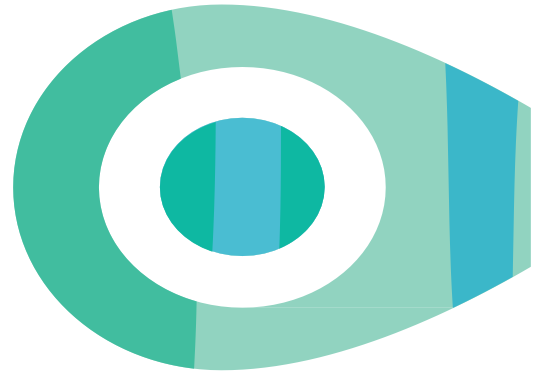
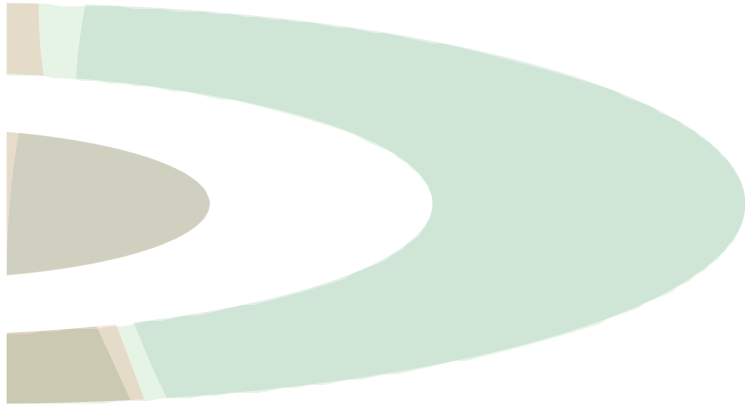




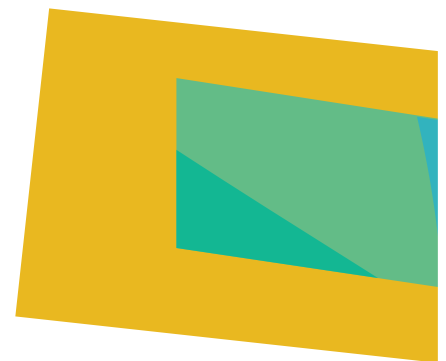
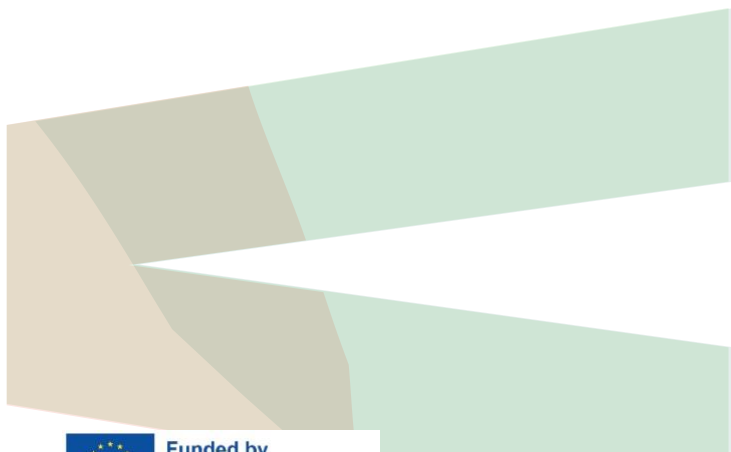
Est. 2006

IME GSEVEE

Small Enterprises Institute
of GSEVEE



TourX



Funded by
the European Union

Acción 3.4.2.1

Desarrollo de un mecanismo
de formación en tutoría
entre iguales
mediante el uso de herramientas de aprendizaje en
línea

Table of Contents

Índice

Resumen	4
Introducción – Objetivos del programa Tour-X.....	5
Parte A: El concepto de tutoría	7
1. Etimología	7
2. Definiciones: qué es la tutoría:	7
3. El papel del mentor	8
4. Mentoría, coaching y asesoramiento: similitudes y diferencias.....	8
5. Ámbitos de aplicación y condiciones principales	9
6. La mentoría como forma de orientación educativa en programas de formación y aprendizaje a lo largo de toda la vida.....	9
7. Formadores en tutoría educativa	10
8. Las ventajas de la tutoría educativa	11
9. Tipos y formas de tutoría.....	11
Parte B: El marco de la tutoría según la descripción y los requisitos del WP 3.4.2	13
10. Objeto de la tutoría en Tour-X: sectores y competencias:.....	13
11. Tipos de tutoría en Tour-X:.....	15
12. Partes implicadas – funciones – interacciones:.....	15
12.1 El empleador.....	15
12.2 El mentor.....	16
12.3 El empleado – el aprendiz	16
13. Los medios, herramientas y materiales	17
14. Los procedimientos	18
14.1 Sensibilización, material informativo y comunicación:.....	19
14.1.1 Difusión del proyecto	19
14.1.2 Información sobre las herramientas	19
14.2 La selección del mentor.....	19
14.2.1 Criterios de selección del mentor	20
14.2.1.1 Características especiales	20
14.2.1.2 Características generales del mentor	20
14.2.1.3 Criterios adicionales: evaluación de las habilidades y competencias del mentor	21

Parte C: Directrices para la tutoría educativa entre iguales	22
15. La formación del mentor:	22
15.1 Formación sobre las herramientas	22
15.2 Formación sobre la metodología de mentoría	22
15.2.1 El papel del mentor	23
15.2.2 Principios para llevar a cabo sesiones individuales de orientación educativa y tutoría 24	
15.2.2.1 <i>Consejos para reuniones productivas</i>	24
15.2.2.2 <i>La primera reunión</i>	24
15.2.3 La relación entre el mentor y el alumno	26
15.2.3.1 <i>Etapas de la relación de mentoría</i>	27
15.2.3.2 <i>Obstáculos: qué hay que evitar</i>	28
15.2.4 El «acuerdo educativo cooperativo»	30
15.2.5 La importancia de la «escucha activa» durante las sesiones individuales	30
15.2.6 Principios para formular preguntas eficaces	30
15.2.7 Otras herramientas útiles para los mentores	32
15.2.7.1 <i>El Código Ético para mentores</i>	32
15.2.7.2 <i>La herramienta de autoevaluación para mentores</i>	32
15.2.7.3 <i>Plantillas de seguimiento y presentación de informes</i>	32

Este documento corresponde a la Acción 3.4.2 del programa
Erasmus+ **«CoVEs para el sector turístico - TOUR-X»** de la
EACEA.A y ha sido elaborado por el socio
INSTITOUTO MIKRON EPICHIRISEON GENIKIS SYNOMOSPONDIAS EPAGGELMATION
BIOTECHNON EMPORON ELLADOS (IMEGSEVEE),
de conformidad con los términos y requisitos del Acuerdo de Subvención del Proyecto n.º
101056184.

Atenas, febrero de 2025

WP3.4.2 Desarrollo de un mecanismo de formación en tutoría entre iguales mediante el uso de herramientas de aprendizaje electrónico.

Resumen

El resultado «Desarrollo de un mecanismo de formación en tutoría entre pares mediante el uso de herramientas de aprendizaje electrónico» es un manual de formación principal del «WP3 - Diseño de una caja de herramientas TourX "Hospitality Labs" para la excelencia», concretamente el «T3.4 - Caja de apoyo para las pymes turísticas en el desarrollo del capital humano, mediante la mejora de las competencias y el reciclaje profesional a medida del capital humano», y se refiere al diseño y desarrollo de un sistema de apoyo intraorganizacional para la mejora de las competencias de los empleados dentro de la organización, que es implementado por los socios del IME GSEVEE junto con AKMI SA, ITALCHAMBER, SIAV, VRTD, ASOFER, EHE, DEHOGA, AVT, CEA-PME y CHENGDU. Varios empleados-mentores, tras haber completado el programa de formación, tendrán la oportunidad de apoyar y orientar a sus compañeros para aumentar su nivel de competencias digitales, ecológicas e interculturales.

