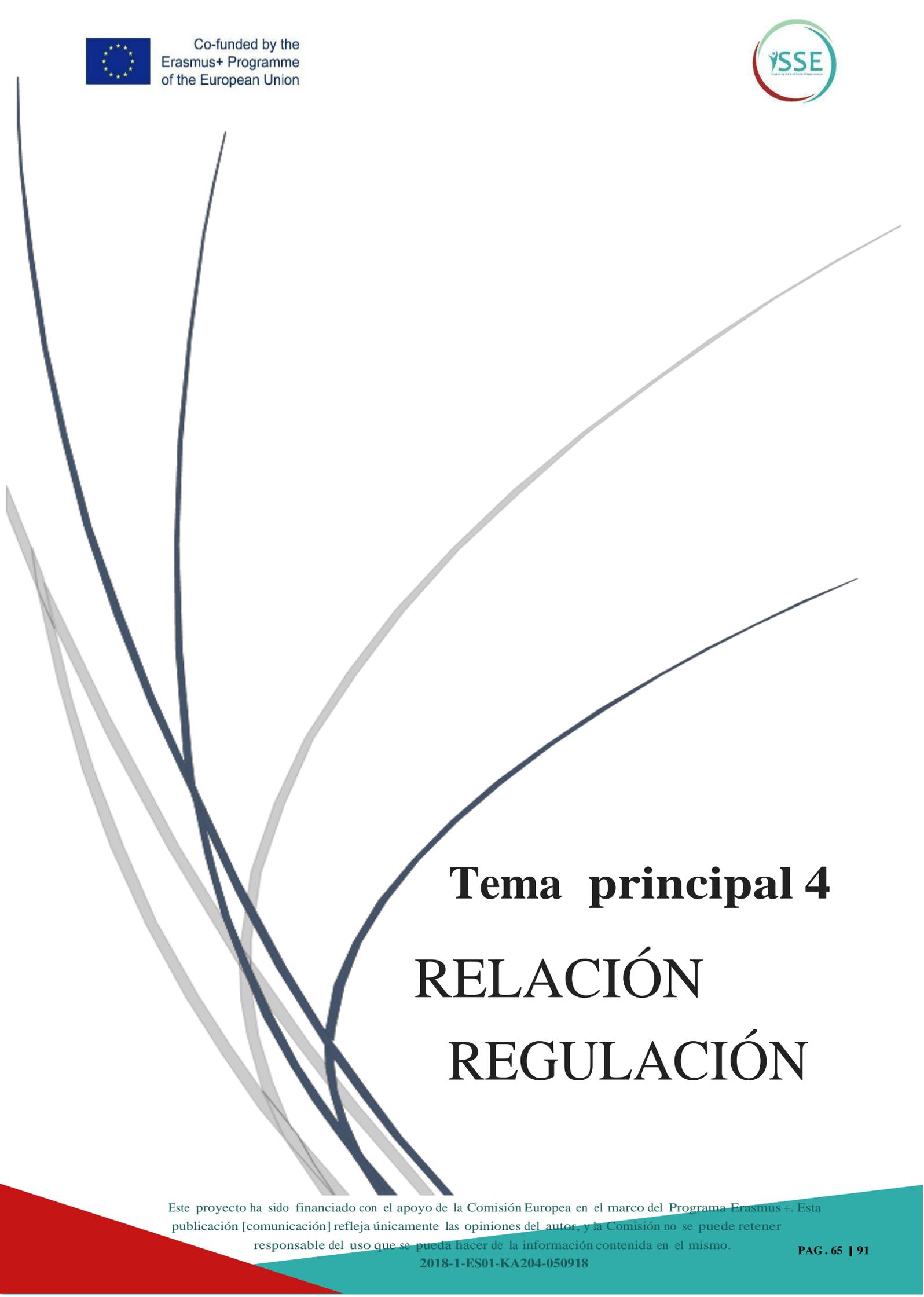
B. Falso

Q14. Como técnica de escucha activa, la verbalización de las emociones reafirma las principales ideas expresadas, incluidos los sentimientos.

una. Cierto

B. Falso

Fin de la prueba



Tema principal 4

RELACIÓN

REGULACIÓN



4. Regulación de la relación de tutoría

Un elemento clave que destaca en todo el proceso de mentoring es sin duda la **acto relacional mentormentee**, es decir, la dinámica relacional entre los actores en un proceso de interés común. Y esto no se limita a la interacción cara a cara en sí, ni a la tutoría electrónica porque esto es muy obvio.

Claramente subrayamos aquí lo más profundamente humano en la interacción humana como son las emociones, sentimientos, expectativas, miedos, frustraciones, ansiedades, excitación que envuelve esta interacción con propósitos bien definidos al principio, pero con grados de incertidumbre sobre el éxito y por tanto con numerosas vulnerabilidades e inseguridades para ambos en el cumplimiento de sus propósitos.

Es fácil entender la (s) razón (es) de esta “montaña rusa” dinámica relacional. Detrás de toda esta relación específica hay mucha duda e incertidumbre de ambas partes. Por parte de los mentores, a pesar de más conocimiento, más experiencia, más experiencia, siempre queda lo desconocido. En la mente de los mentores siempre hay preguntas que los acompañan desde el inicio del proceso, a pesar de toda la seguridad que ya tienen.

¿Cómo será el emprendedor? Aquí entendido como su personalidad, temperamento, forma, madurez personal, etc.

¿Qué dificultades trae?

¿Cuáles son sus ansiedades, frustraciones, miedos?

¿Cómo me ve él o ella?

¿Qué opinas sobre la tutoría?

¿Cuántos procesos de mentoría ha atravesado?

¿Cuál es su capacidad para tolerar la frustración / el fracaso?

¿Cuáles son sus expectativas actuales?

Ciertamente, por parte de los empresarios también existe otro paquete de incertidumbres. Y no importa cuán seguro esté él o ella acerca de lo que está haciendo, también trae un puñado de preguntas y dudas al complejo campo relacional:

¿Mi visión es correcta?

¿Estructuré adecuadamente mi modelo de negocio social?

¿Voy por el mejor camino?



¿Mi solución realmente resuelve el problema con la brecha correctamente diagnosticada?

¿Qué me ve y piensa este mentor de mí? ´

¿Me ayudará este mentor a desarrollar mi negocio social?

¿Tiene este mentor la capacidad de llevarme a otro nivel a través de sus contactos y conocimientos?

Son muchas las preguntas y esto solo refleja la certeza de que estamos en el campo de la incertidumbre, que es la emoción la que empaca el proceso de mentoría, a pesar de toda la racionalidad que pueda haber en este momento.

Por lo tanto, son los primeros cinco minutos de la interacción mentor-aprendiz los que definirán el clima de mentoría y el resultado potencial de esta relación, aumentarán o disminuirán la ansiedad, etc.¹⁷

Es en estos cinco minutos que se firma el “acuerdo de mentoría” con el mentor antes incluso de que comience.

¿Y qué es este Acuerdo de Mentoría?

El Mentoring Agreement es el “contrato” (principalmente psicológico) que, en general, establece los límites de desempeño de un mentor y que éste tiene como conducta adecuada de mentoring durante el período de interacción.¹⁸

Lo que está implícito en un acuerdo de partes interesadas es el de los atributos de Respeto y Confianza que fortalecen la relación entre los dos importantes para el emprendimiento social que es fundamental para el emprendedor social (revise estos atributos descritos y descritos por Hudson en la sección 2.2. este manual).

La gestión de conflictos se convierte entonces en un enfoque clave en el proceso de tutoría para minimizar o eliminar el ruido, fuentes que pueden escalar y terminar la relación entre ellos.

¹⁷ En el ejercicio 1 del CUADERNO DE EJERCICIOS del tema principal 4, se proporciona una herramienta introductoria para que los mentores comiencen a explorar esta nueva relación entre mentor y mentor llamada tabla KWHLAQ.

