



# Manual de Green Mentor

*Fomentando el emprendimiento verde mediante un innovador curriculum ECVET para el nuevo perfil profesional de mentor de emprendedores verdes*

Proyecto número 2015·1·ES01·KA202·015934



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea

*Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. La información contenida refleja los puntos de vista de los autores y la Comisión no puede hacerse responsable sobre cualquier uso que pueda hacerse de la misma.*

utopic\_US



INSTITUTO  
PARA EL FOMENTO  
DEL DESARROLLO  
Y LA FORMACIÓN





# SOBRE EL PROYECTO

Todo sobre el proyecto Green Mentor

## Fomentando el emprendimiento verde mediante un innovador curriculum ECVET para el nuevo perfil profesional de mentor de emprendedores verdes

Se trata de un proyecto de 24 meses insertado dentro del marco del Programa Erasmus, Acción Clave de Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas. Este proyecto tiene como objetivo diseñar y elaborar contenidos productos VET innovadores para fomentar el nuevo perfil profesional del Mentor de emprendedores verdes, identificando y desarrollando las competencias, metodologías y herramientas que los mentores de emprendedores verdes necesitan para apoyar eficazmente la iniciativa empresarial verde en Europa.

### Coordinador del Proyecto:



#### UTOPICUS INNOVACIÓN CULTURAL SL

utopic\_US es una iniciativa privada española, con sede en Madrid (España). Se trata de una plataforma de lanzamiento y aceleración de proyectos innovadores. Su misión es fomentar nuevos modelos de organización, donde el co-working, trabajo en red, la formación, la tutoría y el espíritu emprendedor son los pilares más importantes.

### Socios:



INSTITUTO  
PARA EL FOMENTO  
DEL DESARROLLO  
Y LA FORMACIÓN

#### INFODEF INSTITUTO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO Y LA FORMACIÓN S.L.

Con sede en Valladolid (España), INFODEF es una organización fundada con la intención de prestar servicios y desarrollar proyectos para la promoción del desarrollo local a través de la Educación y Cultura. Cuenta con una amplia experiencia en el diseño y gestión de proyectos relacionados con el ámbito de la cualificación profesional, el desarrollo local, la promoción del espíritu emprendedor y la investigación del entorno socio-económico.



BGE

#### CIT CORK INSTITUTE OF TECHNOLOGY

CIT es un proveedor de educación superior subvencionado con fondos públicos que ofrece programas de formación y en el campo de los negocios, Informática, Ingeniería, Bellas Artes y Diseño, Humanidades, Educación Marítima, Música y Ciencia hasta el nivel de doctorado. Situado en Cork (Irlanda) y actualmente tiene en la región 12.000 estudiantes registrados.



#### BGE BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

BGE es el Budapest Business School (BBS), es una institución administrada por el gobierno, con cerca de 16.000 estudiantes con base en Budapest ( Hungría) y creado en el año 2000. La visión es llegar a ser una institución de educación superior líder en estudios de negocio y áreas relacionadas. Tanto en la educación inicial y capacitación continua BBS comenzó a introducir programas de estudio innovadores para los emprendedores.



#### BEST INSTITUT FÜR BERUFSBEZOGENE WEITERBILDUNG UND PERSONAL TRAINING GMBH

BEST es una organización con sede en Viena (Austria) fundada en 1990. El instituto fue fundado como una organización austriaca independiente para la formación continua, la cualificación profesional y de carrera.

# EL MANUAL: ÍNDICE DE CONTENIDOS

## CONTENIDOS

CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN .....	
CAPÍTULO 2- SER MENTOR CON UNA "MENTALIDAD VERDE".....	
CAPÍTULO 3 - DESCRIPCIÓN GENERAL DE CÓMO SER MENTOR .....	
CAPÍTULO 4- CÓMO FUNCIONA LA RELACIÓN CON UN MENTOR .....	
CAPÍTULO 5 – EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL MENTORING VERDE.....	
CAPÍTULO 6 – EL CÓDIGO DE PRÁCTICAS DEL MENTOR VERDE .....	
CAPÍTULO 7 - PREGUNTAS MÁS FRECUENTES.....	
CAPÍTULO 8 - LISTA DE VERIFICACIÓN DE SOLUCIONES .....	
CAPÍTULO 9 – ESTUDIOS DE CASO DE BUENAS PRÁCTICAS.....	
CAPÍTULO 10 - FUENTES DE INFORMACIÓN ADICIONAL .....	
GLOSARIO .....	



# INTRODUCCIÓN

Capítulo 1

# 1. INTRODUCCIÓN AL MANUAL

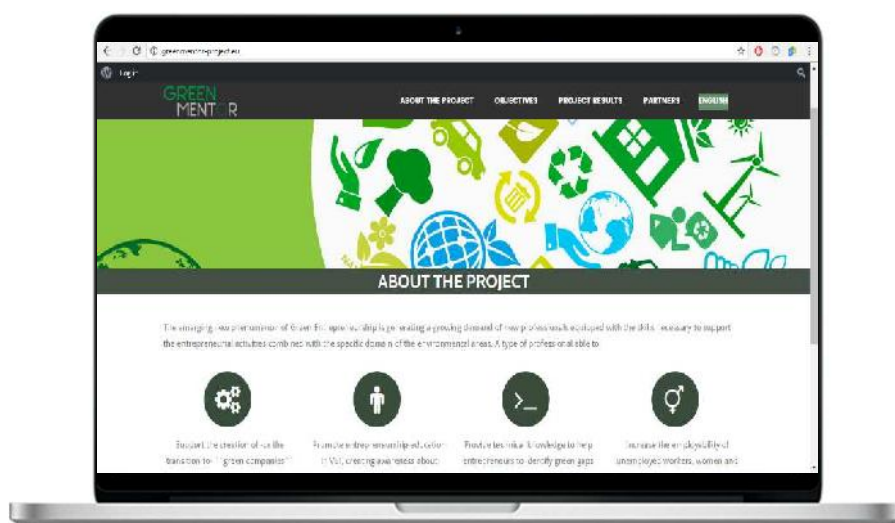
Este **Manual** sobre cómo ser un mentor ha utilizado datos de la investigación llevada a cabo en los países socios de Green Mentor, en base al material disponible sobre emprendimiento verde, mentoring y cómo ser un mentor verde. El manual examina el proceso general, las funciones y las competencias necesarias para el mentoring verde y tiene como objetivo proporcionar al mentor una buena comprensión del viaje que implica el mentoring. Mediante la lectura y el uso del manual, el mentor y el aprendiz podrán:

- Desarrollar una comprensión de la amplitud y complejidad de las funciones de las roel involucrados en el mentoring verde
- Desarrollar un conocimiento de las técnicas y procesos de mentoring
- Examinar las etapas clave de una relación de mentoring y lo que sucede dentro de ellas
- Entender las habilidades y competencias de un mentor y su relación con el aprendiz
- Hacerse una idea de cómo ser un mentor verde

El manual ha sido escrito de forma que proporcione al lector una apreciación de lo que es el mentoring tradicional y el mentoring verde. También ayudará a los lectores y usuarios a convertirse en mentores y aprendices más eficaces. Cada capítulo proporcionará una visión general de los conceptos y marcos pertinentes.

El Manual Green Mentor pretende ser independiente, pero vinculado con los otros productos del proyecto, es decir, las herramientas y plantillas disponibles en la Caja de Herramientas Green Mentor, y los conocimientos, habilidades y competencias identificadas en el Curriculum ECVET de mentor para emprendedores verdes. Estos tres productos del proyecto, así como otros materiales de formación e información del Proyecto Green Mentor están disponibles en el sitio web del proyecto

[HTTP://GREENMENTOR-PROJECT.EU](http://greenmentor-project.eu)



## 1.1 INTRODUCCIÓN TEÓRICA, ENFOQUES Y DIRECTRICES GENERALES SOBRE EL MENTORING DE EMPRESAS VERDES

Antes de continuar, es necesario definir lo que entendemos por los términos de **emprendimiento verde, mentoring y mentor verde**.