Introducción – Programa Tour-X Objetivos

Según la propuesta, «el objetivo general del proyecto es el desarrollo de un enfoque ascendente hacia la excelencia en el sector turístico, en el que los centros educativos asociados (formación profesional, instituciones de educación superior) aumenten su capacidad para adaptar rápidamente la oferta de competencias a las necesidades económicas y sociales en constante evolución». Para alcanzar sus objetivos específicos, y en particular el aumento: a) de la anticipación de las competencias en la industria turística y de la empleabilidad sectorial, y b) de las inversiones en recursos humanos relacionados con el turismo, es necesario implementar, entre otras actividades, el diseño de una caja de herramientas «Hospitality Labs» de Tour-X».

El paquete de apoyo para las pymes turísticas incluye el diseño de una herramienta autónoma de autoevaluación para identificar las carencias de competencias, así como **el desarrollo de un mecanismo de formación basado en la tutoría entre compañeros**. De acuerdo con esto, se formará a un empleado para que sea capaz de identificar posibles carencias en cuanto a habilidades y competencias del resto de empleados mediante el cuestionario mencionado (herramienta de autoevaluación). A continuación, procederá a formar a sus compañeros, orientándolos y apoyándolos en el uso de herramientas digitales para mejorar sus competencias. Tal y como se ha mencionado anteriormente, el empleado utilizará el mecanismo de autoaprendizaje para cubrir sus necesidades personales en materia de habilidades y competencias. De este modo, la persona podrá acceder a las herramientas digitales de Tour-X para cubrir por sí misma las necesidades identificadas en el cuestionario. Esto dará lugar a un paquete personalizado según las necesidades de cada empleado de la empresa turística, con el fin de cubrir, en última instancia, tanto sus necesidades personales como las del sector. El resultado del cuestionario será la identificación de la brecha de competencias a nivel de microempresas y pymes, lo que proporcionará un conjunto claro de resultados de aprendizaje para la mejora de las competencias de los empleados de la empresa.

De este modo, se aplicará un mecanismo de formación mediante tutoría entre pares dentro de la empresa, lo que reducirá los costes y aumentará su eficiencia.

Las actividades mencionadas constituirán un mecanismo de autoaprendizaje para las pymes. En consecuencia, el presente documento de entrega consta de lo siguiente:

- ✓ la definición, los diferentes tipos y las formas de tutoría,
- ✓ los objetivos de la tutoría,
- ✓ su relación con los campos científicos pertinentes,
- ✓ el papel del mentor,
- ✓ el sistema de tutoría que se seguirá, como la organización de sesiones individuales

sobre las herramientas correspondientes.

✓ su aplicación al programa específico Tour-X y la descripción de sus procedimientos de ejecución,

El proyecto **«Desarrollo de un mecanismo de formación en tutoría entre iguales mediante el uso de herramientas de aprendizaje electrónico»** se divide en tres partes:

La *primera parte* ofrece una breve visión general del desarrollo de la tutoría en las sociedades modernas, sus diversas definiciones, el papel del tutor y las principales características de un buen tutor. Asimismo, se hace un esfuerzo por determinar las similitudes y diferencias entre la tutoría, el coaching y el asesoramiento, y por aclarar el funcionamiento de la tutoría como forma de asesoramiento educativo.

La *segunda parte* se centra en la metodología y las etapas de implementación del mecanismo de formación en mentoría entre iguales en el proyecto Tour-X. En concreto, incluye la descripción del marco de implementación, las partes implicadas, las herramientas y medios, y los procedimientos.

En la tercera y última parte, presentaremos la **Guía para mentores del programa de mentoría educativa entre iguales**. En ella se recogen los principios fundamentales para llevar a cabo las sesiones, como las diferentes etapas descritas con gran detalle, así como consejos y técnicas sobre el enfoque, con el fin de ayudar a los mentores entre iguales en una serie de cuestiones prácticas relacionadas con la organización y la puesta en marcha del programa.

Parte A: El concepto de tutoría:

1. Etimología

En la mitología griega, un hombre llamado Mentor era el leal amigo de Ulises. Durante el tiempo que Ulises estuvo ausente en la guerra, Mentor, bajo la guía de Atenea, diosa de la sabiduría, asumió la responsabilidad de guiar, cuidar y aconsejar a Telémaco, el hijo de Ulises. En el mito antiguo, la figura de Mentor encarna la experiencia, la sabiduría, la confianza, el interés, la generosidad y la orientación, componentes de la práctica educativa.

2. Definiciones - Qué es la tutoría :

En la actualidad, la tutoría, entendida como orientación o asesoramiento, se aplica en numerosos ámbitos: científico, profesional y educativo. El objetivo de la tutoría es ayudar a personas o grupos a gestionar su proceso de aprendizaje personal, con el fin de aprovechar al máximo las perspectivas y oportunidades que se les ofrecen, desarrollar y mejorar sus habilidades y aumentar su competencia. Aunque no existe una definición ampliamente aceptada de la mentoría, se suele considerar que se trata de un proceso colectivo en el que los participantes mejoran y obtienen beneficios (tanto prácticos como simbólicos). A continuación, se recogen algunas definiciones:

- La mentoría es la relación entre una persona con experiencia o más veterana, el mentor o guía, y otra con menos experiencia o menos veterana (el asesorado o guiado); el objetivo final es, mediante la ayuda y la orientación, el desarrollo personal, educativo y profesional de este último.
- Por lo tanto, la tutoría es una relación de colaboración entre dos (o más) personas; a través del intercambio de experiencias, puntos de vista, información y consejos prácticos sobre un sector específico de la educación, la profesión o la actividad, en un contexto de confianza y respeto, tiene como objetivo reforzar las competencias profesionales, educativas y personales de los participantes.
- La mentoría consiste en una relación a largo plazo centrada en apoyar el crecimiento y el desarrollo del mentorado. El mentor se convierte en una fuente de sabiduría, enseñanza y apoyo, pero no en alguien que observe y aconseje sobre acciones específicas o cambios de comportamiento en el trabajo diario.

Lo que **NO** es la mentoría

Sin embargo, la mentoría **no es** una relación de amistad centrada en el desarrollo personal de una u otra parte en función de las circunstancias, **ni tampoco es** una relación entre formador y alumno orientada al desarrollo de habilidades y técnicas docentes, **en la que el mentor tenga el control sobre el proceso.**

- El mentorado siempre tiene el control sobre su propio proceso de aprendizaje.
- La mentoría no impone opiniones ni soluciones. ¡Identifica y propone de forma colaborativa!
- La mentoría no evalúa, no compara ni educa.

3. El papel de « » del mentor

La tutoría parece contribuir a la mejora del capital humano, y el papel del tutor reviste una importancia fundamental. La mayoría de los enfoques parecen aceptar que el mentor es una persona «digna de confianza y sabia» que ofrece consejos, dispuesta a ayudar de forma significativa y a evitar errores fatales. El mentor no es un asesor profesional, sino más bien una persona con experiencia e integridad, conocida por su disposición a compartir habilidades y conocimientos. Por este motivo, el mentor debe establecer una relación de confianza y colaboración, permitiendo siempre que el mentorado «tome la decisión final».

De lo anterior se desprende claramente que la mentoría abarca numerosas funciones, tales como:

- Enseñar
- Asesoramiento
- Supervisión
- Orientación

Sin embargo, se trata principalmente de un proceso de aprendizaje en el que el mentorado desempeña un papel activo, mientras que el mentor se limita esencialmente a ofrecer una «perspectiva diferente a la hora de observar los problemas», a «replantear las cuestiones» y a «proporcionar comentarios constructivos».