¹⁸ En los Ejercicios 2, 3 y 4 del CUADERNO DE EJERCICIOS del Tema principal 4, se ponen a disposición de los alumnos mentores para su análisis tres tipos de arreglos de tutoría.



4.1 Manejo de conflictos

Según Bernardi (2003), las motivaciones de carácter económico o psicológico, que lleva a una persona a emprender, tienen a cambio precisamente unos costes económicos y emocionales que si no se reflejan bien, se cuidan y se trabajan acaban en situaciones paradójicas y delicadas.

Además de los costos económicos inherentes al riesgo de la actividad emprendedora, habrá una serie de costos emocionales como la soledad, el sacrificio personal, la fricción y el conflicto que surgen con mayor influencia en función del peso relativo de la escala de motivación.

4.1.1. Definición de conflicto

El concepto de conflicto tiene un enfoque amplio y plural, lo que nos lleva a delimitar su concepto. De hecho, el conflicto ha sido estudiado por diversas ciencias del conocimiento humano. Se destaca la comprensión del enfoque psicosocial con respecto a la complejidad del fenómeno en sí.

El conflicto se ve como una lucha activa de unos con otros por un resultado deseable para ellos. Por tanto, una de las habilidades más importantes es la resolución satisfactoria de conflictos.

La resolución de conflictos puede ocurrir a través de tres estrategias fundamentales: a) evitarlos; b) posponerlos o, c) confrontarlos.

El conflicto es parte de la naturaleza humana, cuando nos encontramos con diferentes opiniones y necesidades, la forma en que vemos estas diferencias puede conducir a una forma constructiva de resolución de conflictos. De hecho, desde siempre, los seres humanos, insertados en comunidades más grandes o más pequeñas, tuvieron que lidiar con conflictos consigo mismos y con los demás (Cunha, 2008; Deutsch, 1973, 1990; Rahim, 2002; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; cit. en Cunha & Leitão 2012).

Según la etimología, la palabra conflicto deriva del latín “conflictus” que significa choque, choque, oposición, confrontación; o el verbo "confligere" que significa luchar.

Según Ury, Brett y Goldberg (2009, cit. En Pereira, 2016), el conflicto comienza cuando un individuo demuestra una demanda a la contraparte y la contraparte no acepta. Este requisito puede surgir del sentimiento de pérdida, ofensa, deseo o pretensión. El conflicto también se puede definir como el proceso de tomar conciencia del desacuerdo entre las partes,



asociado a algún nivel de oposición entre los objetivos de ambas partes, o la amenaza de los intereses de una de las partes (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

En cuanto al campo del análisis psicosociológico, Cunha y Leitão (2012, p. 22) señalan las diversas definiciones de conflicto presentadas por algunos autores, a saber: “existe un conflicto cuando ocurre cualquier tipo de actividad incompatible” (Deutsch, 1980, p. 7). “El conflicto es un episodio en el que una parte busca influir en la otra y la otra parte resiste” (Pruitt, 1998).

Sin embargo, como sugirieron Pina y Cunha et al. (2014) se pueden extraer de estas definiciones tres componentes del conflicto, sin los cuales el fenómeno en sí no ocurre:

- i) **Interacción** - condición necesaria para la ocurrencia y desarrollo del conflicto. Sin acciones entre los actores, los conflictos no se materializarían dinámicamente y solo serían latentes o inexistentes.
- ii) **Interdependencia** - las partes en conflicto dependen unas de otras para la realización de sus intereses y objetivos de tal manera que la satisfacción de un interés o el logro de un objetivo de una de las partes socava o inhibe el logro del interés u objetivo del otros y viceversa.
- iii) **Percepción de incompatibilidad** - El conflicto existe solo si al menos una de las partes en conflicto se da cuenta de que sus objetivos, intereses o valores son incompatibles con los de la otra y, en consecuencia, si decide disputarlos.

4.1.2. Comprender las causas del conflicto.

Existen diferentes tipos de conflictos y se pueden clasificar según diferentes autores. Una de las propuestas interesantes que ayudan al mentor de inmediato a enmarcar el tipo o la naturaleza del conflicto que puede estar surgiendo y presentado por las siguientes categorías¹⁹:

F Centrado en las personas - basado en las emociones y sentimientos que ambos actores pueden experimentar, ataques personales o diferentes rasgos de personalidad;

F Centrado en el problema - basado en procesos organizacionales, recursos u objetivos limitados y objetivos con los que las partes interesadas no están de acuerdo;

F Diferencias personales - basado en diferentes intereses o diferencias en valores, percepciones, creencias, expectativas e incluso diferentes culturas ideológicas;

¹⁹ Fuente: <http://www.salto-youth.net/downloads/4-17-1414/NoOffence.pdf>



F Deficiencias de información - basado en disonancias cognitivas que conducen a mala interpretación, falta o mala comunicación, conclusiones basadas en experiencias pasadas o estrés ambiental inherente (por ejemplo, habilidades digitales débiles cuando la relación de mentoría se trabaja en un entorno virtual en una plataforma en línea).

Todos estos tipos de fuentes de conflicto pueden estar en diferentes niveles. Gran parte de la frustración se puede prevenir o aliviar en una etapa temprana que varía del estado de incomodidad de la crisis como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 5. “”

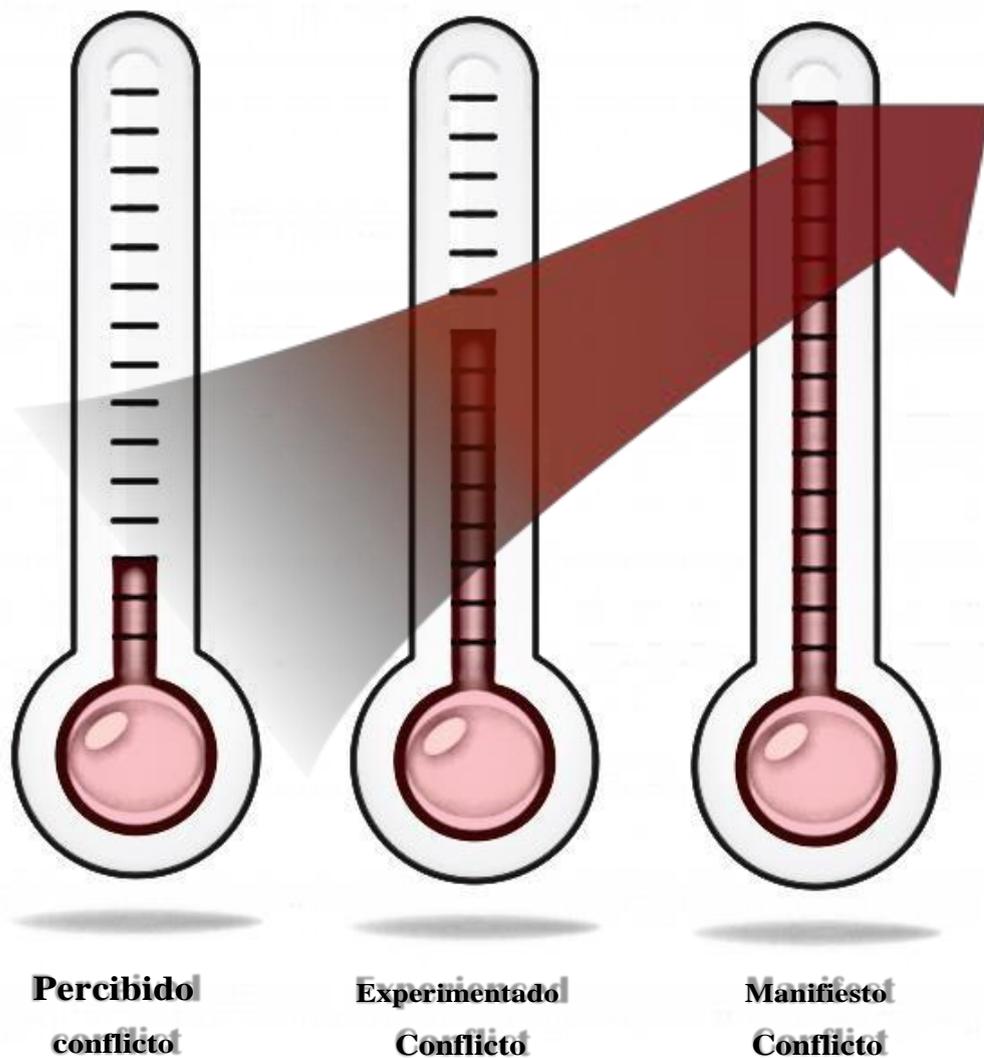
¿LOS VIENTOS DE CONFLICTO SE ARRIBAN?	
INCOMODIDAD	Difícil de identificar el problema. Ha surgido una sensación incómoda, pero se desconoce la razón.
INCIDENTES	Intercambio corto y brusco. Un evento que ha dejado a una persona molesta con un resultado no deseado.
MALENTENDIDOS	La mente se concentra constantemente en el problema. Se malinterpretan los hechos y los motivos.
TENSIÓN	La gente piensa peor unos de otros. La relación se estropea debido a una actitud negativa y una opinión fija, dando así motivo de preocupación.
CRISIS	Trabajar se vuelve difícil y el comportamiento se ve afectado. Esto puede llevar a la interrupción o discontinuación del proyecto.