### EL EMPRENDIMIENTO VERDE

La definición del *emprendimiento verde* es una tarea difícil (OCDE, 2011). El concepto en sí es relativamente reciente y ha estado recibiendo cada vez más atención desde los años 90. El interés en el emprendimiento verde no sólo se refleja en la creciente literatura sobre el tema, sino también en la proliferación de términos que se utilizan para identificar el concepto mismo. Entre los términos disponibles para describir el emprendimiento verde, los siguientes son los más comúnmente utilizados:

ecoemprendimiento, eco-preneurship, emprendimiento medioambiental,  
emprendimiento sostenible, emprendimiento ecológico,  
enviro-preneurship o sustain-preneurship

Un emprendedor verde puede serlo creando un negocio verde o simplemente entrando en un negocio verde. En otras palabras, el emprendimiento verde podría ser definido en términos de la tecnología utilizada para la producción en cualquier sector de la economía, o en términos de los sectores en los que las empresas están activas, en cuyo caso nuestra atención se restringe a las partes de la economía que producen tipos específicos de productos. Suele hacerse referencia al primero como *enfoque de proceso* en la definición de los negocios verdes, mientras que el segundo como *enfoque de la producción*. Los autores también añaden complejidad a esas definiciones mediante la incorporación de motivaciones éticas, sociales o medioambientales en las definiciones de la actividad emprendedora verde.

A los efectos de este proyecto, se adopta una definición amplia del emprendimiento verde y lo vemos como “una forma” de desarrollo de soluciones de negocio a los desafíos ambientales que sean económicamente viables y socialmente empoderadas. Por tanto, un emprendedor verde considera ejes ambientales, económicos y sociales en las empresas básicas, proporciona soluciones innovadoras a la forma en que los bienes y servicios se producen y consumen, y propone un modelo de negocio que contribuye a la transformación ecológica de la economía.

Los emprendedores verdes pueden darse cuenta de que cualquier actividad emprendedora tendrá efectos sobre el medio ambiente y la sociedad debido a la utilización de recursos, la generación de residuos y suministro de bienes y servicios. De acuerdo con ello, van a desarrollar su actividad teniendo en cuenta tres dimensiones: la economía, el medio ambiente y la sociedad. Esto tiene una consecuencia clara: cualquiera que sea la actividad, tendrá un impacto en la sociedad y el medio ambiente, y, a la inversa, todo lo que sucede en el ámbito social y ambiental tendrá un impacto en la actividad emprendedora.

## EL MENTORING

Hay Muchas definiciones de la palabra mentoring (Haggard et al., 2011, Mc Kevitt & Marshall, 2015) El Mentoring comparte "espacio conceptual" con otras relaciones de desarrollo incluyendo entrenamiento personal o coaching (D'Abate et al., 2003). En la investigación fundamental sobre el mentoring, el coaching es un proceso que puede ser utilizado en el contexto de una relación de mentoring (Kram, 1983). En la literatura sobre emprendimiento coaching y mentoring son relaciones distintas. El coaching es una relación de negocios a corto plazo diseñada para mejorar el rendimiento actual a través de la adquisición de habilidades. El mentoring es una relación voluntaria que se centra en objetivos a largo plazo y capacidades (D'Abate et al., 2003; Clutterbuck, 2004; Audet y Couteret, 2012). A los efectos de este proyecto, estamos interesados en el mentoring como: "un proceso para la transmisión informal del conocimiento, el capital social, y el apoyo psicosocial percibido por el receptor como relevantes para el trabajo, carrera o desarrollo profesional" (Bozeman y Feeney, 2007 , p. 731). El foco específico de ser un emprendedor verde es el propósito de este manual, Un mentor es "una persona que es capaz de proporcionar ayuda y asesoramiento sobre la base de sus conocimientos y experiencia en un área específica". El adjetivo verde se refiere al sector o tipo de negocio en el que el mentoring se lleva a cabo, en este caso la economía verde (una economía basada en los principios de sostenibilidad).

## EL MENTOR VERDE

No hay un perfil oficial o necesidades competenciales específicas para un Mentor Verde, en la medida en que el papel profesional no existe oficialmente. Sin embargo, sobre la base de la discusión anterior relativa a la definición del sector, podemos deducir que el objetivo del Mentor verde es "apoyar el objetivo fundamental del emprendedor verde, que se basa en maximizar el valor medioambiental creado, a través de un proyecto que dé poder social, y sobre un modelo de negocio viable y eficaz". A los efectos de proyecto Green Mentor, hemos definido lo que entendemos por un mentor verde y esta definición está disponible en la sección 3.2.

## 1.2 PRUEBAS DEL ANÁLISIS REALIZADO A NIVEL NACIONAL

En las secciones siguientes se ofrece un resumen del contexto del mentoring verde en cada país (Austria, Hungría, Irlanda y España) y en el ámbito europeo.

### NIVEL EUROPEO

A nivel europeo la Comisión Europea (CE) ha identificado la transición hacia una economía verde como un área prioritaria para actuar, así como la promoción del espíritu emprendedor. Destacándose el alto potencial de los empleos verdes y el nueva itinerario para una economía verde.

La estrategia Europa 2020 " estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador" es la política más relevante en estos términos. La CE ha propuesto cinco



objetivos medibles de la UE para 2020, que guiarán el proceso y serán traducidos en objetivos nacionales: para el empleo; para la investigación y la innovación; para el cambio climático y la energía; para la educación; y para la lucha contra la pobreza. En virtud de esto, la CE ha propuesto medidas en relación con la promoción y el apoyo de la iniciativa emprendedora y los empleos verdes, que están conectadas a la transición hacia una economía verde y en consecuencia a la consecución del mentoring verde.

Además de la CE, hay algunas instituciones a nivel europeo que están trabajando en la promoción de negocios a través de capacitación, mentoring y orientación. Estas instituciones son privadas, públicas, ONG u otro tipo de organizaciones que promueven el espíritu emprendedor, el mentoring o las cuestiones ecológicas y sociales.

El espíritu emprendedor verde y el mentoring verde a este nivel son resaltados por la CE en el marco de la estrategia Horizonte 2020 y el apoyo de los presupuestos generales de la Unión Europea, pero todavía carece de una distinción para los profesionales verdes que promueven el emprendimiento verde o los negocio desde una perspectiva verde.

## **AUSTRIA**

El Servicio de desempleo austriaco (AMS) es la organización más relevante en estos temas, habiendo puesto en marcha una iniciativa para desempleados y trabajadores, que planean iniciar su propio negocio. El proceso de iniciar y mantener el negocio es mentorizado. Por otra parte, la WKO Cámara Austríaca de Comercio ofrece asesoramiento antes, durante y después del inicio de un negocio. De acuerdo con los resultados de la evaluación externa, se prefiere el asesoramiento individual.

A nivel público, existen opciones de financiación para promover estructuras (verdes) en la iniciativa emprendedora. El enfoque general incluye fondos financieros, y también el mentoring / coaching por expertos de la industria, que tienen una trayectoria emprendedora.

Actualmente, no existe una estructura única para el asesoramiento de los emprendedores verdes. Según el acuerdo intergubernamental de 2015, la ciudad de Viena promueve iniciativas verdes, empleos verdes, así como el emprendimiento social, operando a través de diferentes iniciativas y financiación. Sin embargo, la tendencia actual es a través del mentoring cruzado, incluyendo también los enfoques b2b.

Dependiendo de la oferta, la atención se centra en la cualificación en el ámbito de la sostenibilidad (tecnología verde en particular), la promoción financiera de las empresas verdes o la consultoría para la puesta en marcha de negocios verdes con la gestión y la experiencia emprendedora.

## **HUNGRÍA**

La nueva Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible Marco (NSDFS) se preparó en un proceso de consulta pública con base amplia durante el 2011 y el 2012. En 2013, el Parlamento húngaro aprobó la nueva estrategia marco nacional sobre el desarrollo sostenible en Hungría para el período 2012-24. Una de las prioridades verticales del Plan Nacional de Acción en RSE del Gobierno húngaro (aprobada en 2015) es la protección del medio ambiente por las empresas. La nación húngara está actualmente muy alejada de una condición que podría satisfacer los requisitos de sostenibilidad, por lo tanto, la consecución de un desarrollo sostenible sólo se puede realizar poco a poco, paso a paso, y la estrategia actual es el primer paso de la transición hacia la sostenibilidad.

Los principales impulsores de la economía verde en Hungría son más los temas de competitividad (principalmente de eficiencia energética) que el compromiso real con los objetivos globales de sostenibilidad económica y la gestión de crisis.