4. Mentoría – Coaching – Asesoramiento: similitudes y diferencias

Es fundamental que todas las partes implicadas en una relación de mentoría dejen claro, desde el inicio del programa, qué es lo que no constituye una relación de mentoría. De lo contrario, existe el riesgo de que se produzca un desajuste entre las expectativas y las actividades, al que la relación de mentoría, en esencia, no puede dar respuesta. Una distinción clave que hay que aclarar es la que existe entre la mentoría y el coaching, así como entre la mentoría y la consultoría.

No existe un consenso científico sobre las diferencias entre la mentoría y el coaching. A menudo se confunden ambos conceptos. Aunque la mentoría y el coaching suelen considerarse lo mismo, parece que también son esencialmente diferentes.

En general, podríamos decir que en el coaching existe un contexto claro de objetivos y metas bien definidos que el alumno desea o debe alcanzar.

Por otro lado, en el caso de la mentoría, incluso los propios objetivos están sujetos a consideración y redefinición, mientras que la relación entre el mentor y el alumno se erige como el factor determinante de este proceso.

Se podría pensar que el entrenador camina por detrás, motivando, mientras que el consultor camina por delante, tirando. El mentor, sin embargo, es alguien que camina junto a la persona a la que asesora. En el papel de mentor, estás «al lado» de las personas de tu equipo. Trabajas con ellas, las guías —y no solo verbalmente—. Se trata de una orientación «práctica». Participas en el trabajo junto a ellas. Lideras con el ejemplo, mostrando otras formas de alcanzar el éxito. Los mentores profundizan más, implicándose más con la persona en su conjunto.

En cuanto a la relación entre la psicología y la mentoría, parece que la mentoría no es un programa o servicio de asesoramiento, ni los mentores son trabajadores sociales. Los mentores ayudan a aclarar las necesidades de los mentorados, les ayudan a replantearse sus objetivos personales; les motivan y les animan a avanzar en esa dirección.

5. Campos de aplicación y condición principal de la « »:

La mentoría puede describirse como una ciencia práctica, que se distingue por su carácter interdisciplinar, ya que basa sus fundamentos científicos en los principios y métodos de las ciencias de la psicología y el asesoramiento, la gestión, la pedagogía, la sociología y la sociolingüística. Sin embargo, se diferencia de estos campos tanto en sus objetivos como en los métodos utilizados para alcanzarlos. Los campos de aplicación de la mentoría pueden considerarse los siguientes:

- Desarrollo personal y liberación del potencial.
- Abordar retos positivos o negativos en entornos personales o laborales.
- Comprensión de las creencias disfuncionales.
- Metodología para elaborar planes orientados a los resultados deseados.
- Gestión de situaciones que provocan miedo o ansiedad.
- Gestión del tiempo a nivel personal o laboral.
- Replanteamiento de perspectivas y mantenimiento de un enfoque positivo para la acción.
- Colaboración para aprovechar soluciones y prácticas empresariales.

6. La tutoría como forma de orientación educativa en programas de aprendizaje y formación a lo largo de toda la vida

En el ámbito educativo, la tutoría se aplica a diversos sectores: la formación inicial de los docentes, la orientación de los estudiantes en la educación superior, el asesoramiento profesional y también el asesoramiento educativo en el marco de la educación de adultos. Especialmente en este último ámbito, la tutoría parece poder contribuir a aumentar la eficacia del aprendizaje y la formación a lo largo de toda la vida

, ya que se trata de una práctica educativa y de aprendizaje orientada a explorar necesidades específicas, desarrollar habilidades individuales y satisfacer las necesidades educativas de los adultos.

Como ya se ha mencionado, el objetivo de la tutoría es ayudar a las personas o a los grupos a gestionar sus conocimientos personales, con el fin de que puedan aprovechar al máximo las perspectivas y oportunidades que se les ofrecen, desarrollar y mejorar sus habilidades y aumentar su competencia. Se trata de una «colaboración educativa» entre alguien con gran experiencia y una persona dispuesta a aprender de esa experiencia.

Por lo tanto, el asesoramiento educativo —mentoría— es una acción que potencia y desarrolla el sentido de la autocomprensión, reforzando así las habilidades educativas y personales del mentorado. Como resultado, el asesoramiento práctico «atenúa» las dificultades y crea las condiciones para el desarrollo y el progreso, logrando multiplicar los resultados de los programas de aprendizaje a lo largo de toda la vida. Aunque el elemento decisivo del asesoramiento educativo es la relación entre el mentor y el mentorado, debemos destacar que la mentoría sigue siendo un proceso de aprendizaje.

7. Formadores en mentoría educativa

La tutoría («orientación sabia») consiste en colaborar en pro del desarrollo: una persona comparte conocimientos, habilidades, información y puntos de vista con el fin de fomentar el desarrollo personal, educativo y profesional de otra persona. La tutoría requiere que el tutor y el alumno cooperen para alcanzar determinados objetivos e intercambien comentarios y opiniones suficientes, con el fin de garantizar que dichos objetivos se alcancen. A través de este proceso, se puede abrir un camino hacia el conocimiento mediante el intercambio de ideas, puntos de vista e información.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y de acuerdo con los requisitos científicos y metodológicos de los programas de formación para adultos, concluimos que el formador de adultos constituye potencialmente el mejor candidato a mentor en el contexto del «Programa de aprendizaje permanente de los interlocutores sociales para el desarrollo de competencias transversales», ya que conoce bastante bien las necesidades de los beneficiarios que han participado en programas educativos y puede satisfacer dichos requisitos. En particular, cuenta con una experiencia docente significativa en el curso de formación que ha seguido el beneficiario y es una persona de reconocido prestigio científico y profesional. Al mismo tiempo, durante el programa educativo en cuestión, se ha establecido de antemano una relación entre el formador y los beneficiarios, lo que puede favorecer la creación de una «relación de mentoría». Por lo tanto, el mentor es la persona más adecuada para llevar a cabo a la perfección el procedimiento específico de orientación educativa/mentoría.

8. Las ventajas de la orientación educativa y la « »

La tutoría educativa ofrece numerosas ventajas que benefician a ambas partes de una «relación de tutoría»: los tutores y los alumnos tutelados.

Los beneficios para el mentor

Los beneficios para el mentor pueden resumirse de la siguiente manera:

- desarrolla sus habilidades organizativas y comunicativas
- descubre nuevas áreas de interés a través de la perspectiva de los beneficiarios
- adquiere nuevas perspectivas sobre las situaciones gracias a la comunicación con el mentorado
- aumenta su autoestima y la satisfacción que le proporciona su trabajo
- Le permite adquirir experiencia profesional en nuevos ámbitos
- comparte sus conocimientos y su experiencia

Ventajas para el alumno

Las ventajas para el aprendiz pueden resumirse de la siguiente manera:

- adquiere nuevos conocimientos y habilidades
- aclara, concreta y prioriza objetivos y exigencias
- detecta claramente los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse
- desarrolla su autoestima y su confianza
- desarrolla sus habilidades comunicativas y sociales
- explora nuevas perspectivas
- amplía sus redes sociales

9. Tipos y formas de tutoría en el ámbito de « »

Los principales tipos y formas que puede adoptar la tutoría vienen determinados en gran medida por su contenido y estructura. Las distinciones más habituales son las siguientes:

- ✓ mentoría formal e informal,
- ✓ mentoría interna y externa,
- ✓ mentoría individual y en grupo,
- ✓ mentoría presencial y en línea,
- ✓ mentoría a corto y largo plazo, y
- ✓ mentoría mixta, que combina diferentes tipos y formas.