Según Chiavenato (2008, p. 179), los conflictos pueden ocurrir en tres niveles de gravedad o magnitud:

F Conflicto percibido: Ocurre cuando una de las partes percibe y comprende que hay conflicto porque sienten que sus metas son diferentes a las de los demás y que existe la posibilidad de interferencia. Es el llamado **conflicto latente**, cuando ambas partes se dan cuenta de que existe una diferencia potencial.

F Conflicto experimentado: En este conflicto hay sentimientos de hostilidades como ira, miedo, descrédito entre una parte y otra. También se llama conflicto velado cuando está oculto, oculto y no se manifiesta claramente externamente.

F Conflicto manifiesto: En esta situación el conflicto es expresado y manifestado por el comportamiento, que es la interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes. También llamado conflicto abierto porque se manifiesta sin disimulo entre las partes involucrado.



La divergencia y el conflicto son inevitables en la relación humana. Los conflictos y desacuerdos siempre existirán, ya que son parte de la humanidad misma.

Lo que es diferente es el tratamiento que se le da a estos desacuerdos. Como instrumento de resolución de conflictos, el diálogo es una condición indispensable para la preservación de las relaciones interpersonales. La comunicación juega un papel importante en la construcción de relaciones interpersonales.



En los Ejercicios 5 y 6 del CUADERNO DE EJERCICIOS del Tema principal 4, se ponen a disposición dos herramientas diferentes para ayudar a los alumnos mentores a fin de brindarles apoyo en la resolución de conflictos durante un proceso de tutoría que eventualmente puede surgir en la interacción mentor-mentoría-organización.

"El espíritu empresarial trae todo menos estabilidad"

Nuno Machado Lopes, autor del libro "Todo cambió, otra vez"

Tomar la decisión de salir de la caja es un paso muy importante, cambiar la estabilidad de un trabajo a largo plazo al emocionante viaje emprendedor es tentador pero al mismo tiempo muy desafiante.

Según Dolabela (2000), los candidatos emprendedores suelen tropezar con la parte objetiva de la empresa; costos, precios, punto de equilibrio, requisitos burocráticos, entre otros aspectos. Para convertir ideas y conocimientos en oportunidades comerciales, el autor sugiere un proceso de cuatro pasos:

- a) **Transformación de la visión** - esto es clarificar la visión y ganar consenso;
- B) **Implementación de un Sistema de Comunicación y Educación Continua** - es decir, determinar y establecer metas, así como vincular recompensas a un sistema que involucre la evaluación del desempeño (del individuo o empresario) de todos los miembros;
- C) **Desarrollo de estrategias comerciales** - es decir, determinar la mejor manera de asignar los recursos disponibles, establecer las perspectivas actuales y futuras de la empresa o tener un plan de negocios elaborado;
- D) **Evaluación de la capacidad de transformación** - es decir, evaluar la capacidad de convertir una visión en un esfuerzo viable buscando respuestas a las siguientes preguntas: (i) ¿están bien definidos los objetivos? (ii) ¿Cuáles son mis aspiraciones? (iii) ¿Cuál es el tamaño de la empresa y su sostenibilidad? (iv) ¿Qué es la tolerancia al riesgo? (v) ¿Tengo la estrategia de comunicación y marketing adecuada?

En este sentido, no es de extrañar que determinados proyectos emprendedores puedan fracasar. El fracaso del proyecto empresarial ocurre cuando "las actividades del proyecto cesan debido a un progreso insatisfactorio o insuficiente" (Shepherd, Covin y Kuratko, 2009: 589).



En el campo del espíritu empresarial, según Boulding, Morgan y Staelin (1997) se estima que entre el 35 y el 45 por ciento de todos los productos nuevos son defectos; o, por ejemplo, la mitad de todos los proyectos de sistemas de información se reportan como fallas (Keil y Robey, 1999); y en un extenso estudio de unidades de aventuras revisado por Campbell, Birkinshaw, Morrison y van Basten Batenburg (2003), no informaron casos de éxito.

En consecuencia, después de un fracaso en los negocios sociales, parece normal que los emprendedores experimenten una disminución en la motivación y desconfíen de hacer (al menos inmediatamente) nuevas inversiones emocionales para comenzar de nuevo.

Una vez más, saber que comparten esta experiencia con otros y que muchos de ellos han encontrado la motivación para reingresar al emprendimiento y tener éxito al final puede ayudar a los emprendedores sociales fallidos a escapar de la “inmersión motivacional”.

De hecho, este conocimiento puede ayudar al tema a escapar de los ciclos viciosos de cavilaciones.²⁰ -la falta de motivación conduce a un aumento de las emociones negativas (por ejemplo, sentimientos de inferioridad o culpa y vergüenza, por ejemplo) que a su vez disminuyen la motivación, etc.

Además, reconocer que la falta de motivación para iniciar un nuevo negocio después de un fracaso es normal y puede ayudar a quienes no pueden canalizar sus motivaciones a diferentes actividades, lo que podría ayudar a desviar la atención del fracaso y acelerar la recuperación, permitiendo que el emprendedor recupere la motivación emprendedora (Pastor, 2003).

La angustia es una señal importante que puede generar acción, ya que sugiere una desconexión entre las creencias y la realidad (Chuang y Baum, 2003; Sitkin, 1992) y puede llevar a la exploración de soluciones para resolver esta desconexión (Ginsberg, 1988; McGrath, 2001; Petroski, 1985). Dada la relevancia de un evento de fracaso, se cree que el fracaso solo puede motivar a los individuos a adquirir nuevos conocimientos y que los individuos adquieren una mayor comprensión del fracaso que del éxito (Petroski, 1985; Popper, 1959).

En un escenario de proyecto empresarial, es probable que se aprenda del fracaso cuando los proyectos (Sitkin, 1992: 243):

- 1) resultado de acciones cuidadosamente planificadas;

²⁰ Los pensamientos negativos continuos conducen a creencias y actitudes negativas desde una perspectiva de bienestar psicológico y subjetivo.



- 2) tener resultados inciertos;
- 3) son de escala modesta;
- 4) son ejecutados y respondidos con entusiasmo y;
- 5) ocurren en dominios que son lo suficientemente familiares como para permitir un aprendizaje efectivo.