No hay un método de mentoring existente para los emprendedores con visión verde, ni en el sector público, ni en el privado. Sin embargo, dado que la conciencia ambiental es bastante alta entre los jóvenes, la educación basada en el enfoque de la sostenibilidad podría utilizarse para desarrollar una nueva profesión como mentor verde en Hungría.

## **IRLANDA**

La economía verde presenta una gran oportunidad para la creación de empleo en Irlanda y para el desarrollo de las empresas locales. Integrar datos sobre el empleo en la economía verde en Irlanda es problemática debido a la amplitud de los sectores que abarca. Una serie de estrategias y programas ya están implementadas para apoyar los distintos sectores de la economía verde.

En cuanto a las prácticas de mentoring, el uso de mentores en Irlanda para ayudar a las pymes existentes a crecer y escalarse es variado, y en muchos sectores hay un muy bajo uso de mentores experimentados para los equipos de gestión. Aparte de algunas medidas específicas, tales como los negocios verdes, el apoyo de mentores en relación con los empleos verdes es limitado.

En el sector de las nuevas empresas, la inmensa mayoría de los mentores son financiados por el estado y proporcionan un servicio de soporte gratuito para la puesta en marcha, ya sea directamente o mediante la participación en un programa de apoyo a las empresas en una incubadora de empresas a través de las oficinas locales. Se recomienda una mayor colaboración con los organismos y las incubadoras para mentores verdes existentes.

Hay una amplia gama de servicios de orientación para las pymes en Irlanda. Los diversos organismos gubernamentales que prestan estos servicios subvencionan una gran parte de los costos de estos servicios.

## **ESPAÑA**

La principal institución líder en cuanto a la iniciativa emprendedora verde en el campo del medio ambiente es la Fundación Biodiversidad, que puso en marcha la Red de Apoyo para emprendedores Verde (Red emprenderverde), co-fundada por el Fondo Social Europeo, con más de 7.500 emprendedores del sector verde.

A nivel nacional no existe una estrategia nacional de formación integral de las competencias ecológicas.

## **1.3 ANÁLISIS DE NECESIDADES DE LOS USUARIOS FINALES A NIVEL EUROPEO**

Una buena manera de comenzar es mirando a la necesidad del usuario final: ¿Quién está recibiendo el apoyo de mentor? ¿Cuáles son los usuarios finales? De acuerdo con la definición de un mentor, la persona que está recibiendo el apoyo es el "aprendiz", por lo general, son los emprendedores verdes y las empresas establecidas que quieren convertirse en "verde". Las necesidades del aprendiz (traducidos a las necesidades de Mentor) podrían

ser identificados y divididos en tres niveles: **Competencias, Cuidado e Integridad** (fuente: <http://www.sfedico.uk/>).

## COMPETENCIAS

Los mentores provienen típicamente de una variedad de orígenes, incluyendo emprendimiento, experiencia general de negocio/gestión, especialidad técnica y sectorial. En el caso de empresas de nueva creación, los mentores desempeñan un papel particularmente importante en el apoyo de un negocio en ciernes para conseguir despegar a una posición viable. Los soportes generales que se ofrecen a los emprendedores pueden incluir la evaluación y validación de las oportunidades de negocio; ayuda para hacer frente a las presiones implicadas en una startup; la formación de equipos; apoyo en la estrategia de negocios (por ejemplo, en las áreas de ventas y marketing, desarrollo de productos/servicios o inversiones e internacionalización); preparación de un plan de negocios, selección y operación de un modelo de negocio adecuado; apoyo para identificar e introducir en nuevos mercados los productos existentes; así como apoyo para gestionar los requisitos legales, financieros y operativos del negocio. El curriculum ECVET propuesto en este proyecto describe los conocimientos, habilidades y competencias requeridas por los mentores verdes.

## CUIDADO

La relación humana entre el mentor verde y el aprendiz es clave. El cuidado trata sobre las habilidades personales y sociales, como la empatía y otras aptitudes sociales, está relacionado con la generosidad y hacer frente a desafíos juntos.

## INTEGRIDAD

La integridad trata sobre los valores compartidos y el compromiso con el aprendiz y con el proyecto. El emprendimiento verde (protección del medio ambiente) es un tema especial. Se basa en la ética y las relaciones de valor, que no deben pasarse por alto en el caso de negocios verdes. Proteger nuestro mundo desde la crisis ecológica es un muy buen punto de partida para el trabajo mutuo y el compromiso. Más información sobre la integridad correspondiente al mentoring verde se encuentra en la **Sección 6. El Código de Prácticas del Mentor verde**.

Todas las necesidades están basadas en la **confianza**, el principal pilar de la relación entre el mentor verde y el aprendiz.

## 1.4 LA NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO DEL MENTOR

Hay una falta de un **perfil** definido y estructurado para los **Mentores de Emprendedores Verdes**, en términos de habilidades y competencias; además, no hay documentación o estudios que analicen este perfil en particular. Como los títulos de Honoris Causa, los potenciales candidatos se convierten en mentores, después de haber sido reconocidos por su experiencia amplia y comprobada. Existe una enorme oportunidad de armonizar esta trayectoria profesional hacia un perfil común en toda la UE.

Para facilitar el proceso de reconocimiento y para alentar la adopción de un perfil profesional para mentores de emprendedores verdes, el segundo producto del Proyecto

Green Mentor es un marco competencial del mentor verde y una propuesta de curriculum ECVET (Sistema Europeo de Créditos para la Educación y la Formación)

Este plan de estudios propuesto ha sido diseñado para el nivel 6 en el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF). Se han identificado nueve áreas de competencia y se presentan recomendaciones para la impartición y evaluación de cada unidad de aprendizaje. También se proporcionan enlaces a la Caja de Herramientas Green Mentor.

La siguiente sección resume el reconocimiento del mentor en los países del consorcio: Austria, Hungría, Irlanda y España.

## **AUSTRIA**

Para el contexto de Austria, aún tiene que definirse el "eslabón perdido" entre el mentoring y el conocimiento en el campo de la sostenibilidad. Aunque el proceso de mentoring se define en particular mediante el asesoramiento y el apoyo, el tutor tiene que tener buenos conocimientos en el tema que está tratando. Depende en gran medida del tipo de empresa que esté apoyando y cuáles sean sus necesidades. Las competencias de un mentor deben comprender los conocimientos profesionales y aptitudes, habilidades comerciales tales como liderazgo, toma de decisiones y trabajo en red, combinado con habilidades sociales.

## **HUNGRÍA**

Actualmente no hay ninguna necesidad de habilidades oficialmente "reconocidas" (certificados), ya que el mercado de pymes es muy importante económicamente y no tolera factores adicionales que aumenten los costes. La comunicación (fácilmente controlable) y las habilidades prácticas de resolución de problemas son más importantes que cualquier "certificación" formalizada. De todas formas el mentoring es una relación más personalizada que la consultoría formal, y es cada vez más importante, especialmente en el campo de los negocios sociales y otros temas especiales como la economía verde.

## **IRLANDA**

En Irlanda, no hay ningún trabajo anterior específico sobre el mentoring verde. Sin embargo, hay un informe del gobierno sobre el mentoring que ofrece un análisis detallado de las necesidades y el perfil de los mentores de negocios para empresas de nueva creación y pymes en general. Según el informe, los mentores desempeñan un papel fundamental en el apoyo a los equipos de gestión, tanto para la puesta en marcha y para el crecimiento de las empresas existentes. Los mentores desempeñan una serie de funciones, desde una función general en todas las áreas del negocio a un rol específico de enfoque, como en el área de ventas y marketing. Los mentores provienen típicamente de una variedad de orígenes, incluyendo emprendedores, experiencia general de negocio/gestión, técnica y experiencia sectorial.

## **ESPAÑA**

En España, una conclusión relevante de una investigación de "Red emprenderverde" (red con más de 7.500 participantes) es que más del 50% de los emprendedores verdes tienen un conocimiento bajo o nulo en la gestión emprendedora. Es decir, que tienen necesidades de

cualificación en temas de gestión de negocio. Al mismo tiempo, más del 80% han asistido a actividades de formación relacionadas con esta área. Otra conclusión relevante es que la mayoría de los emprendedores verdes son altamente cualificados (84% título universitario), tienen alta conciencia ambiental (72%) y tienen un alto conocimiento sobre su área específica de actividad verde (80%).