Más concretamente:

- i. **La tutoría informal** se refiere a las relaciones de tutoría no estructuradas y no reconocidas dentro de una organización que se desarrollan de forma espontánea y evolucionan sin intervenciones externas ni obligaciones específicas. Por ejemplo, esto puede dar lugar a que personas que trabajan en el mismo entorno profesional, en el que el empleado con menos experiencia busca el consejo o la orientación de un compañero con más experiencia. Por otro lado, **la tutoría formal** implica relaciones organizadas, respaldadas y dirigidas por una organización (empresa, institución educativa) con objetivos específicos (por ejemplo, en un entorno empresarial, promover la cultura corporativa).
- ii. **La tutoría interna** implica la presencia de tutores (profesionales especializados o asesores informales) dentro de la organización que gestiona este proceso. Al mismo tiempo, el tutor trabaja en la misma organización que el alumno. Por el contrario, **la tutoría externa** consiste bien en colaborar con tutores externos especializados contratados por la organización para este fin, bien en externalizar toda la actividad a otra organización.
- iii. **La tutoría individual** implica un enfoque personalizado de las preguntas y preocupaciones del alumno, ayudándole a replanteárselas y a reorientar sus objetivos. Se centra en la dinámica que se desarrolla entre el tutor y el alumno. Por otro lado, **la tutoría en grupo** puede llevarse a cabo con un grupo de personas (de 3 a 4) que comparten preocupaciones y objetivos comunes. Sin embargo, la dinámica de grupo puede requerir que el tutor cuente con conocimientos especializados en áreas como la psicología de grupos.
- iv. **La tutoría en línea** se refiere al desarrollo de una relación de tutoría a través de Internet. Resulta especialmente útil cuando diversos factores (geográficos, climáticos o individuales, como una enfermedad, una discapacidad, etc.) impiden la comunicación presencial. A la tutoría en línea se le aplican las mismas normas que a las reuniones presenciales (horarios predefinidos, duración y frecuencia de la comunicación, acuerdos de colaboración, etc.).
- v. **La tutoría a corto plazo** abarca las iniciativas de tutoría que se llevan a cabo durante períodos breves o que están estrictamente limitadas en el tiempo. Por el contrario, **la tutoría a largo plazo** se refiere a aquella que se prolonga durante un período prolongado o que continúa de forma continua hasta que se alcancen los objetivos fijados.
- vi. **La tutoría mixta** combina varias de las características mencionadas anteriormente.

Parte B: El marco de la tutoría según la descripción y los requisitos del WP 3.4.2

10. Objeto de la tutoría en Tour-X: sectores y competencias e es:

El proyecto Tour-X requería un análisis de las necesidades de formación (TNA). Por ello, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica, seguida de un trabajo de campo, que ha dado lugar al TNA.

El análisis de necesidades formativas (TNA) se ha centrado en:

SECTORES del turismo	GRUPO DE COMPETENCIAS
1. Restaurantes y catering 2. Hoteles y alojamiento 3. Agencias de viajes	1. Competencias digitales 2. Competencias ecológicas 3. Competencias interculturales

El trabajo de campo consistió en grupos focales y entrevistas (semiestructuradas y con un guion de entrevista). Todo el material cualitativo recopilado se transcribió debidamente y se basó en plantear las mismas preguntas en diferentes países, a cargo de distintos socios del proyecto. El trabajo es, por lo tanto, bastante singular. Se llevó a cabo un análisis temático de los datos cualitativos recopilados. Se alcanzó la saturación de datos en cada país con las entrevistas y los grupos focales y, sin duda, al considerar el conjunto de los datos. Esto significa que ya no era necesario contar con más encuestados, ya que estos empezaban a repetir las perspectivas aportadas por otros; a partir de cierto punto, no se añadía nada nuevo. Por lo tanto, se detuvo la recopilación de datos.

Los resultados se presentan por países. En total se llevaron a cabo 11 grupos focales, con un total de 107 participantes procedentes de China, Alemania, Italia, Portugal, España y también de «organizaciones paraguas». Las profesiones de los participantes son muy variadas: desde especialistas en turismo (como directores de centros de formación profesional, directores generales de empresas y representantes de organismos públicos, entre otros), pasando por estudiantes, formadores en turismo (profesores) y profesionales del sector turístico (cocineros, recepcionistas, entre otros). Los análisis por países se detallan en las secciones correspondientes a cada uno de ellos y se ofrece un análisis temático exhaustivo por país. En cuanto a las entrevistas, se realizaron un total de 58 en China, Alemania, Grecia, España, Italia, Portugal y también en organizaciones paraguas. Así pues, la siguiente lista incluye las competencias que se indican y/o se extraen tras examinar a fondo el análisis de las necesidades de formación (TNA):

Restaurantes y catering

Agencias de turismo y hoteles

Creación de menús digitales

Gestión de la plataforma de mesas

TPV y pago sin contacto

Ingredientes locales y proveedores respetuosos con el medio ambiente
Uso de proveedores

Técnicas de cocina

Envases respetuosos con el medio ambiente

Conservación del agua

Prácticas sostenibles y respetuosas

COMPETENCIAS DIGITALES

1	Gestión de redes sociales
2	Sistemas CRM
3	Análisis de datos
4	Creación de contenidos y marketing digital
5	Reservas en línea
6	Gestión de la página web y la aplicación
7	Herramientas de comunicación y colaboración digitales
8	Ciberseguridad
9	Gestión de inventario y cadena de suministro

TPV y pagos sin contacto

COMPETENCIAS ECOLÓGICAS

1	Concienciación medioambiental
2	Prácticas sostenibles
3	Gestión de residuos y reciclaje
4	Eficiencia energética
5	Educación sobre el turismo sostenible y la responsabilidad de los clientes
6	Comunicación y marketing ecológicos
7	Evaluación de riesgos climáticos

Conservación del agua

Selección de medios de transporte y opciones de bajas emisiones

HABILIDADES INTERCULTURALES Y COMPETENCIAS TRANSVERSALES

1	Habilidades comunicativas
2	Empatía
3	Adaptabilidad y flexibilidad
4	Resolución de problemas
5	Trabajo en equipo y colaboración
6	Dominio de lenguas extranjeras
7	Sensibilidad cultural y comunicación
8	Inteligencia emocional y paciencia
9	Orientación al servicio al cliente (personalización del servicio)
10	Gestión del tiempo y capacidad de organización
11	Cordialidad y actitud positiva
12	Capacidad para contar historias

11. Tipo de tutoría en el proyecto Tour- X:

Así pues, en el caso del proyecto Tour-X, debemos aplicar una tutoría mixta y, más concretamente: una tutoría a corto plazo, informal, individual e interna, centrada en objetivos específicos y que puede desarrollarse principalmente de forma presencial y, ocasionalmente, en línea (dependiendo de las condiciones y circunstancias de trabajo), y que se aplicará en pequeñas y microempresas del sector turístico, concretamente en restaurantes y servicios de catering, hoteles y agencias de

12. Partes implicadas – funciones – interacciones de « »:

Durante la puesta en práctica de la tutoría entre iguales del proyecto Tour-X, las partes implicadas son:

12.1 El empleador:

El empresario de las pequeñas y microempresas desempeña un papel fundamental desde el principio, sobre todo porque será él o ella quien decida implantar el programa de mentoría en su empresa. Por un lado, el empresario debe estar bien informado y convencido del valor añadido de toda la iniciativa y, por otro, debe cumplir los criterios de participación. Más concretamente, el empresario debe tener una visión clara y realista de la posición de su empresa dentro del contexto competitivo más amplio del sector. Debe comprender las tendencias futuras del sector y llevar a cabo un análisis DAFO objetivo de su empresa, centrándose principalmente en los riesgos derivados de las debilidades internas. Si esto se debe a un rendimiento insuficiente por falta de competencias de los empleados, se recomienda la implementación de estas herramientas. Por lo tanto, el empresario debe, por orden, proceder a:

- ✓ Informarse sobre los objetivos de los programas, el posible valor añadido y la serie de actividades.
- ✓ Tener una visión clara y una perspectiva realista de su empresa en el entorno empresarial del sector, con el fin de decidir sobre su participación.
- ✓ Proceder a la elección del mentor entre los empleados, siguiendo determinados criterios
- ✓ Supervisar todo el proceso

12.2 El mentor

El mentor es uno de los empleados de la empresa que ha sido seleccionado por el empresario en función de unas características específicas que posee, las cuales pueden estar relacionadas con sus conocimientos y habilidades especializadas, su puesto de trabajo y su visión general del negocio, o bien con su personalidad y las habilidades interpersonales concretas que posee. Se ha informado al mentor sobre el objetivo y los procedimientos del programa, así como sobre el valor añadido esperado y los beneficios que se derivarán para todas las partes implicadas, incluida la empresa. Un requisito fundamental es que haya aceptado el papel que desempeñará y los requisitos que conlleva, y que haya comprendido sus responsabilidades para con el empleador, consigo mismo y con sus compañeros. Por lo tanto, el mentor debe:

- ✓ Estar informado sobre los objetivos del programa y el orden de las actividades.
- ✓ Conocer sus obligaciones y aceptarlas.
- ✓ Recibir formación sobre las herramientas.
- ✓ Recibir formación sobre los principios y procedimientos de la tutoría.
- ✓ Llevar a cabo la tutoría apoyando y orientando a otros empleados.
- ✓ Presentar informes al empleador.

12.3 El empleado – alumno

El empleado es el destinatario del programa. La mejora de sus habilidades y, por consiguiente, de sus capacidades, puede servir como una herramienta clave para mejorar los productos y servicios de la empresa, lo que le permitirá asumir un papel más competitivo en

el mercado y mejorar su rendimiento. Una condición necesaria es la participación voluntaria y activa del empleado en este esfuerzo. Esto se producirá siempre que:

- Los empleados se consideren un eslabón fundamental de la cadena de valor dentro de la empresa.
- Se evalúen con honestidad y reconozcan cualquier deficiencia con respecto al nivel exigido por su puesto.
- Reconocen que el proceso de mejora de sus competencias les beneficia principalmente a ellos mismos y, por extensión, a la empresa.
- Están dispuestos a participar en un proceso de aprendizaje, a asumir el papel de alumno-aprendiz y a seguir un proceso en el que se definen claramente las funciones de cada uno.

Por lo tanto, dentro de este marco, el empleado debe:

- ✓ Estar informado sobre el programa y el objetivo de su participación, así como sobre la secuencia de actividades.
- ✓ Aceptar voluntariamente el papel de alumno (el verbo «aprender» no puede utilizarse en forma imperativa) y cumplir con las exigencias de este papel en colaboración con los demás participantes.
- ✓ Evaluar su nivel de competencia utilizando la herramienta pertinente, bajo la orientación del mentor.
- ✓ Participar en el proceso de aprendizaje electrónico en los ámbitos y contenidos formativos indicados por las herramientas, con la orientación del mentor.
- ✓ Participar en la reevaluación de su nivel de competencia tras este proceso.

13. Los medios, herramientas y material de :

- ✓ El análisis de las necesidades de formación y la lista definitiva de competencias.
- ✓ Los criterios para la selección del mentor
- ✓ El cuestionario de autoevaluación
- ✓ El material formativo sobre mentoría, como la descripción, el marco y las limitaciones, los principios, el código ético, los factores, los parámetros y la metodología del mentor.
- ✓ Los planes de estudios y el material formativo del aprendizaje en línea
- ✓ El material de comunicación.
- ✓ La lista de buenas prácticas, en relación con los beneficios de la mejora de las competencias en las habilidades y sectores concretos.

14. Los procedimientos de « »

FASES DE DESARROLLO DEL MECANISMO DE MENTORÍA ENTRE IGUALES		
FASE A: PREPARACIÓN	Información a las partes implicadas	Presentación del mecanismo de tutoría entre iguales a los empleadores
		Las empresas que muestran interés en participar en la iniciativa detectan el interés por parte de los candidatos a mentores
	Puesta en marcha y preparación	Las empresas proceden a la selección de los mentores entre pares
		Los mentores reciben formación como consultores-mentores. El presente documento, junto con el material adjunto, constituye el manual de formación principal.
		La empresa, junto con el mentor, acuerda un plan de acción concreto con un calendario definido.
		Presentación de la iniciativa de mentoría entre iguales a los empleados o aprendices de la empresa
FASE B: IMPLEMENTACIÓN	Puesta en marcha del proceso	Poner en contacto al mentor con los empleados
	Contacto inicial	El mentor y el alumno programan su primera sesión individual con cada uno de los alumnos-empleados. Se establece el marco de colaboración entre mentor y alumno; se responden las preguntas
	Primera sesión individual	El empleado-alumnos, bajo la orientación y la ayuda del mentor, rellena el cuestionario de autoevaluación
		Recopilación de información sobre las necesidades del alumno; personalización de la metodología de enfoque según sus necesidades y requisitos. Acceso a la plataforma de formación y al material formativo a medida.
	2.ª sesión individual	Debate sobre las observaciones que ha recopilado el alumno
		El mentor ofrece consejos y presenta conclusiones sobre las necesidades formativas y profesionales del alumno
	Puesta en marcha del proceso	Acciones del alumno: inicio del proceso de aprendizaje en línea con la ayuda y el apoyo del mentor; acceso al material formativo personalizado
	3.ª/4.ª sesión individual (en función de las necesidades y el progreso de cada uno de los empleados/alumnos/aprendices)	Se informa al mentor, quien ofrece comentarios sobre las acciones llevadas a cabo por el alumno entre una sesión y otra
		El mentor realiza un seguimiento de todos los empleados e informa (a medio plazo) al empleador.
		El mentor ofrece consejos y presenta conclusiones sobre las necesidades formativas y profesionales del alumno
		La relación con el mentor y la colaboración establecida llegan a su fin
	Acción de cierre	Redacción y presentación del informe final: el mentor informa al empleador

14.1 Sensibilización, material informativo y comunicación:

14.1.1 Sensibilización sobre el proyecto

La información facilitada a los participantes sobre el programa debe ser clara y concisa, en la medida de lo posible. Debido a las diferentes funciones, deben elaborarse tres textos distintos (WP6), cada uno de ellos dirigido a las tres funciones mencionadas anteriormente. Cada texto o herramienta informativa debe centrarse en el rol específico (empresario – mentor – empleado), utilizar términos clave, ofrecer incentivos para la participación de cada persona, destacar el beneficio general y describir claramente las obligaciones de cada rol y la secuencia de acciones necesarias.

Como se ha destacado, se trata de un proceso educativo y de aprendizaje con un cierto nivel de complejidad. Estos dos factores requieren el compromiso voluntario de todas las partes implicadas, lo que hace necesario un mensaje claro y directo que garantice que todas las partes comprendan desde el principio qué están haciendo y por qué.

14.1.2 Información sobre las herramientas

El uso de diversas herramientas requiere la elaboración de manuales de acompañamiento —instrucciones de uso— que expliquen la funcionalidad y la secuencia de las acciones sucesivas. Deben redactarse manuales de usuario para la plataforma y el material formativo pertinente.

14.2 La selección del mentor:

La relación entre el mentor y el mentorado es una colaboración educativa, cuyo objetivo es lograr resultados positivos para el desarrollo educativo y profesional del mentorado, y que puede durar varias semanas o meses, o tal vez limitarse a una sola sesión. Fundamentalmente, el mentorado se nutre de las experiencias del mentor. Así, «tanto si el camino es largo como corto, el objetivo es el mismo: ayudar a alguien a lograr el cambio que valora y espera».

La bibliografía sobre la mentoría muestra que los mentores eficaces poseen características personales que fomentan las relaciones interpersonales. Se distinguen por su disposición a dar, su empatía, su actitud positiva, su sentido del humor, su flexibilidad, su apoyo y su disposición a animar. Todos estos factores sugieren que el mentor ideal tiene una «inteligencia emocional» más desarrollada.