4.1.3. Mecanismos para aprender del fracaso

Existe evidencia que vincula el ciclo del proyecto y el aprendizaje con el fracaso mediante la activación de tres mecanismos de aprendizaje clave: RAC: Reflect, Articulate y Encode (Prencipe e Tell, 2001; Zollo e Winter, 2002; Shepherd, Williams, Wolfe e Patzelt, 2016).

- 1) **Reflexión** sobre el fracaso, es decir, enfocamos y subrayamos aquí qué sentimientos, emociones y sensaciones, pensamientos y creencias está experimentando el individuo y, sobre todo, saber permitirse vivir tales estados como un proceso normal de una etapa de vida emprendedora que no es la persona emprendedora en sí misma es el resultado de una experiencia menos buena o que aún necesita ser repensada y mejorada. Además, es esencial revisar sus metas y reevaluar sus expectativas futuras con consideración (momento emocional contemplativo);
- 2) **Articulación** entre lo que salió bien y lo que no funcionó o lo hizo mal, es decir, lo que se delineó inicialmente fue qué parte del plan de negocios salió bien y qué no correspondía a lo que se planeó que suceda (momento analítico -racional), y;
- 3) **Codificación** o integración de estos momentos descritos anteriormente en un proceso de aprendizaje e incluso como referencia o uso posterior, es decir, tomar como lección aprendida que se está o se está fortaleciendo para el desafío del emprendimiento social (momento integrativo-vivencial).

La codificación es uno de los elementos clave en el proceso de regulación interrelación entre el emprendedor social y el mentor, así como un alto aporte al desarrollo y fortalecimiento profesional y personal de ambos actores.

Se traduce en la plena integración del fenómeno de la experiencia exitosa, pero sobre todo, los momentos de fracaso o errores cometidos durante la implementación del plan social empresarial (¡que se espera que ocurran!). El rol del mentor para tener un registro sistemático de las experiencias de mentoría son sin duda recuerdos que siempre lo colocan en una mejor posición para nuevas aventuras de emprendimiento social.



Con base en estos supuestos, creamos herramientas para el propósito y las ponemos a disposición del mentor de aprendizaje, a saber:

Para el momento de reflexión, sugerimos las herramientas:

Hoja de trabajo de formulación de casos (Ejercicio 7 del Tema principal 4 del CUADERNO DE EJERCICIOS);

Hoja de trabajo de repaso de resultados y expectativas (Ejercicio 8 del Tema principal 4 del CUADERNO DE EJERCICIOS).

Para el momento de la articulación, sugerimos las herramientas:

¿Cómo se desarrolló “el problema”? Hoja de trabajo (Ejercicio 9 del Tema principal 4 del CUADERNO DE EJERCICIOS);

Revisión del Plan de Negocio Social (Ejercicio 10 del Tema principal 4 del CUADERNO DE EJERCICIOS).

Para el momento de la codificación sugerimos las herramientas:

Registro de aprendizaje del mentor (Ejercicio 11 del Tema principal 4 del CUADERNO DE EJERCICIOS).



Cuestionario principal del tema 4: Regulación de las relaciones

Parte A - Preguntas sobre opciones correctas

Q1. Basado en el modelo de teoría fundamentada elaborado por Hudson, ¿cuáles son esos dos atributos que son el núcleo para formar la relación entre el mentor y el aprendiz:

- una.** Profesionalismo y solidario
- B.** Expectativas y resolución colaborativa de problemas
- C.** Confianza y respeto
- D.** Compartiendo información y entusiasmo

Q2. ¿Cuál de los siguientes no corresponde a los tres componentes del conflicto?

- una.** Interacción
- B.** Disonancia interpersonal
- C.** Interdependencia
- D.** Incompatibilidad percibida

Q3. Hay diferentes tipos de conflictos. Los que se indican a continuación indican uno que se relaciona con la mala comunicación entre mentor y aprendiz:

- una.** Diferencias personales
- B.** Deficiencias informales
- C.** Centrado en las personas
- D.** Centrado en problemas

Q4. ¿En qué nivel de conflicto ocurre la siguiente afirmación: "La relación se estropea por una actitud negativa y una opinión fija, dando así motivo de preocupación":

- una.** Tensión
- B.** Crisis
- C.** Malentendidos
- D.** Incomodidad

Q5. A qué nivel de gravedad del conflicto corresponde lo que también se denomina "Conflicto Abierto" porque se manifiesta entre los actores sin disimulo:

- una.** Conflicto abierto
- B.** Conflicto percibido
- C.** Conflicto experimentado
- D.** Conflicto manifiesto

Q6. Varios autores señalan tres mecanismos fundamentales para aprender del fracaso. Aquellos enumerados a continuación indican el que no lo es:

- una.** Reflexão
- B.** Focalização
- C.** Articulación
- D.** Codificación



Parte B - Preguntas verdaderas o falsas

Q7. En el proceso de mentoría hay un conjunto de incertidumbres del mentoring, pero no tanto en el mentor como la persona en la relación de mentoría con más conocimiento, experiencia y por lo tanto más preparada para lo desconocido.

una. Cierto

B. Falso

Q8. El "Acuerdo de mentoría" es un contrato que generalmente establece los límites de la desempeño del mentor y lo que él o ella espera como comportamiento apropiado del mentor durante el período de interacción.

una. Cierto

B. Falso

Q9. No processo de mentoria assim como nas relações interpessoais o conflito é algo que nunca deve ocorrer e como tal o mentor deve evitar o confronto.

una. Cierto

B. Falso

Q10. Después de un fracaso en el negocio social, parece normal que los emprendedores experimenten una disminución de la motivación y ser cauteloso a la hora de realizar nuevas inversiones emocionales, por lo que es aconsejable que el mentor evite animar al participante a compartir este tipo de experiencias con otros para escapar de la "inmersión motivacional".

una. Cierto

B. Falso

Q11. La falla es una señal importante que puede generar acción en la medida en que sugiere una desconexión entre creencias y realidad y con ello, llevar a la exploración de soluciones para solucionar esta desconexión.

una. Cierto

B. Falso

Q12. Para convertir ideas, visiones en oportunidades de negocio, se sugiere un proceso de cuatro pasos Dolabela. El enunciado "determinar y establecer objetivos así como vincular las recompensas" corresponde a la etapa de Desarrollo de la Estrategia Empresarial.

una. Cierto

B. Falso

Fin de la prueba





Acción de formación para la evaluación de la satisfacción

Te pedimos tu ayuda en la cumplimentación de este cuestionario de evaluación, que tiene como objetivo no solo controlar cómo se desarrollan las acciones formativas, sino también obtener datos que permitan un ajuste constante entre las acciones tomadas y las necesidades de sus participantes.

1. Desarrollo del programa							
Parámetros de evaluación	Menos positivo	1	2	3	4	N / *	Más positivo
1. Cumplimiento de expectativas	Nada logrado						Completamente cumplido
2. Objetivos del curso	Muy confundido						Muy claro
3. Estructura del programa del curso	Totalmente inadecuado						Totalmente adecuado
4. Contenido del curso	Incorrecto						Muy correcto
5. Utilidad práctica de los contenidos	Inaplicable						Totalmente aplicable
6. Idoneidad para las necesidades profesionales	Sin idoneidad						Adecuación total
7. Motivación y participación (autoevaluación)	Nulo						Lleno
8. Actividades promovidas por el formador	Insuficiente						Muy adecuado
9. Relación entre participantes	Negativo						Muy positivo
10. Instalaciones y equipo	No adecuado						Totalmente adecuado
11. Documentación	Inadecuado						Totalmente adecuado
12. Medios audiovisuales disponibles	Insuficiente						Totalmente adecuado
13. Apoyo de secretaría	Inexistente						Muy efectivo

* N / A - No aplica

3. Comentarios (Temas que se consideren desarrollados o incluidos en otros cursos de este tipo. Aspectos más logrados y aspectos a mejorar. Sugerencias y otras observaciones)

Fecha: ___/___/___	Nombre (Opcional):
---------------------------	---------------------------

Muito obrigado!