## **STAKEHOLDERS**

Entre los diferentes tipos de entidades que gestionan la economía verde en general, otorgan una gran relevancia a esta área muchas ONG, plataformas sociales, las agencias nacionales/internacionales relativas a programas de mentoring y capacitación, y temas de economía verde. Ellos sirven como plataformas a comunidades de emprendedores dispuestos a desarrollar nuevos modelos de negocio, más verdes.

Además, los grupos de presión también podrían estar muy interesados en la definición del perfil de un mentor verde con el fin de aumentar su eficiencia y lograr sus objetivos, tanto a nivel nacional como europeo. Por otra parte, la sociedad civil en su conjunto podría ser identificado como un actor interesado único: el éxito de este proyecto podría contribuir a mejorar o mantener una adecuada calidad de vida asegurando nuestros modelos sociales.

Más específicamente, entre los numerosos actores involucrados, hemos identificado los más relevantes a nivel europeo como a nivel nacional (Austria, Hungría, Irlanda y España) que pueden ser consultados en el Informe del Estado del Arte.

## **1.5 RESUMEN DE LA ECONOMÍA VERDE, HABILIDADES VERDES, EMPRENDIMIENTO VERDE**

En un enfoque más selectivo de lo que a mentoring verde se refiere, la Sociedad Internacional de Profesionales de Sostenibilidad (ISSP) publicó 'El Profesional de Sostenibilidad: 2010 Informe de la Encuesta de Competencia'. Aunque el estudio se centra en una muestra de profesionales de este campo en Estados Unidos, es uno de los pocos estudios que proporciona evidencias específicas de las habilidades de mentoring necesarias en el contexto de este manual. Los hallazgos más relevantes se resumen a continuación.

Los dos primeros retos más importantes que enfrenta el profesional de la sostenibilidad (u sus organizaciones clientes) fueron:

- 1) Promover la comprensión del valor de la sostenibilidad (34%)
- 2) Lidar con el cambio climático y las necesidades relacionadas con la energía (29%)

Obtener el apoyo de la administración y de los clientes, y demostrar la viabilidad fiscal para atraer fondos, fueron citadas con mayor frecuencia que otras cuestiones importantes a las que se enfrentan. También se incluye en la parte superior de la lista de competencias necesarias, la gestión del cambio: lidiar con las prioridades cambiantes del negocio, la superación de la resistencia al cambio, el rediseño de productos y servicios para ser más sostenibles, y garantizar el cumplimiento ambiental. Las actuaciones de responsabilidad social tendían a ser menos importantes que las preocupaciones ambientales.

El estudio reveló que los profesionales de sostenibilidad en América del Norte se centran más en el establecimiento y gestión de prioridades y en facilitar la formación de grupos, en comparación con sus homólogos norteamericanos. Los norteamericanos también citan la gestión de proveedores y el análisis financiero; específicamente el retorno de la inversión (47%), y los sistemas de pensamiento (59%) como más importantes. Desde fuera de Norte América estaban más preocupados que los norteamericanos por la experiencia política y la evaluación de riesgos.

Las organizaciones más grandes parecen valorar más la capacidad de comunicación interna, ya que lo ven como un obstáculo para la aplicación de los programas de sostenibilidad. Mientras que, las organizaciones más pequeñas están más preocupados por los socios externos y los cambios que influyen desde fuera de la organización. La credibilidad de la sostenibilidad y la presentación de informes se citan como extremadamente importantes, no importa cuál sea el tamaño de la organización. La introducción de un Sistema de Monitoreo Ambiental en la organización proporciona una medición y análisis de los beneficios para el negocio realizados mediante la introducción de medidas de sostenibilidad. El reglamento también puede ser un motor de este tipo de prácticas de sostenibilidad en la contabilidad de los negocios aunque necesitan ser apropiadas para el tamaño de la empresa y los recursos disponibles.

La necesidad de desarrollar un negocio sostenible se considera más crítica en las organizaciones más pequeñas. Los profesionales de la sostenibilidad están más preocupados por el desarrollo de casos de negocio y en conseguir aceptación por parte de la alta dirección, y en el benchmarking. Los fondos para iniciativas individuales eran más importante para los consultores y aquellos que trabajan en el gobierno, la educación y entidades sin ánimo de lucro, que para los de fabricación/servicios. Los que trabajan en organizaciones sin fines de lucro tendían a estar más preocupados que los consultores por educar a los clientes y mantenerse al día con los últimos resultados científicos.

La innovación también es vista como mucho más importante para los consultores y los de fabricación y sin fines de lucro (incluyendo gobierno y educación). Las personas que trabajan en fabricación/servicios son más propensos que los de otras industrias a pensar, diseñar o rediseñar la oferta de productos y servicios que son muy importantes. El análisis financiero / retorno de la inversión, auditoría (GEI, sostenibilidad) y la evaluación de riesgos fueron citados como muy importantes por todo tipo de organizaciones.

Los encuestados citaron las habilidades blandas (sociales) como mucho más importantes que las habilidades duras (específicas del sector). Los encuestados dijeron que las habilidades blandas seguirán siendo necesarias en el futuro, ya que son necesarias para lograr el cambio transformacional. Las habilidades blandas citadas con mayor frecuencia para el éxito de un profesional de la sostenibilidad son las habilidades de comunicación (escritas y verbales). Las habilidades sociales más críticas para la sostenibilidad incluyen la comunicación con las partes interesadas internas y externas, la resolución de problemas y cómo inspirar y motivar. Los que no son consultores sintieron con mayor fuerza que los consultores la importancia del trabajo en equipo para influir en el cambio. Varias habilidades fueron citadas como las más importantes para los que están en el gobierno, la educación y organizaciones sin fines de lucro: flexibilidad o adaptabilidad, inspirar y motivar a los demás, comunicación con partes interesadas de forma interna, y creación de consenso. Los profesionales de la sostenibilidad en todos los tamaños y tipos de

organización citan la gestión del cambio como importante. Como resultado, las habilidades blandas tales como comunicación, facilitación, creación de consenso y trabajo en equipo se consideran de un valor especialmente alto por el grupo en su conjunto. Lo que demuestra que la viabilidad financiera y la rentabilidad de la inversión son consideradas por los encuestados como importantes facilitadores del cambio.

Otras habilidades fueron mencionadas con menos frecuencia por el grupo en su conjunto. Los encuestados dijeron que la mayoría de las habilidades duras seguirán siendo necesarias en el futuro, porque permiten un enfoque estratégico: compitiendo en un ambiente de negocios son fundamentales para cambiar y permitir el seguimiento del rendimiento. Las habilidades técnicas más importantes citadas fueron planificación estratégica, gestión de proyectos y sistemas de pensamiento. Los conocimientos científicos y la contabilidad o informes de sostenibilidad tendían a ser más importantes para las organizaciones más grandes. Con la excepción de la planificación y gestión de proyectos, muchas habilidades técnicas necesarias parecen variar en importancia para la industria. La única excepción a esta regla es en el área de auditoría de gases de efecto invernadero y la planificación de acciones. Los resultados del estudio indican que las organizaciones de todos los sectores necesitarán ayuda en el manejo, mitigación y control de gases de efecto invernadero.

**Fuente:** <http://greeneconomypost.com/skills-needed-sustainability-professional-8866.htm#ixzz4EwyQZYlh>

Si bien este manual se refiere específicamente al Mentoring Verde, el Consejo Europeo de Mentoring y Coaching proporciona un marco útil para construir y clasificar las competencias en ocho categorías distintas, a saber:

1. Auto-comprensión
2. Compromiso con el auto-desarrollo
3. Gestión del contrato
4. Construcción de la relación
5. Permitir la percepción y el aprendizaje
6. Orientación hacia el resultado y la acción
7. Uso de modelos y técnicas
8. Evaluación

## Curriculum ECVET

Estas ocho competencias, junto con una novena, la **Mentalidad Verde**, forman la base de la unidad de aprendizaje (ECVET IO2) competencias requeridas para la certificación de las habilidades de mentoring. También se requiere que la percepción y el aprendizaje referidos más arriba estén relacionados con el emprendimiento verde.