Sin embargo, más allá de las características generales mencionadas en la bibliografía, que idealmente deberían estar presentes en el marco de la implementación de la mentoría entre iguales en el proyecto Tour-X, también debería haber características más específicas que se ajusten a la naturaleza del proyecto. Esto es especialmente importante si se tiene en cuenta que la selección del mentor-asesor se realizará a partir de un grupo limitado de personas, concretamente empleados de la empresa.

14.2.1 Criterios de selección del mentor

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa debe decidir sobre la selección del empleado que asumirá el papel de mentor para el resto de empleados de la organización. Por lo tanto, tras formarse una opinión y guiándose por el contenido esbozado en los apartados 3 (el papel del mentor) y 7 (Formadores en orientación educativa y mentoría), la empresa debería tener en cuenta las principales características de un mentor, que son las siguientes:

14.2.1.1 Características especiales

- ✓ Cuenta con las competencias digitales adecuadas, no solo para utilizar y navegar por la herramienta de autodiagnóstico y las plataformas de material educativo, sino también para orientar a otros empleados en su uso.

Esta característica se considera un criterio de selección decisivo.

- ✓ Tiene una visión global y un conocimiento exhaustivo de la empresa, lo que le permite visualizar la interconexión entre los distintos departamentos y, por consiguiente, entre los distintos puestos de trabajo.

Esta característica es deseable.

14.2.1.2 Características generales del mentor

- ✓ Muestra una clara disposición a compartir experiencias, habilidades y conocimientos.
- ✓ Se comporta de manera positiva y actúa como modelo a seguir.
- ✓ Tiene un deseo continuo de aprender más y de mejorar lo que ya sabe, animando así a los demás a hacer lo mismo.
- ✓ Actúa teniendo en cuenta la confianza y el respeto.
- ✓ Muestra entusiasmo por la «relación de colaboración orientativa» («relación de mentoría»).
- ✓ Ofrece orientación y comentarios constructivos.
- ✓ No juzga, ni evalúa, ni educa.

- ✓ Valora las opiniones de los demás y sus iniciativas.
- ✓ Escucha, comprende y sugiere soluciones prácticas y realistas basadas en su experiencia.

Se valoran, en la medida de lo posible, las características generales mencionadas anteriormente.

14.2.1.3 Criterios adicionales: evaluación de las habilidades y competencias del mentor

Dado que todo el proceso de tutoría entre iguales se va a aplicar en pequeñas y microempresas, el empresario debe seleccionar al tutor de entre un grupo limitado de empleados, lo que restringe la capacidad de cumplir plenamente los criterios de selección. No obstante, en caso de que el empresario cuente con más de un empleado que cumpla los criterios mencionados, también se pueden aplicar criterios adicionales, tal y como se describen en la tabla de la herramienta de autoevaluación de los tutores, que se adjunta al presente documento. Esta tabla se ha elaborado para que sirva como herramienta de autoevaluación puntuada para los mentores. El rendimiento (puntuación) de los candidatos en relación con los requisitos de la tabla puede servir como criterio de selección adicional, siempre que el empresario la utilice como herramienta de evaluación (y no como autoevaluación por parte del mentor).

Basándose en todos los parámetros anteriores, el empleador o el responsable de la empresa elegirá al empleado que desempeñará el papel de mentor entre iguales dentro de la empresa, en beneficio del resto de empleados.

Parte C: Directrices para la mentoría educativa entre pares « »

15. La formación del mentor « »:

Una vez seleccionados los mentores y tras haber aceptado su función, estos deben recibir una formación para garantizar que conocen a la perfección los objetivos, la temática y los medios o herramientas, y que dominan la metodología necesaria para orientar y apoyar al resto de empleados en la mejora de sus competencias mediante las herramientas proporcionadas.

15.1 Formación sobre las herramientas

En relación con el primer punto anterior, es necesario que el mentor entre pares tenga conocimientos y sea capaz de navegar por el cuestionario de autoevaluación y la plataforma de aprendizaje en línea con el material formativo. Esto se logrará mediante el estudio en profundidad por parte del mentor de las herramientas adjuntas: guías y manuales de usuario relacionados con la herramienta de autoevaluación, la guía de usuario de la plataforma de aprendizaje en línea y la guía del material formativo.

15.2 Formación sobre la metodología de mentoría

Además de contar con los conocimientos y/o la experiencia y las competencias técnicas pertinentes relacionadas con el punto 15.1 anterior, para poder apoyar a los alumnos/empleados, los mentores también deben estar familiarizados y formados en técnicas y enfoques de mentoría con el fin de prestar mejores servicios. Dicha formación en mentoría suele centrarse en el proceso en sí mismo y en diferentes aspectos de la mentoría, así como en otros temas relacionados con las competencias. Por lo tanto, en relación con el segundo punto anterior, una etapa clave en la preparación de los asesores/mentores es su formación en metodología, que incluye la aclaración de:

- los objetivos y expectativas de la actividad de mentoría,
- su función y sus responsabilidades,
- sus compromisos individuales (por ejemplo, normas de conducta, duración de las reuniones individuales, remuneración),
- el grado de implicación personal en la «relación de mentoría»,

- la gestión de problemas y dificultades.

15.2.1 El papel del mentor

Las personas elegidas como mentores destacan por su **integridad**, sus **habilidades comunicativas** y una **amplia experiencia educativa y profesional**. A juzgar por las características de los mentores, parece que la mayoría de los científicos concluyen que un mentor es una persona «sabia y de confianza», que ofrece consejos con la intención de ayudar y evitar errores fatales.

Un buen mentor debe:

- Conocer al alumno e intentar comprender su punto de vista.
- Ser positivo, paciente, honesto y sincero.
- Ser coherente, fiable, discreto y directo.
- Acudir a la reunión preparado, pero también con la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios de planes.
- Ser un oyente activo.
- Utiliza un lenguaje claro y comprensible.
- Respeta el bagaje cultural y la diversidad del alumno.
- Mantén una actitud abierta para aprender también del alumno.
- Cumple con tus compromisos y con el «Acuerdo de Cooperación».
- Escucha, comprende y ofrece sugerencias sin imponer nada.

Un buen mentor NO debe:

- Sermonear, dar charlas ni moralizar.
- Decirle al alumno lo que debe hacer, en lugar de animarle, proponerle ideas y buscar soluciones juntos.
- Hacer referencia a problemas personales en lugar de limitarse a compartir su propia situación (por ejemplo, el cansancio).
- Hacer promesas que no pueda cumplir.

15.2.2 Principios para la realización de sesiones individuales de orientación educativa y tutoría

Los principios para llevar a cabo sesiones individuales de orientación educativa y tutoría se refieren, principalmente, a la relación entre tutor y alumno, el acuerdo de colaboración, la organización de las sesiones individuales, la importancia de la escucha activa durante su desarrollo y los principios para formular preguntas eficaces.

15.2.2.1 Consejos para reuniones productivas

La siguiente tabla ofrece algunos consejos que puedes seguir para que tus reuniones sean más productivas.

COMIENZO	ENTRE AMBAS	FIN
¿Cuáles son los temas de debate? (máximo 3 por sesión).	Resumen de la situación.	Resumen de lo debatido: decisiones y medidas.
El alumno aporta información relacionada con los temas de debate.	¿Qué decisión se busca tomar? ¿Qué objetivo se persigue?	Si se necesita algo para la próxima reunión. Fijar la hora y el lugar.
Analizar los puntos fuertes relacionados con el tema.	¿Cuáles son los obstáculos? ¿Qué alternativas tiene el mentorado?	Rellenar los formularios de la reunión.
Preguntar por los problemas a los que se enfrenta el alumno.	Conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para alcanzar los objetivos	Informar al empleador en caso de que surjan obstáculos.