Referencias bibliográficas

- Ambrose, ML y Kulik, CT (1999). Viejos amigos, caras nuevas: investigación de la motivación en la década de 1990. *diario de Gestión*, 25, 231-292.
- Akhter, M., Durrieu, F. Y Estay, C. (2013). Emprendimiento desde la motivación hasta la puesta en marcha. *Diario de Emprendimiento Internacional*, 243-267. doi: 10.1007/s10843-013-0109-x.
- Asociación Americana de Psicología (2006). Introducción a la tutoría: una guía para mentores y Mentees. Estados Unidos: Asociación Americana de Psicología. Disponible en línea: <https://www.apa.org/education/grad/intro-mentoring.pdf>
- Audet, J. y Couteret, P. (2005). Le coaching empresarial: spécificités et facteurs de succès. *diario de la pequeña empresa y el espíritu empresarial* 18, 471-489.
- Beebe, SA, Beebe, SJ y Redmond, MV (2005). Comunicación interpersonal: relacionarse con los demás, 7ª ed. Pearson-Allyn y Bacon: Texas
- Bernardi, LA (2003). Manual de Empreendedorismo e Gestão. São Paulo: Atlas.
- Boulding, W., Morgan, R. y Staelin, R. (1997). Tirando del tapón para detener el drenaje del nuevo producto. *diario de Investigación de Mercados*, 34, 164-176.
- Brito, C. (2017). Manual de Mentor Global Mentoring Group. [Online] Disponible desde: <https://globalmentoringgroup.com/mentoring/>
- Brown, JT S. (1981). Comunicación de la empatía en psicoterapia individual: un estudio analógico de empatía percibida por el cliente. (Tesis doctoral, Universidad de Texas en Austin, 1980.) *Disertación Abstracts International*. 4 l. 27 488
- Bullough, A., Galen Kroeck K., Renko, M. (2012). Teoría de la expectativa y emprendimiento naciente. *Revista de economía de la pequeña empresa*, 667-684.
- Campbell, A. (1997). Abraham H. Maslow. En A. Sorge y M. Warner (Eds.), *El manual de IEBM de comportamiento organizacional* (págs. 651-654). Londres: Thomson
- Campbell, A., Birkinshaw, J., Morrison, A. y van Basten Batenburg, R. (2003). El futuro de las empresas aventurarse. *Revisión de la gestión de Sloan*, 45 (1), 30-37.
- Carsrud, A. y Brannback, M (2011). Motivaciones emprendedoras: ¿qué necesitamos saber todavía? *Revista de gestión de pequeñas empresas*, 49 (1), 9-26
- C. Barba- Sanchez, V. y Atienza-Sahuquillo, C. (2011). Razones para crear una nueva empresa: un factor determinante de los perfiles empresariales. *Revista de gestión empresarial* 5 (28), 11497-11504.
- CEC / CCIC (Coord.) (2014). Estudio de mentoring, Manual de Acolhimento. Coimbra: Câmara de Comércio e Indústria do Centro.
- CGIAR. (Dakota del Sur). Lineamientos para coordinadores. Disponible en línea: https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2746/42A_Mentoring%20Program%20Coordinator%20Guidelines%20WP.pdf?sequence=1&isAllowed=y



Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo (2017), Programa de tutoría. West Yorkshire: Reino Unido.

Disponible en línea: https://www.cipd.co.uk/Images/west-yorkshire-mentoring-pack_2011_tcm18-9423.pdf

Chiavenato, I. (2008). Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações (7ª ed.). Río de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2005). Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Río de Janeiro: Campus.

Chuang, Y.-T. Y Baum, JAC (2003). Todo está en el nombre: aprendizaje inducido por fallas mediante cadenas de múltiples unidades. Ciencias administrativas trimestrales, 48 (1), 33-59.

Christopoulos, D. y Vogl, S. (2014). Las motivaciones de los emprendedores sociales: los roles, agendas y relaciones de actores económicos altruistas. Revista de Emprendimiento Social. 6 (1). doi: 10.1080/19420676.2014.954254

Clutterbuck, D. (1991). Todo el mundo necesita un mentor. Instituto de Gestión de Personal. En Parsloe, E. (1992). Coaching, tutoría y evaluación: una guía práctica para desarrollar la competencia. Londres: Kogan Page.

Cooley, CH (1902). Naturaleza humana y el orden social. Nueva York: Scribner

Coopersmith, S. (1967). Los antecedentes de la autoestima. San Francisco: WH Freeman

Cully, JA y Teten, LA (2008). Una guía del terapeuta para la terapia cognitivo-conductual breve. Houston: Departamento de Asuntos de Veteranos, Centro de Investigación, Educación y Clínica de Enfermedades Mentales de South Central (MIRECC)

Cunha, P. (2008). Conflito e Negociação (2.ª Ed). Oporto: Asa.

Cunha, P. (2008). Diversidade de práticas na relação entre Género, Conflito e Negociação. Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UFP, 5 (págs. 266-279). En línea: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/898/1/266-79.pdf>

Cunha, P. y Leitão, S. (2012). Gestão Construtiva de Conflitos (2ª ed.). Oporto: Universidade Fernando Pessoa.

Decker, B. (1989). Cómo comunicarse de forma eficaz. Londres: Page

Defourny, J. (2009). La economía social: la construcción mundial de un tercer sector. Lovaina: Acco.

Deutsch, M. (1973). La resolución de conflictos: procesos constructivos y destructivos. New Haven, CT: Prensa de la Universidad de Yale.

Deutsch, M. (1980). Cincuenta años de conflicto. En L. Festinger (Ed). Retrospecciones sobre psicología social. Nueva York: Oxford University Press.

Deutsch, M. (1990). Sesenta años de conflicto. Revista Internacional de Gestión de Conflictos, 1, 237-263.

DeVito, JA (2004). El libro de comunicación interpersonal, 10ª ed. Pearson-Allyn y Bacon: Boston

Dolabela, F. (1999). Oficina do Empreendedor. São Paulo: Cultura.



- Douglas, E. (2013). Reconstruir las intenciones empresariales para identificar la predisposición al crecimiento. *Journal of Business Venturing*, 28 (5), 633-651.
- Engstrom T. (2004). Variación en los resultados de la tutoría: ¿un efecto de los factores de personalidad? En: Clutterbuck D y Lane G (eds) *El mentor situacional: una revisión internacional de las competencias y capacidades en la tutoría*. Aldershot: Compañía Gower Publishing.
- Ferreira, JMC, Neves, J. y Caetano, A. (2011). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- FHI 360 / Vínculos. (2016). Kit de herramientas de tutoría de sur a sur para poblaciones clave. [Online] Disponible de: <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/linkages-south-to-southmentoring-toolkit.pdf>
- Fisher, R. y Brown, S. (1988). *Reunirse*. Nueva York: Penguin Books.
- Gecas, V. (1982). El autoconcepto. *Revista anual de sociología*, 8, 1-33
- Germak, AJ y Robinson, JA (2014). Explorando la motivación de los emprendedores sociales incipientes. *Revista de Emprendimiento Social*, 5 (1), 5-21. doi: 10.1080/19420676.2013.820781.
- Ginsberg, A. (1988). Medir y modelar cambios en la estrategia: fundamentos teóricos y direcciones empíricas. *Revista de gestión estratégica*, 9 (6). 559-575.
- Gordon, T. (1977). *LET Leader Effectiveness Training: la forma perfecta de liberar el potencial productivo de las personas*. Nueva York: Peter H. Wyden Books
- Gou, KL y Sánchez, Y. (2005). Comunicación en el lugar de trabajo. En Borkowski, N. (Ed.), *Organizativo comportamiento de los gestores sanitarios* págs.77-110). Sudbury, MA: Jones & Barlett Publishers
- Gravells J. (2006). Asesoramiento a emprendedores de nueva creación en East Midlands-Troubleshooters and Trusted Amigos. *The International Journal of Mentoring and Coaching* 4, 3-23.
- Haggard, DL, Dougherty, TW, Turban, DB y Wilbanks, JE (2011). ¿Quién es un mentor? Una revisión de definiciones e implicaciones en evolución para la investigación. *Revista de Gestión*, 37, 280-304. doi: 10.1177/0149206310386227.
- Hybels, S., Weaver, RL y Weaver, RL II. (2003). Auto, percepción y comunicación. En Hybels, S., Weaver, RL y Weaver, RL II. (Eds.), *Comunicando efectivamente*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Holanda, DV y Garrett, RP (2015). La puesta en marcha de un emprendedor frente a las decisiones persistentes: una evaluación de la expectativa y el valor. *Revista internacional de pequeñas empresas*, 20 (2), 194-215.
- Hudson, P. (2014). *Conflictos y estrategias de resolución de conflictos en las relaciones mentor-aprendiz*. Australia: Universidad Tecnológica de Queensland.
- Ikington, J. (1994) *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Desarrollo sostenible*. *Revisión de la gestión de California*, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
- Ioannidou, F. y Konstantikaki, V. (2008). Empatía e inteligencia emocional: ¿de qué se trata realmente? *Revista Internacional de Ciencias del Cuidado*, 1 (3), 118 - 123