# MENTORING CON UNA MENTALIDAD VERDE

Capítulo 2



## 2. QUÉ ES SER MENTOR Y QUÉ NO ES

Hay dos escuelas de pensamiento muy diferentes sobre la naturaleza y el propósito del mentoring, que se pueden describir como los modelos estadounidense y europeo (Hussain, 2009). Estos se pueden resumir en:

**El Modelo de Estados Unidos:** *modelo de Patrocinio* - donde el papel del tutor es como patrocinador y protector de la carrera de una persona más joven.

**El modelo europeo:** *modelo de Desarrollo* - que hace hincapié en el empoderamiento de las personas para hacerse cargo de su propio desarrollo y dar un impulso a su carrera.

Estos puntos de vista diferentes tienen mucho en común, pero también apuntan a diferencias claras en la naturaleza y el funcionamiento de las relaciones de mentoring. Juntos representan una composición rica que puede ser mejor apreciada por la comprensión de sus piezas únicas y el contexto cultural del país. Sin embargo, se puede lograr un nivel básico de comprensión mediante una breve revisión de lo que incluye y lo que no incluye el mentoring. Y también puede ser de ayuda revisar las técnicas y procesos que se incluyen dentro del ámbito del mentoring.

QUÉ ES MENTORING	QUÉ NO ES MENTORING
<ul style="list-style-type: none"><li>• Individual (personalizado)</li><li>• Confidencial</li><li>• Comprensión y confianza</li><li>• Evolutivo (desarrollo)</li><li>• Construye capacidad y habilidades intangibles</li><li>• Enfocado en la persona</li><li>• Cooperación y amistad</li><li>• Mutuo, relación de aprendizaje bidireccional</li><li>• Fomenta la auto-suficiencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Patrocinio directo</li><li>• Socavar al gerente o superior</li><li>• Ser reservado</li><li>• Focalizado en la tarea</li><li>• Hacerlo por ti / dar la respuesta</li><li>• Detallado</li><li>• Terapia</li><li>• Protección</li></ul>

Las siguientes técnicas y procesos pueden ser muy útiles en una relación de mentoring:

**La comprensión de Perspectiva:** El mentor y el aprendiz pueden tener un muy diferente conjunto de experiencias, valores y ambiciones, sobre todo si son de una cultura diferente. Es por tanto importante reconocer su existencia y validez, incluso si no está de acuerdo plenamente con ellos. Tener una buena comprensión de la perspectiva de cada uno dará lugar a discusiones más fructíferas y a resultados.

**Desarrollo de redes:** Un mentor puede ayudar a un aprendiz a desarrollar sus redes mediante el intercambio de técnicas de redes y ayudarlo a entender cómo desarrollar y mantener relaciones con los demás.

**Ser un buen ejemplo:** Los mentores efectivos siempre se convierten en buenos modelos para su aprendiz. Sin embargo, tienen que ser conscientes de que el aprendiz puede también adoptar algunos de sus comportamientos y debilidades potenciales que no son apropiadas. Por lo tanto, el mentor debe ayudar al aprendiz a pensar en las conductas que encajan mejor con su personalidad y sus fortalezas.

**Ser un amigo crítico:** hablar llano y directamente no siempre es cómodo tanto para el mentor o el aprendiz, pero es una de las cosas más propensas a apreciar. Hablar sencillo y de manera efectiva dará lugar a un diálogo más significativo, a una reflexión más profunda y a mejores resultados de aprendizaje.

**Dar consejos:** Es importante que el mentor se contenga de dar consejos y saltar directamente a la solución. Debe ayudar al aprendiz a desarrollar sus propias soluciones mediante el uso de preguntas efectivas. Sin embargo, hay veces en que un simple "Esto es lo que hay que hacer" es un enfoque adecuado. El truco es entender cuándo dar consejo y cuándo retenerlo. Esto, sin duda vendrá con la práctica y la experiencia.

**Planificar carreras:** Un mentor puede a menudo recurrir a conocimientos y experiencia de la organización para ayudar a identificar en el aprendiz oportunidades de trabajo específico.

**Fomentar y apoyar:** Habrá ocasiones en que un mentor sólo tiene que estar ahí para escuchar y ayudar a un aprendiz a recuperar su confianza. Pasar directamente a resolver su problema no les ayudará a reforzar la autonomía.

Si estos son todos los enfoques comunes de mentoring emprendedor en general, lo que distingue al mentoring para empresas verdes puede ser descrito como una "mentalidad verde". ¿Cuáles son las principales características de una **Mentalidad Verde**?

De acuerdo con el Informe de la Encuesta de competencias realizado por el Profesional de Sostenibilidad en 2010, seis de las características clave de una mentalidad verde son:

1. promover una comprensión del valor de la sostenibilidad
2. hacer frente al cambio climático y las necesidades de energía relacionadas
3. atraer financiación y viabilidad fiscal
4. aplicar la gestión del cambio
5. rediseñar productos y servicios más sostenibles
6. asegurar el cumplimiento ambiental

Al introducir a las pymes/negocios en la sostenibilidad del medio ambiente (Fuente <http://www.envirocentre.ie/> descripción de un programa greenstart típico), es importante diferenciar entre aquellas empresas que sean capaces de solicitar la certificación reconocida como la norma ISO 14001 y aquellos que no tienen los recursos o el tiempo para semejante esfuerzo. Para los operadores más pequeños, los consultores normalmente tienen que:

1. Revisar las actividades y prácticas ambientales en el sitio
2. Proporcionar asesoramiento sobre cuestiones de reglamentación de cumplimiento (licencias / permisos) y cómo resolverlos
3. Asistencia en la preparación de una declaración de política ambiental
4. Asistencia en la preparación de un Sistema de Gestión Ambiental de base o simplificada (EMS) en base a un filosofía de "Planea, haz, revisa y actúa" para hacer frente a los problemas del sitio
5. Establecer evaluación de referencia para identificar los posibles ahorros y KPI
6. Proporcionar capacitación para el personal pertinente (la construcción de un equipo creativo y comprometido es un factor clave)
7. Facilitación de acceso a otras herramientas y recursos para evaluar y mantener el rendimiento y mejorar la eficiencia de los recursos

Los logros de dicho programa simplificado resultan en la realización de un proyecto de ahorro de costes, la concienciación de los beneficios del mercado para la mejora de la reputación del medio ambiente y la ayuda en el desarrollo de un sistema simplificado los sistemas de EMS a través de la generación de informes sobre el proyecto de ahorro de costes y las métricas generadas para apoyarlo.

## 2.1 ¿QUÉ ES VERDE Y ENVERDECER?

Definir qué se entiende por verde y ecológica, en términos de negocio es, al menos, tan complicado como la definición de lo que es un mentor. Mucha gente utiliza la palabra verde, pero el significado de lo que es verde en cada caso puede variar considerablemente.

Un área de diferencia es si el negocio está trabajando dentro de la cultura empresarial existente y buscando formas para limitar o reducir su uso de energía, los residuos, las emisiones, el consumo de material, etc. Esto es verde dentro de un **proceso lineal** en el que una secuencia típica es la siguiente: extracción de recursos, producto o servicio que se ofrece, compra, uso, desecho. Es aquí donde las soluciones al final de la línea encajan. Coincide con la cultura de "reducir, reutilizar, reciclar" (y regular). La sostenibilidad y la eficiencia ecológica (definida como hacer más con menos) también encajan aquí. Gran parte de la certificación verde disponible se centra en la medición (y la reducción) para cumplir con la regulación verde.

Abrams (2005) identifica ocho pilares del crecimiento de la empresa enfocada en la sostenibilidad (construcción/arquitectura), llamada Compañía de South Mountain, como: (1) cultivar la democracia en el trabajo, (2) desafiar la doctrina de crecimiento, (3) el equilibrio de múltiples líneas de fondo, (4) comprometerse con el negocio del lugar, (5) la celebración de los negocios de artesanía, (6) el avance de la conservación de la gente, (7) la práctica emprendimiento comunitario y (8) pensar como constructores de catedrales.

Los críticos de los procesos lineales del verde creen que es mejor ralentizar el proceso de agotamiento de la tierra, ya que las reducciones no detienen el agotamiento y la destrucción del medio ambiente. Los críticos de reciclaje indican que los materiales tienden

a ser degradados a medida que se reciclan y que no fueron diseñados originalmente para el reciclado de otros productos químicos, y que ciertos recursos pueden necesitar ser añadidos para que sean adecuados para el uso reciclado (por ejemplo, cloro y otras sustancias químicas requeridas para retirar la impresión de papel reciclado antes de su reutilización). Estos críticos de los procesos lineales verdes creen que para lograr "enverdecer" no es suficiente ser menos malo y se requiere que los **procesos sean circulares**.