15.2.2.2 La primera reunión

El objetivo de la primera reunión es reforzar aún más las bases de una relación armoniosa y colaborativa, basada en la confianza y la responsabilidad mutua con el mentorado, como continuación de la primera comunicación que mantuviste con él (ya sea por teléfono o por Internet). Es una oportunidad para acordar los detalles prácticos de vuestras reuniones y compartir las expectativas que tenéis, tanto como mentor como mentorado, respecto a esta relación de apoyo y orientación profesional. Asegúrate de sentirte cómodo. Dale a vuestra relación la oportunidad de comenzar de una manera agradable y relajada. Habla sobre el objetivo de la primera reunión. Conoce a la persona a la que vas a orientar. Comparte algo sobre ti, sobre tu vida personal o profesional, y dale la misma oportunidad a la persona a la que vas a orientar. Intenta comprender qué piensa y por qué. La perspectiva de la persona a

la que vas a orientar es muy

valioso porque marca el punto de partida de vuestra relación de mentoría. Si lo pasas por alto sin valorarlo, comenzarás y terminarás este viaje en solitario.

- Explica por qué has decidido participar en este programa de mentoría y qué crees que podéis lograr juntos con el mentorado. Pregúntale cuáles son sus expectativas. Es importante que tanto las expectativas del mentorado como las tuyas vayan acompañadas de un sentido de la importancia y del realismo.
- Cumple lo que prometes. Utiliza tus habilidades de comunicación desde el primer momento para dejar claro al mentorado que quieres comprender plenamente sus necesidades y ponerte en su lugar para entender cómo las vive. Intenta comunicarte en el «lenguaje» del mentorado para asegurarte de que te entiende y siente que eres alguien en quien puede confiar.
- Acordad y dejad constancia de vuestros objetivos. Avanzad estableciendo prioridades y documentando las necesidades y los pasos a seguir. Empieza a tomar notas desde el principio sobre lo que se ha acordado y sugiere al mentorado que haga lo mismo. Es importante ponerse de acuerdo sobre cómo haréis un seguimiento del progreso en la consecución de los objetivos. Esto aumentará las posibilidades de mantener la continuidad entre las reuniones, así como un sentido de responsabilidad mutua por el éxito esperado.
- Asegúrate de aclarar inmediatamente cualquier problema que surja. Pide y ofrece comentarios. No tengas miedo de cuestionar las percepciones del mentorado. Siempre que lo respetes y te mantengas abierto a sus aportaciones, el mentorado apreciará tu honestidad y tu perspectiva diferente. Al fin y al cabo, estás ahí para ofrecer una forma diferente de pensar y razonar, partiendo de sus propios puntos de vista.
- Asegúrate de acordar los detalles logísticos de vuestras reuniones desde el principio. ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cuánto tiempo durarán? ¿En qué condiciones? Estableced juntos unas normas para vuestras reuniones con el fin de garantizar la máxima eficacia. Por ejemplo, aseguraos de poder trabajar sin interrupciones, sin distracciones externas (llamadas, «tareas urgentes», etc.). Acordad los métodos de comunicación que utilizaréis entre reuniones (correo electrónico y/o teléfono) y el acuerdo de confidencialidad que garantice la privacidad de vuestra comunicación.
- Recuerda: si no consigues la relación que deseas desde el principio, no te asustes. Construir una relación de colaboración basada en la confianza, la responsabilidad mutua y la motivación hacia un objetivo común lleva tiempo.

Si te sientes ansioso, no

dudes en ponerte en contacto con el organismo ejecutor y hablar con el supervisor responsable sobre tus inquietudes.

15.2.3 La relación entre el mentor y el alumno

El mentor y el alumno son los protagonistas de la relación de mentoría. Por eso es necesario que dicha relación se caracterice por la honestidad y la confidencialidad. El mentor no resuelve problemas; su función principal consiste en escuchar, animar y orientar las ideas del alumno hacia nuevas direcciones.

La importancia de la «relación de mentoría» radica en que ofrece desarrollo personal y profesional, no solo para el mentorado, sino también para el propio mentor. En el pasado, los mentores se consideraban figuras de autoridad. Esto ya no es así. La interacción y el beneficio mutuo para ambas partes pueden ayudar a que la relación de mentoría evolucione.

15.2.3.1 Etapas de la relación de mentoría

		MENTOR	ALUMNO
EXPECTATIVAS	Antes de que el mentor y el mentorado se conozcan, ambos tienen expectativas. Estas expectativas vienen determinadas por sus necesidades y, al mismo tiempo, redefinen dichas necesidades.	- Conocimientos y mayor experiencia en mentoría - Posibles colaboraciones y creación de redes de contactos - Sensación de contribuir al éxito profesional del mentorado	- Consecución de objetivos - Desarrollo profesional, cambio y beneficios - Sensación de seguridad gracias a los nuevos conocimientos - Mayor confianza en las decisiones empresariales gracias a la orientación recibida - Conciliación entre vida laboral y personal - Desarrollo de los colaboradores - Creación de redes de contactos - Asunción de riesgos
FASE INICIAL	- Presentación entre mentor y alumno - Comunicación - Creación de confianza - Definición de funciones - Establecer expectativas y objetivos - Definir el propósito y las expectativas de la relación	- Considera al aprendiz como una persona con potencial - Se preocupa por su desarrollo	- Admira las habilidades del mentor - Respeto al mentor por su apoyo y necesita ánimo, consejos útiles sobre el negocio y nuevas ideas
ETAPA INTERMEDIA	- Definición de necesidades y objetivos más específicos - Definición del método de colaboración - Revisión de los objetivos - Retroalimentación - Evaluación del cumplimiento de los objetivos	- Proporciona orientación profesional y centra la atención en los objetivos del alumno - Apoya al alumno - Anima al alumno a siga adelante	- Aprende de la experiencia del mentor - Aplica nuevos conocimientos y habilidades - Cambia su forma de ver las cosas y/o de gestionar su negocio - Evalúa su progreso
ETAPA FINAL	- El éxito de la relación se mide por el hecho de que el mentor ya no sea necesario - Aunque el alumno aún no sea totalmente independiente, debería haber madurado a nivel personal y profesional	- Preocupación del mentor por el hecho de que el alumno aún no sea independiente - Conciencia de los beneficios de la experiencia	- Oportunidad para actuar de forma independiente y utilizar sus habilidades y conocimientos - Desarrollo de talentos y potencial - Conciencia de los beneficios de la experiencia - Actitud positiva
REDEFINICIÓN	- Finalización de la relación - Colaboración - Amistad	- Menos orientación - Ánimo	- Menor necesidad de orientación - Más autonomía e independencia - Mayor confianza en la consecución de objetivos y en el desarrollo empresarial

15.2.3.2 Obstáculos: qué hay que evitar

A continuación se enumeran los posibles obstáculos para el éxito de una relación de mentoría, junto con 12 malas prácticas que deben evitarse:

La mayoría de las dificultades que pueden obstaculizar el éxito de una relación de mentoría se deben a:

- Una mala combinación entre mentor y aprendiz
- Problemas de personalidad (egoísmo, falta de disciplina, falta de honestidad)
- Falta de conciencia de sus roles en la relación
- Falta de compromiso por parte de ambas partes
- Incoherencia, comportamiento distante, actitudes y percepciones negativas
- Insatisfacción con la forma en que se lleva a cabo el proceso de mentoría
- Expectativas poco realistas (principalmente por parte del mentorado) sobre lo que se puede lograr mediante la mentoría
- Falta de límites en la relación entre mentor y mentorado
- Falta de apoyo por parte de la empresa

Hay 12 prácticas inadecuadas que un mentor debe evitar para proteger la eficacia de la relación de mentoría, que es el factor más determinante para su éxito, independientemente del conocimiento que tenga el mentor sobre el ámbito empresarial del mentorado:

1. Creer que, debido a tu mayor experiencia, sabes mejor que el mentorado qué es lo que le conviene en el ámbito empresarial.
2. Recordarle con frecuencia lo mucho que aún le queda por aprender.
3. Decidir por él cuándo y sobre qué tema vais a hablar.
4. Hablar más que el mentorado y asegurarte constantemente de que te presta atención.
5. Confirmar con frecuencia que el mentorado comprende lo insignificantes que son los temas que plantea, en comparación con los temas más importantes que tú planteas.
6. Recordarle al aprendiz lo afortunado que es por contar con toda tu atención.
7. No mostrar ni reconocer ninguna debilidad personal. Presentarte como un modelo a seguir en todos los aspectos del desarrollo profesional y personal del aprendiz.
8. Preguntarle al mentorado, rara vez o nunca, qué expectativas tiene de ti.