- Jacobi, M. (1991). Mentoría y éxito académico de pregrado: una revisión de la literatura. *Repaso de Investigación Educativa*, 61, 505-532.
- Lane, SD (2008). *Comunicación interpersonal: competencias y contextos*. Nueva York: Allyn & Tocino / Longman
- Levinson, DJ, con Darrow, CN, Klein, EB, Levinson, MH y McKee, B. (1978). *Las estaciones de un la vida del hombre*. Nueva York: Knopf.
- Luft, J. (1984). *Procesos de grupo: Introducción a la dinámica de grupo (3ª ed.)*. Palo Alto: Mayfield
- Luft, J. (1969). *De la interacción humana*. Palo Alto: California
- Luft, J. e Ingham, H. (1955). *La ventana de Johari, un modelo gráfico de conciencia interpersonal*. Los Ángeles: Universidad de California.
- Keil, M. y Robey, D. (1999). Dar la vuelta a proyectos de software con problemas: un estudio exploratorio del Descenso del compromiso con los cursos de acción fallidos. *Revista de sistemas de información de gestión*, 15 (4). 63-77.
- Keller T. (2005). Las etapas y el desarrollo de las relaciones de tutoría. En: DuBois DL y Karcher MJ (eds) *Manual de tutoría para jóvenes*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 82-99.
- Klasen, N. y Clutterbuck, D. (2002) *Implementación de esquemas de tutoría: una guía práctica para el éxito Programas*. Oxford, Inglaterra: Butterworth Heinemann.
- Kram, KE (1983). Fases de la relación de mentor. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625. doi: 10.2307/ 255910
- Kram, KE (1985). *Tutoría en el trabajo: relaciones de desarrollo en la vida organizacional*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Universidad Metropolitana de Manchester (s / d). Pautas de tutoría. Manchester: Reino Unido. [Online] Disponible de: https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/az/guidance-procedures-and-handbooks/Mentoring_Guidelines.pdf
- Martins, MA y Susana, FP (2012). *Empreendedorismo e Inovação Social en Azevedo, Carlos, Franco, Raquel Campos y João Wengorius Meneses, Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, O Desafio da Inovação Social*. Impulso Positivo: Oporto.
- Memon, J., Rozan, MZA, Ismail, K., Uddin, M. y Daud, DK (2015). Tutoría de un emprendedor: guía para un mentor. *Sage Open*, enero-marzo, 1-10. doi: 10.1177/ 2158244015569666.
- McClelland, DC (1961). *La sociedad triunfadora*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand Co.
- McClelland, DC (1987). *Motivación humana*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGrath, RG (2001). Aprendizaje exploratorio, capacidad innovadora y supervisión gerencial. *Academia de Management Journal*, 44 (1). 118-131.
- Mucchelli, A. (1981). *Les motivaciones*. París: Pressas Universitarias de Francia.
- Nga, JKH y Shamuganathan, G. (2010). La influencia de los rasgos de personalidad y los factores demográficos. sobre las intenciones de puesta en marcha del emprendimiento social. *Revista de ética empresarial*, 95 (2), 259-282



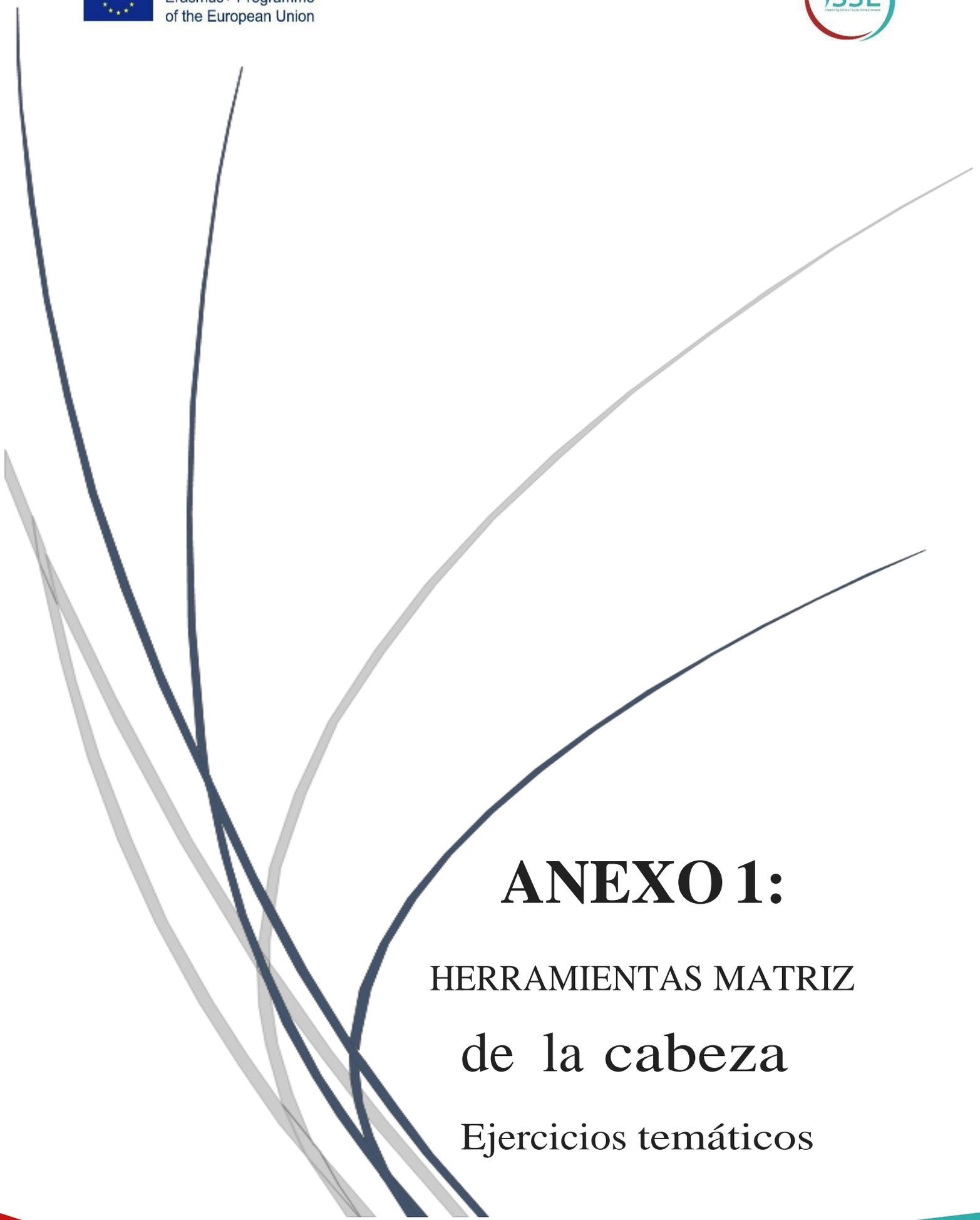
- Osterwalder, A. (2010) Combinación de prototipos de modelos de negocio, desarrollo de clientes y redes sociales
Emprendimiento. [Online] Disponible en:
<http://businessmodelalchemist.com/blog/2010/08/combining-business-model-prototypingcustomer-development-and-social-entrepreneurship.html>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio: manual para visionarios, juego Cambiadores y retadores. Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Packard, BW (2016). Iniciativas exitosas de tutoría en STEM para estudiantes subrepresentados: una investigación-guía basada en profesores y administradores. Sterling, VA: Stylus Publishing.
- Partzsch, L y Ziegler, R. (2011). Los emprendedores sociales como agentes de cambio: un estudio de caso sobre el poder y autoridad en el sector del agua. Acuerdos ambientales internacionales: política, derecho y economía, 63-83. doi: 10.1007/s10784-011-9150-1
- Petroski, H. (1985). Diseñar es humano: el papel del fracaso en el diseño exitoso. Nueva York: St. Martin's Presionar.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. y Neves, P. (2014). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: RH Editora
- Popper, KR (1959). La lógica del descubrimiento científico. Londres: Hutchinson.
- Poulsen, KM (2014). Programas de mentoría: oportunidades de aprendizaje para aprendices, para mentores, para organizaciones y para la sociedad. Formación industrial y comercial, 45 (5), 255-263.
- Pratt MG y Dirks, KT (2007). Reconstruir la confianza y restaurar las relaciones positivas: un compromiso visión basada en la confianza. En: Dutton JE y Ragins BR (eds). Explorando las relaciones positivas en el trabajo: construyendo una base teórica y de investigación. Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum, 117-136.
- Prencipe, A. y Tell, F. (2001). Aprendizaje entre proyectos: procesos y resultados de la codificación del conocimiento en empresas basadas en proyectos. Política de investigación, 30 (9). 1373-1394.
- Pruitt, DG (1998). Conflicto social. En D. Gilbert, S. Fiske y G. Lindzey (Eds.), El manual de las redes sociales Psicología, vol. 2 (págs.470-503). Nueva York: McGraw Hill Company.
- Ragins, BR (2007). "Diversidad y relaciones de tutoría en el lugar de trabajo: una revisión y enfoque de capital". En T. Allen y L. Eby (Eds.), El manual de tutoría de Blackwell: un enfoque de perspectivas múltiples. Oxford: Blackwell Publishing, 281-300.
- Ragins, BR y Kram, KE (2007). El manual de tutoría en el trabajo: teoría, investigación y práctica. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Rahim, MA (2002). Hacia una teoría de la gestión de conflictos organizacionales. La Revista Internacional de Gestión de conflictos, 13 (3), 206-235. En línea:
http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5629_0.pdf.
- Reiss, S. (2012). Motivación intrínseca y extrínseca. Docencia de Psicología, 0 (0), 1-5
- Robbins, S. (2002). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, SP (1988). Conceptos y aplicaciones de gestión. Nueva Jersey: Prentice Hall.