Los procesos circulares tienen una perspectiva a largo plazo, más allá de la vida útil del producto o servicio que se proporciona e incluyendo la eventual "re-absorción y regeneración de los materiales, en efecto imitando procesos de la naturaleza. Dicho procedimiento se describe por McDonough y Braungart (2010) en su libro 'de la cuna a la cuna'. Se diferencia entre "salvar el planeta" y aprender a prosperar en él. Para lograrlo es necesario pasar de un enfoque lineal de la 'cuna a la tumba' a otro de la 'cuna a la cuna' circular, o de bucle cerrado.

El enfoque de la cuna a la cuna implica el diseño con la próxima evolución de los materiales / recursos extraídos en mente, moverse de la eficiencia ecológica a la eco-eficacia. Es en el movimiento para la eco-eficacia que McDonough y Braungart (2010) ven la oportunidad para la innovación. Ellos prevén un concepto de diseño donde los productos y servicios están diseñados desde el principio para que los ciclos biológicos y ciclos técnicos se mantengan separados y el material que es biodegradable se alimenta de nuevo en el ciclo biológico; y los materiales técnicos (metales, etc.) se mantienen con circuito cerrado con técnica de ciclos, teniendo cuidado de que a ninguno de los dos ciclos se les permita contaminar el uno al otro. Esto es imposible o muy difícil con algunos de los materiales híbridos que contienen una mezcla de materiales técnicos y biológicos, lo que significa que no se pueden salvar al final de su vida útil.

*"Eliminar el concepto de residuo significa diseñar cosas - productos, envases y sistemas - desde el principio con la premisa de que no existan residuos" y "diseñar productos como productos de servicios significa diseñar para ser destinados a ser desmontados" (McDonough y Braungart, 2010).*

McDonough y Braungart (2010) describen cinco pasos para la eco-efectividad:

1. **"Librarse" de culpables conocidos** - apartándose de sustancias dañinas conocidas (sin plomo, libre de asbesto, etc.)
2. Seguir las **preferencias personales informadas** - como la información completa no siempre está disponible a menudo elegimos entre situaciones no ideales. En tales casos, es mejor preferir la inteligencia ecológica, respecto, deleite, fiesta y diversión.
3. **Crear una lista 'pasiva positiva'** - producir una gama detallada de los materiales utilizados en un producto determinado y las sustancias que se pueden desprender durante la fabricación o el uso. Esto se traduce en tres listas: lista X incluye sustancias problemáticas como transgénicos o cancerígenos y dañinos para la salud o el medio ambiente; lista gris, que incluye sustancias problemáticas que son deseables pero no urgentes; y lista P (positiva o preferida) de sustancias que son sanas y de uso seguras.

4. **Activar la lista positiva** - rediseñar incorporando los principios de la eco-efectividad
5. **Re-inventar** - modelar el sistema o producto en los sistemas naturales. Esta fase no tiene punto final y puede ser continua.

En apoyo a la transición hacia la eco-eficacia recomiendan que los líderes e innovadores: **Señalar su intención** y comprometerse a un nuevo paradigma en lugar de mejorar gradualmente el viejo sistema. **Restaurar** y luchar por el crecimiento sea positivo, por ejemplo, si los productos y servicios están diseñados para ser restaurados de sus componentes técnicos y biológicos. **Estar dispuestos a innovar continuamente**, entender y prepararse para la curva de aprendizaje (técnicas de gestión del cambio); y considerar la responsabilidad intergeneracional.

La Fundación Ellen MacArthur señala los tres principios en que se basa la economía circular  
**Fuente:** [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/TCE\\_Ellen-MacArthur-Foundation-9-Dec-2015.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/TCE_Ellen-MacArthur-Foundation-9-Dec-2015.pdf) :

**Principio 1:** Preservar y mejorar el capital natural mediante el control de las existencias finitas y el equilibrio de los flujos de recursos renovables

**Principio 2:** Optimizar el rendimiento de recursos circulando productos, componentes y materiales en su utilidad más alta en todo momento en los dos ciclos técnicos y biológicos.

**Principio 3:** Fomentar la eficacia del sistema mediante la revelación y el rediseño de los elementos negativos.

Lo Verde puede ser incorporado en un proceso lineal o en un proceso integral cíclico. Lo verde también se puede caracterizar por la búsqueda de soluciones a un problema de negocio en particular (por ejemplo, una reducción en el consumo de energía o de efluentes) o puede ser una forma de vida o espíritu. Tiene significado para las grandes multinacionales que diseñan para el peor de los casos (condiciones de diseño universal) y tratan de adaptar la cultura de la producción en masa para ser sostenible y satisfacer los gustos y necesidades locales e igualmente, para las pequeñas empresas, que buscan un diseño único óptimo pero que están tratando de hacer crecer sus negocios verdes.

El enverdecer apoya transiciones desde el mono-culturalismo a la diversidad. Reside en algún lugar de la lucha por la globalización con mayores mercados y para la localización con una mejor calidad de vida. El “enverdecimiento” se puede encontrar en movimientos de "toma, fabrica y desecha" hasta en sistemas que se integran los aspectos económicos, ambientales y éticos o enfoque de triple balance. Enverdecer se encuentra en las estrategias de negocio que dan lugar a un movimiento de actuar de manera aislada a un reconocimiento y apoyo de la interdependencia. Lo anterior ilustra algunas de las complejidades del concepto de verde.

Al tratar de comprender un poco mejor la mentalidad verde, la siguiente sección revisa los modelos de enverdecimiento, en primera instancia para las microempresas y para una gran empresa multinacional.

## 2.2 MODELOS DE ENVERDECIMIENTO

Los siguientes modelos de negocios verdes pretenden ser ejemplos. Su objetivo es apoyar el Curriculum de Green Mentor. Una competencia del mentor verde es el requisito de que conozca y entienda los modelos y técnicas verdes.

### Competencia 8 del Curriculum ECVET

Según Esty y Winston (2009 p.3) " la lente ambiental no es sólo una buena herramienta de estrategia o una digresión para sentirse bien desde el trabajo real de una empresa. Es un elemento esencial de la estrategia de negocio en un mundo moderno".

Enverdecer ofrece oportunidades y amenazas a las empresas. En el examen de eco-ventajas se identifican patrones seguidos por las empresas de vanguardia.

Éstos fueron los siguientes:

- diseñan productos innovadores para ayudar a los clientes con sus problemas ambientales o crean nuevos espacios de mercado eco-definidos
- presionan a sus proveedores para obtener mejor desempeño ambiental o seleccionan a partir de esa premisa
- utilizan datos y métricas para controlar el rendimiento y el progreso
- se asocian con otros actores interesados en conocer y encontrar soluciones innovadoras a los problemas ambientales
- construyen la cultura de 'eco-ventaja' usando el ajuste de objetivos ambiciosos, incentivos, capacitación y herramientas para hacer participar a todos los empleados en su visión verde

Esty y Winston (2009) tienen claro que la búsqueda de "eco-ventaja" en los negocios es un trabajo difícil y duro. Se puede añadir una capa adicional de complejidad a un reto de gestión ya considerable y no todas las estrategias o iniciativas medioambientales tienen éxito. Entre las razones de que las iniciativas medioambientales fracasen, la lista se centra en enfoques equivocados, mala interpretación del mercado, calcular mal las reacciones de los clientes a los productos verdes y no integrar el pensamiento medioambiental plenamente en el negocio son algunas de ellas. Además, el número de actores que influyen en la estrategia ambiental del negocio está creciendo. También es un requisito el mapeo y revisión sistemática de todos los actores relevantes del sector al que pertenece la empresa.

### 2.2.1 MODELO DE MICROEMPRESAS

Sobre la base de estudios de casos comparativos de seis micro-empresas en el Reino Unido, Parry (2012) representa un proceso ecológico para las microempresas. Enverdecer es un proceso dinámico que significa que motivación, conductores y mecanismos de apoyo adecuados pueden cambiar durante el proceso. Parry (2012) propuso un modelo para el enverdeamiento de las microempresas con tres fases distintas en el proceso.