9. Demostrar lo importantes que son tus contactos revelándoles información que no necesitan o no quieren saber.
10. Desalentar cualquier desviación del rumbo de la conversación. No permitir nunca ningún tipo de desenfado ni humor.
11. Hacer que el aprendiz anote las ocasiones en las que no ha seguido tus consejos.
12. No reconocer nunca, bajo ningún concepto, que las reuniones con el mentorado también pueden ser una experiencia de aprendizaje y desarrollo para ti.

Estas posibles barreras y malas prácticas deben reconocerse y gestionarse para garantizar una relación de mentoría productiva y beneficiosa.

Los requisitos previos clave para el éxito de una relación de mentoría son: El compromiso tanto del mentor como del mentorado

- Una relación de igualdad
- Límites y funciones claros
- Capacidad para mantener una relación a largo plazo
- Compromiso mutuo y constancia
- Una relación de confianza
- Actitud sin prejuicios
- Aprecio por la diversidad y la singularidad
- Responsabilidad compartida
- Objetividad
- Participación y comunicación mutuas
- Comprensión de las capacidades
- Objetivos significativos
- Respeto

Estos elementos son fundamentales para crear un entorno de tutoría productivo y eficaz, fomentar el crecimiento y garantizar una relación mutuamente beneficiosa tanto para el tutor como para el alumno.

15.2.4 El «acuerdo educativo cooperativo»

El «acuerdo educativo cooperativo» constituye una etapa importante en el desarrollo y la consecución de una relación entre mentor y mentorado. Incluye **un «compromiso moral» voluntario** con este proceso concreto, basado en la confidencialidad, la comprensión y la aceptación.

El «acuerdo educativo cooperativo» constituye el primer paso fundamental de la relación mentor-mentorado. Resulta útil para establecer los límites de la relación y para garantizar que tanto el mentor como el mentorado hayan descrito claramente sus expectativas y objetivos para el periodo de desarrollo de la mentoría.

15.2.5 La importancia de la «escucha activa» durante las sesiones individuales

Durante la sesión, lo importante es que el mentor «responda activamente» a las preguntas y preocupaciones del alumno; «la participación es esencial para la comprensión». Por lo tanto, la «capacidad de escucha» resulta ser la virtud más importante, tanto para desarrollar una relación de confianza entre mentor y alumno, como para identificar, comprender y resolver los asuntos y las dudas de los beneficiarios.

La escucha activa adquiere especial importancia a la hora de establecer una relación de mentoría entre mentor y mentorado, ya que ayuda a generar confianza, permitiendo que el mentorado perciba que el mentor muestra un interés genuino.

La escucha activa puede caracterizarse como un proceso dinámico e interactivo, que incluye diversos elementos de la comunicación, como la atención, la comprensión y la evaluación simultánea de la comunicación verbal y no verbal.

15.2.6 Principios para formular preguntas eficaces

«Plantear preguntas» es especialmente importante en el proceso de preguntas y respuestas; constituye un elemento determinante en el desarrollo del diálogo.

En lo que respecta a los tipos de preguntas, la distinción principal es entre «de opción múltiple» y «abiertas»; estas últimas facilitan en mayor medida la comunicación y el desarrollo de la confianza entre los miembros de una «relación de mentoría», ya que requieren una observación y una participación activas en lo que se dice. Por otro lado, las preguntas cerradas pueden, en algunos casos, ayudar a aclarar cuestiones fundamentales, ya que exigen respuestas concretas.

A continuación se incluyen algunas preguntas (a título indicativo) que el mentor puede utilizar durante la primera reunión:

- ✓ ¿Por qué elegiste el sector turístico en el que trabajas?
- ✓ ¿En qué otros sectores tienes experiencia profesional?
- ✓ A lo largo de tu trayectoria profesional, ¿has realizado algún cambio de orientación profesional? ¿Fue un proceso difícil?
- ✓ Si pudieras retroceder en el tiempo, ¿qué harías de otra manera?
- ✓ Si tuvieras la oportunidad, ¿elegirías otra carrera, profesión o negocio?
- ✓ ¿Te gustaría cambiar algo de tu trabajo?
- ✓ ¿Qué haces para mantenerte informado sobre el sector del turismo?
- ✓ ¿Cuáles consideras que son los mayores retos a los que se enfrenta hoy en día un empleado del sector turístico?
- ✓ ¿Qué habilidades te han resultado más útiles en tu trabajo hasta ahora?
- ✓ ¿Cuáles son las fuentes de orientación e información más importantes para tu trabajo?
- ✓ ¿Recibiste alguna formación relevante antes de poner en marcha tu negocio?
- ✓ ¿Cómo crees que la tutoría te ayudará en tu negocio?

Estas preguntas están pensadas para facilitar una conversación profunda y enriquecedora con tu mentorado, ayudándote a comprender sus antecedentes, experiencias y expectativas.

Además, a continuación se incluyen otras preguntas útiles que puedes plantear a tu mentorado durante las próximas sesiones.

- ✓ ¿Qué esperas (obtener) de la reunión de hoy?
- ✓ ¿En qué tema te gustaría que nos centráramos hoy?
- ✓ ¿Qué te preocupa? ¿Qué te está causando inquietud?
- ✓ ¿Puedes describir con detalle la situación actual a la que te enfrentas?
- ✓ ¿Qué es lo que va bien?
- ✓ ¿Qué te hace pensar que hay un problema?
- ✓ ¿Qué está bajo tu control?
- ✓ ¿Dónde te gustaría estar dentro de un año? ¿Cómo puedes medir tu éxito?
- ✓ ¿Qué es lo que no sabes sobre este proyecto o plan? ¿Cómo podrías informarte mejor al respecto?

- ✓ ¿Qué cambiar podría tu propia mejora traer a el rendimiento de la empresa? ¿Qué te aportaría esto a ti?
- ✓ ¿Qué harías si supieras que no puedes fallar?
- ✓ ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
- ✓ ¿Qué podrías hacer de otra manera la próxima vez?
- ✓ ¿Qué has hecho bien?
- ✓ ¿Qué vas a hacer ahora?

15.2.7 Otras herramientas útiles para los mentores

15.2.7.1 El Código Ético para mentores

El Código se basa en cuatro principios éticos, que también representan las principales áreas de responsabilidad a través de las cuales se examinan las cuestiones éticas y deontológicas. El código se presenta por separado, como material complementario.

15.2.7.2 La herramienta de autoevaluación para mentores

Se trata de un cuestionario*, diseñado para evaluar las habilidades y competencias de las personas interesadas en convertirse en mentores.

**Este cuestionario específico se desarrolló en el marco del proyecto europeo mENTERing y se considera propiedad intelectual.*

15.2.7.3 Plantillas de seguimiento y presentación de informes

Esta herramienta consiste en una serie de plantillas que ayudarán al mentor a realizar el seguimiento de los avances en el apoyo prestado al empleado y que servirán como material informativo para documentar toda la acción, así como para informar a la empresa.