- Rogers, CR (1966). “Terapia centrada en el cliente”, en S. Arieti (ed.), Manual americano de psiquiatría. (Vol.3, páginas 183-200). Nueva York: Basic Books
- Rogers, CR (1961). Sobre convertirse en persona: una visión de los psicoterapeutas de la psicoterapia. Estados Unidos: Houghton Mifflin.
- Rogers, CR (1957). Las condiciones necesarias y suficientes del cambio de personalidad terapéutica. Diario de Psicólogo Consultor, 21 (2), 95-103
- Rogers, CR (1951). Terapia centrada en el cliente. Estados Unidos: Riverside Press, Cambridge.
- Rosenfeld, RH y Wilson, DC (1999). Gestión de organizaciones: texto, lecturas y casos. Londres: McGraw-Hill.
- Ryan, RM y Deci, EL (2000). Motivaciones intrínsecas y extrínsecas: definiciones clásicas y nuevas direcciones. Psicología Educativa Contemporánea, 25, 54-67
- Rubin, JZ, Pruitt, DG y Kim, SH (1994). Conflicto social, escalada, estancamiento y arreglo. Nuevo York: casa aleatoria
- Santos, F. (2012). Emprendimiento social y teorías más amplias: arrojar nueva luz sobre lo más amplio Fotografía. Revista de Emprendimiento Social, iFirst, 1–20. [Online] Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/de2a/016f71b253dceadb3b0af50465224a440f2b.pdf>
- Sareen, S. (2015). Revista ge-internacional de investigación en gestión. Escolaridad, 3 (4), 13-18
- Schermerhorn, JR (1999). Administração. Río de Janeiro: Editora LTC.
- Schmid, PF (1998). “Cara a cara”: El arte del encuentro. En Thorne, B. y Lambers, E. (Eds.) Persona-terapia centrada: perspectiva europea (págs. 74-90). Londres: Sage
- Pastor, DA (2003). Aprendiendo del fracaso empresarial: propuestas de recuperación del duelo para los empleado. Academy of Management Review, 28 (2), 318-328.
- Shepherd, DA, Covin, JG y Kuratko, DF (2009). Fracaso del proyecto por iniciativa empresarial corporativa: Manejo del proceso de duelo. Journal of Business Venturing, 24 (6), 588-600.
- Sheppard, BH y Sherman, DM (1998). The Grammers of Trust: Un modelo e implicaciones generales. Academy of Management Review, 23, 422-437.
- Shepherd, DA, Williams, T., Wolfe, M y Patzelt, H. (2016). Aprendiendo del fracaso empresarial: Emociones, cogniciones y comportamientos. Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido.
- Sitkin, SB (1992). Aprender a través del fracaso: la estrategia de las pequeñas pérdidas. En BM Staw & LL Cummings (Eds.), Investigación en comportamiento organizacional, vol. 14, 231-266. Greenwich, CT: JAI Press.
- Sousa, JP (2006). Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media (2ª ed.). Oporto: Edições da Universidade Fernando Pessoa
- Spreckley, F. (1981). Auditoría social: una herramienta de gestión para el trabajo cooperativo. [Online] Disponible de: <http://www.locallivelihoods.com/cmsms/uploads/PDFs/Social%20Audit%20-%20A%20Gestión%20Tool.pdf>



- Stephen, P. (1994). *Asesoramiento y ayuda*. Reino Unido: Sociedad Británica de Psicología y Routledge.
- Susan B. y Linda S., (2013). *Buenas prácticas en Mentoring: complejidades y posibilidades*. Internacional Revista de tutoría y coaching en educación, 2 (3), 189-203.
- Sutton, J. y Stewart, W. (2002). *Aprender a aconsejar: desarrolle las habilidades que necesita para aconsejar a los demás*. (2ed). Glasgow: Bell & Bain Ltd
- UNESCO (2002). *Manual de orientación profesional Un manual práctico para desarrollar, implementar y evaluación de los servicios de orientación profesional en entornos de educación superior*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- Ury, W., Brett, J. y Goldberg, S. (2009). *Resolução de Conflitos*. Lisboa: Actual Editora.
- Wallace, H. y Roberson, C. (2009). *Comunicación interpersonal: métodos para hacer cumplir la ley*, cuarto ed. Prentice Hall: Nueva Jersey
- Zinn, w. (1993). *El médico empático*. Arch Intern Med, 153, 306-312.
- Zollo, M. y Winter, SG (2002). *Aprendizaje deliberado y evolución de capacidades dinámicas*. Ciencias de la Organización, 13 (3), 339-351.