- **Fase 1: Fase de exploración** - aquí el negocio sigue explorando su mercado, la identidad y el alcance de sus actividades. Sus características fundamentales son el **ahorro de costes, la legitimación de negocios, la ética personal, la sostenibilidad, las políticas ambientales formales, la asistencia externa y el uso de energía**. El capital social es el conductor que trae a las empresas a la fase 2.
- **Fase 2: Fase de Sustanciación** - se produce cuando la empresa ha establecido buenas prácticas ambientales y éstas se incluyen. Sus características fundamentales son **el capital social y la creación de redes, la publicidad, la marca** como elementos clave. La creación de redes, tanto formales como informales, como ser formal son los más destacados.
- **Fase 3 - Fase de integración**, donde se reconoce la importancia estratégica de la marca verde y una identidad clara de negocio establecido. Las principales características de la fase 3 son una **ventaja competitiva, una mayor inversión y apoyo externo**. Para la fase tres se habían establecido una identidad clara, basada en las prácticas ambientales y el conductor principal era la acción estratégica en la que se utiliza la práctica verde para obtener una ventaja competitiva.

Los factores negativos frente al enverdecimiento estaban **en conflicto con los requisitos de salud y seguridad** y, en algunos casos, con **conceptos erróneos sobre el ecologismo**. Además, lo que constituye la mejor manera de enverdecer son los cambios junto con el cambio de actitudes sociales, la legislación y las presiones políticas. La información y el apoyo adecuado, por tanto, tienen que seguir el ritmo de estos cambios.

Parry (2012, p. 233) señala que *"hubo un movimiento de asesoramiento de apoyo de aquellas partes en que las micro-empresas podían confiar por ser a la vez objetivos y experimentados mientras se desarrollaban las inversiones verdes, que para ellos eran muy complejas, costosas y, por tanto, de alto riesgo"*. También señaló que la necesidad de mentoring tuvo especial cuidado en la fase dos. Todas las empresas que pasan de seis proyectos de bajo coste dan menor importancia a los proyectos más ambiciosos y de mayor riesgo financiero en un proceso gradual que permite la construcción de la confianza, la experiencia y el conocimiento. Parry (2012) recomienda una mayor exploración de la zona para desarrollar el modelo presentado y los conductores identificados.

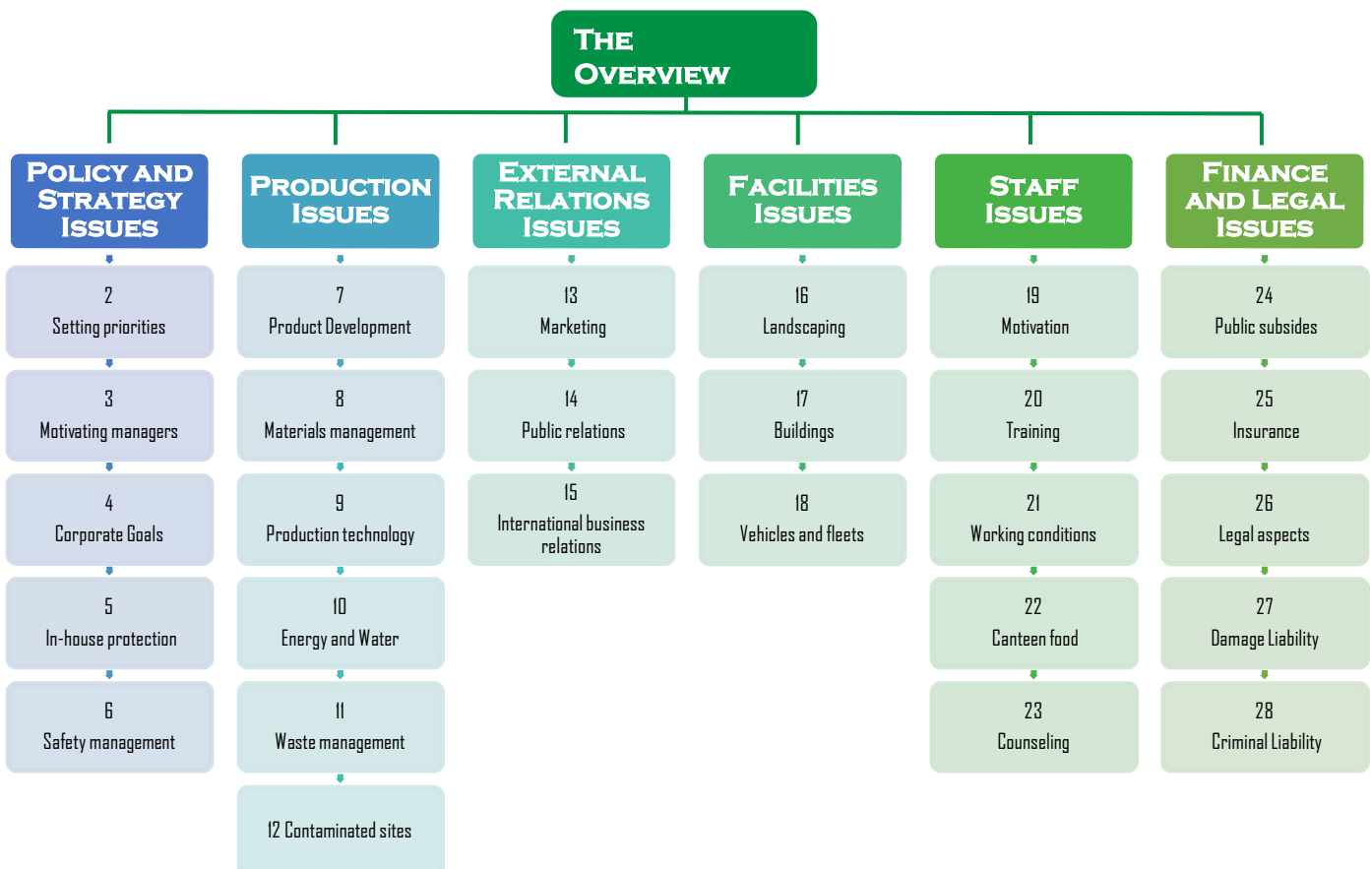
O'Neil y Ucbasaran (2016) estudiaron seis negocios emprendedores ambientales en su primer año de puesta en marcha y propusieron un modelo de proceso de tres fases para la nueva aventura de legitimación del emprendedor verde, sobre la base de cómo las creencias y los valores del emprendedor influyen en todo el proceso. Indicó que para los emprendedores verdes, las fases en una puesta en marcha se pueden caracterizar como **"Lo que me importa"**, seguido por **"Lo que les importa"**, con una etapa final de **"Equilibrio de lo que les importa a ellos y a mí"**. Las etapas de reflexión y reflexividad conducen a adaptaciones y una progresión en el trabajo de los emprendedores en la legitimación de sus negocios. Por ejemplo, para acceder a la inversión financiera en su negocio, los emprendedores pueden necesitar cultivar sus sueños "desde abajo" para satisfacer las necesidades de los inversores (Rindova et al, 2009p 483) o a responder a determinadas cuestiones de identidad - ¿Es usted un emprendedor o un ecologista?

En la etapa de "Lo que me importa", los emprendedores pueden ver su negocio como una "ruta para avanzar en el ambientalismo" y en "la mezcla de lógicas ambientales y de mercado". Este **posicionamiento inicial basado en valores** podría estar asociado con la

puesta en marcha siendo "demasiado verde o no suficientemente verde", dependiendo de la base de público o tipo de cliente con que se encuentre. La segunda fase incluye esfuerzos en base a la **supervivencia del negocio y la viabilidad comercial** - un cambio hacia un enfoque de "lo que les importa", sobre todo utilizado para ampliar el atractivo de negocios de un nicho ambiental estrecho hacia la corriente principal. La **disonancia**, o sensación de incoherencia entre las creencias de uno y las acciones de otro, está asociada con el paso de "lo que me importa" para incorporar un mayor número de clientes. Cinco de las seis empresas de nueva creación estudiadas experimentaron esta disonancia de lograr una "legitimidad más amplia" pero también estar personalmente a gusto con ello. En este estudio, todos los emprendedores encontraron una aproximación al equilibrio de la legitimación entre el "yo" y el "ellos". En el equilibrio de esta disonancia, la mayoría había desplazado el foco de sus capacidades con los valores ambientales como una "segunda capa". Este esfuerzo por equilibrar la disonancia supuso una cantidad importante de estrés para algunos de los emprendedores estudiados.