ANEXO 1:

HERRAMIENTAS MATRIZ

de la cabeza

Ejercicios temáticos



**FASES DEL PROGRAMA
DE MENTORÍA FORMAL**

HERRAMIENTAS MATRICES de los Ejercicios del tema principal

ACTO PROCESAL DE RELACIÓN

Hitos	Selección y emparejamiento procesos	Cuando mentores y aprendices primer encuentro	Sesiones de proceso de aprendizaje de tutoría durante 12 meses	Finalización de la tutoría proceso
Fase 1 - Preparación	<p>Tema principal 2. EX. 1: Formulario de solicitud de aprendiz</p> <p>Tema principal 2. EX. 2: Formulario de solicitud de mentor</p>			
Fase 2 - Estableciendo la relación	<p>Tema principal 4. Ej. 1, 2 y 3: Acuerdo de mentoría # 1; # 2 y # 3</p> <p>Tema principal 2. EX. 3: Contrato de tutoría</p> <p>Tema principal 4. Ej. 1: Gráfico KWHLAQ</p> <p>Tema principal 2. EX. 4: Plan de acción de tutoría</p> <p>Tema principal 2. EX. 5: Formulario de revisión de tutoría</p>			
Fase 3 - Aprendiendo y desarrollando	<p>Tema principal 2. EX. 6: Hoja de preparación del alumno</p> <p>Tema principal 2. EX. 7: Hoja de trabajo de la sesión de tutoría</p> <p>Tema principal 2. EX. 8: Registro de tiempo de tutoría</p> <p>Tema principal 2. EX. 9: Formulario de evaluación de la asociación de aprendices</p> <p>Tema principal 2. EX. 10: Formulario de evaluación de la asociación de mentores</p>			
Fase 4 - Finalizando	<p>Tema principal 2. EX. 11: Formulario de evaluación de la relación de mentoría</p>			



FASES DEL PROGRAMA DE MENTORÍA FORMAL

HERRAMIENTAS MATRICES de los Ejercicios del tema principal

Hitos Transversales

**ACTO RELACIONAL DE
MENTORING**

Fase 2 - Establecer la relación;

Fase 3 - Aprendizaje y desarrollo, y;

Fase 4 - Finalizando

Tema 4. EJERCICIO 5: Mapeo de necesidades y miedos

Tema 4. EJERCICIO 6: El árbol de conflictos

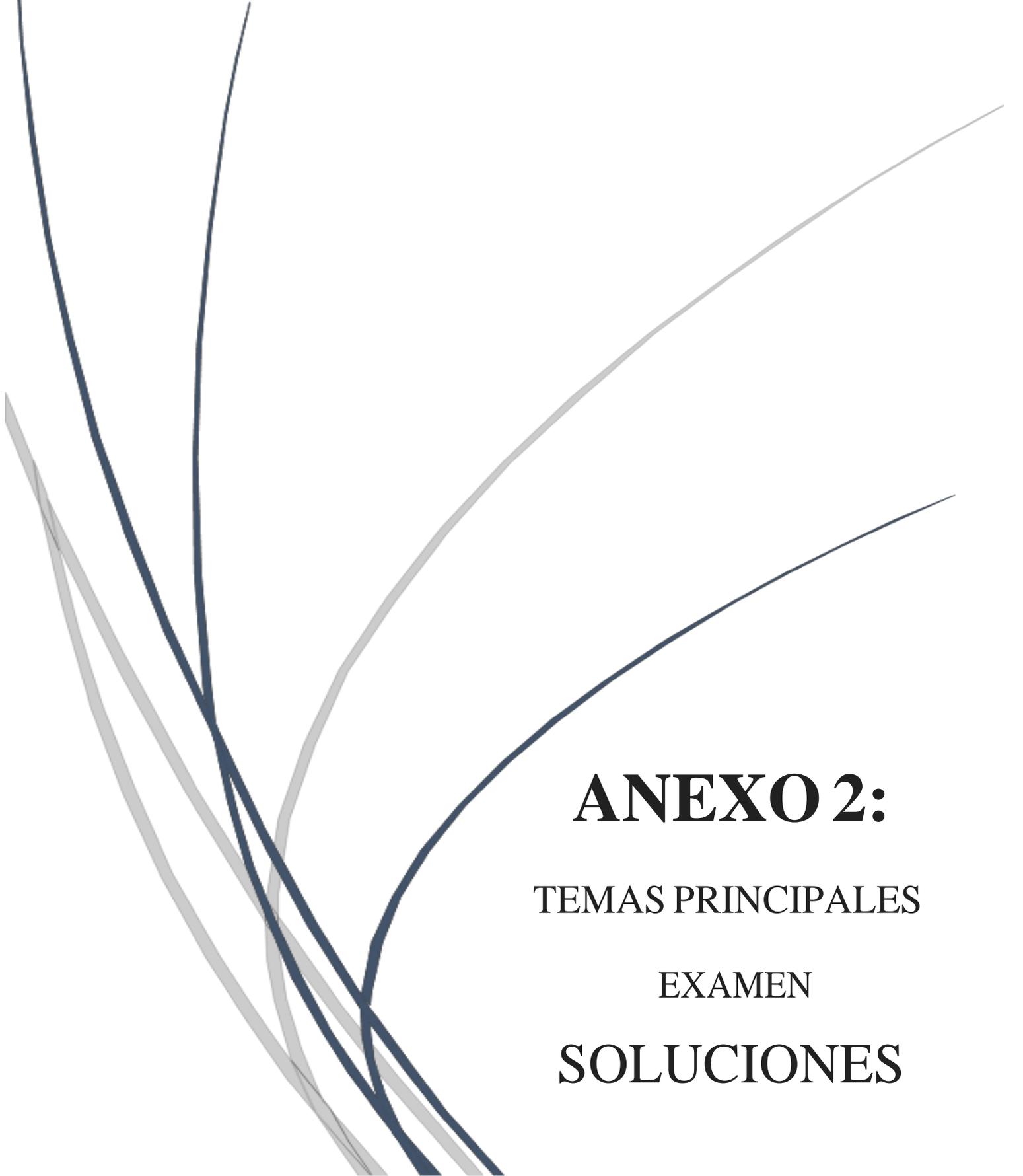
Tema 4. EJERCICIO 7: Hoja de trabajo de formulación de casos

Tema 4. EJERCICIO 8: Revisión de resultados y expectativas Hoja de trabajo

Tema 4. EJERCICIO 9: ¿Cómo se desarrolló “el problema”? Hoja de cálculo



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



ANEXO 2:

TEMAS PRINCIPALES

EXAMEN

SOLUCIONES



PRUEBA PRINCIPAL DEL TEMA 1

Q1	C.	Q7	B.
Q2	B.	Q8	una.
Tercer trimestre	una.	Q9	una.
Cuarto trimestre	C.	Q10	B.
Q5	D.	Q11	una.
Q6	D.	Q12	una.

PRUEBA PRINCIPAL DEL TEMA 2

Q1	una.	Q7	B.
Q2	B.	Q8	una.
Tercer trimestre	C.	Q9	B.
Cuarto trimestre	D.	Q10	una.
Q5	C.	Q11	una.
Q6	B.	Q12	B.

PRUEBA PRINCIPAL DEL TEMA 3

PARTE A		PARTE B	
Q1	una.	Q7	una.
Q2	B.	Q8	B.
Tercer trimestre	una.	Q9	B.
Cuarto trimestre	una.	Q10	una.
Q5	D.	Q11	una.
Q6	C.	Q12	una.
		P13	B.
		Q14	B.

PRUEBA PRINCIPAL DEL TEMA 4

Q1	C.	Q7	B.
Q2	B.	Q8	una.
Tercer trimestre	B.	Q9	B.
Cuarto trimestre	una.	Q10	B.
Q5	D.	Q11	una.
Q6	B.	Q12	B.