## 2.2.2 MODELOS DE NEGOCIO A MAYOR ESCALA

En 1987 Georg Winter propuso por primera vez 'El Modelo de invierno' o "Sistema Integrado de Gestión Ambiental" como una guía útil para la gestión de la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, que al mismo tiempo cumple con los objetivos de negocio. (Fuente: negocios y el medio ambiente; un manual de la ecología industrial con 22 listas de control para el uso práctico y un ejemplo concreto del sistema integrado de gestión emprendedor ecologista (el Modelo de invierno), Londres, McGraw-Hill, 1988).





## EL MODELO DE INVIERNO

Fuente: (WINTER, G. & PETERS, T. 1995. *Blueprint for green management: creating your company's own environmental action plan*, McGraw-Hill International. p. 60)

Los principios fundamentales para el éxito a largo plazo de una empresa gestionada de manera adecuada y responsable son: **calidad, creatividad, humanidad, rentabilidad, continuidad y responsabilidad cívica**. Los seis son más fáciles de cumplir si la administración sigue una línea medioambiental. Basado en el modelo de invierno-las áreas clave de la gestión ambiental son:

- Beneficios de la gestión medioambiental de materiales
- Oportunidades de la gestión del agua y la energía
- Maneras de reducir el riesgo de responsabilidad
- Análisis de la debilidad y planificación de crisis
- Beneficios del análisis del valor ecológico
- Objetivos y políticas de las estrategias de negocios ambientales
- Cultura corporativa y relaciones públicas
- Subsidios públicos para las actividades ambientales en los negocios
- Construcción y renovación medioambiental.

Un modelo de negocio ecológico a gran escala es el llamado **modelo de interfaz** que fue propuesto por un fabricante de alfombras industrial multinacional. (Fuente: "Corrección de mitad de curso: Hacia una empresa sostenible: El modelo de interfaz", 1999 Autor Ray Anderson). El modelo de interfaz describe un proceso de siete pasos para hacer más ecológica según se implementa la interfaz de la compañía. Los siete pasos incluyen: Cero residuos, Emisiones benignas, Energía renovable, Cerrar el ciclo (enfoque de la cuna a la cuna), Transporte eficiente de recursos, Sensibilidad en el circuito (comunidad, redes, etc), Rediseño del comercio (para reflejar los costes completos, mover de producto a servicio, por ejemplo: alquilar la alfombra en lugar de comprar con la empresa responsable de la instalación, la limpieza, el mantenimiento y la sustitución y el reciclado, etc. es decir, de la cuna a la cuna sostenible).

A los efectos de apoyar al mentor verde, se propone un proceso ecológico basado en los principios de diseño ecológico. El kit de herramientas del Mentor Verde dispone de herramientas basadas en el diseño ecológico para apoyar a los negocios verdes, como la herramienta N7 - Lifecycle Ecocanvas - y la herramienta N9 Ecocanvas. Un plan de negocio verde también está disponible en <http://greenbusiness.ie/>

### 2.2.3 IMPULSORES DEL NEGOCIO VERDE

¿Cuáles son los factores impulsores para los negocios verdes? Pueden ser variados, pero el progreso en esta área probablemente depende de si el mentor tiene un **enfoque prescriptivo** (es decir, "debe hacer las cosas de esta manera porque la legislación lo exige")

o si lo Verde se percibe desde un **enfoque transformador** en el negocio (es decir "ganar los corazones y las mentes"). Hay mérito en ambos enfoques.

El negocio que busca cumplimiento y ahorro de costes vendrá a impulsar el enfoque prescriptivo, pero el enfoque transformador es, tal vez, un mejor enfoque a largo plazo. Sin embargo, cambiar los corazones y las mentes es más difícil de definir y también de lograr. Ambos enfoques pueden incluirse dentro de los negocios verdes, siendo la dirección correcta a tomar ya que puede formar parte de las piezas iniciales para el establecimiento de una relación verde.

El factor tiempo también desempeñará un papel importante en esta área. El tiempo disponible para el emprendedor y el mentor verde ocupados, puede dictar que el enfoque más prescriptivo obtendrá un proceso donde el enverdecimiento comenzó. Todos los modelos descritos en la sección anterior han demostrado que ser verde y ecológico es un proceso continuo dentro de un negocio. La mayoría recomienda comenzar con un objetivo realista verde, avanzar y delinear un camino para un mayor éxito.

Las ventajas de ser un negocio verde pueden incluir

- Ahorro de costes mediante la reducción de energía, residuos y consumo de agua
- Ser un proveedor más atractivo para los posibles clientes
- Ventajas de comercialización
- Estar por delante en los próximos procesos de regulación
- Beneficios para empleados o equipos por trabajar en un negocio que está activamente basado en el valor (más mano de obra comprometida, una mejor estabilidad del personal, etc.)
- Promoción de la innovación dentro de la empresa en nuevas áreas de 'enverdecimiento'
- Acceso a redes de empresas verdes
- Acceso a apoyos y capacitación en enverdecimiento disponibles
- Se otorga valor a todos los aspectos del negocio, no sólo los elementos económicos
- Más involucrado dentro de la comunidad emprendedora local y el medio ambiente

Mientras que esta sección ha tratado de comprender los enfoques para el mentoring y qué es la mentalidad verde, el capítulo 3 da una visión general del mentoring y el mentoring verde.



## UN REPASO AL MENTORING

Capítulo 3

## 3. ¿QUÉ ES EL MENTORING?

Esta sección analiza los antecedentes, definiciones y conceptos del mentoring para proporcionar una comprensión más clara de qué es el mentoring y la forma en que se puede utilizar en la práctica para el beneficio real en la economía verde. En general, el mentoring se nutre de un instinto básico que la mayoría de las personas comparten - el deseo de transmitir su aprendizaje, para ayudar a otras personas a desarrollar y alcanzar su potencial.

### 3.1 ¿QUÉ ES EL MENTORING VERDE?

El mentoring verde se compone de todos los componentes básicos del mentoring de negocios en general junto a un mejor entendimiento y apreciación del concepto verde y las técnicas para apoyar a las personas que quieran iniciar un negocio verde o enverdecer un negocio ya existente.

Los negocios verdes, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2015) adoptan principios, políticas y prácticas que mejoran la calidad de vida de sus clientes, sus empleados, las comunidades en las que operan y el medio ambiente. Muchas empresas verdes comienzan con un deseo de resolver los impactos del cambio climático y otros problemas ambientales. Los negocios verdes deben seguir un enfoque verde y unas normas ecológicas en su gestión operativa y en la salida de los productos. Para los negocios verdes, es esencial cumplir siempre con las normas laborales y los principios del trabajo decente. El negocio verde puede definirse desde dos perspectivas relacionadas con la salida en forma de productos verdes (bienes y servicios), así como el proceso (o producción) de una actividad económica. Los emprendedores pueden entrar en un sector emprendedor abiertamente "verde", el suministro de productos verdes y amigables con el medio ambiente (por ejemplo, gestión de residuos o energías renovables). Alternativamente, el negocio verde puede ofrecer sus productos o servicios a través de un proceso respetuoso con el medio ambiente o con la ayuda de tecnologías limpias (por ejemplo, ecoturismo). Los Pilares de un negocio verde se resumen en la figura 1.

Figura 1: Pilares del negocio verde

<b>RECYCLING AND WASTE REDUCTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce • Reuse • Recycle • Upcycle • Separate waste • Dispose in a suitable way</li> </ul>
<b>ENERGY AND WATER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Save heat and electricity use • Save water use • Use efficient equipment</li> <li>• Use only when needed source om renewable energy sources</li> </ul>
<b>CONSERVATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use low emission equipment • Operate efficiently • Use degradable packaging</li> </ul>
<b>POLUTION PREVENTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produce environmentally sustainable and local materials/products</li> <li>• Choose suppliers based on sustainable principles</li> </ul>
<b>GREEN PROCUREMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoid transport to long distances • Use the most sustainable method of transport • Choose distributor based on sustainable principles</li> </ul>
<b>GREEN DISTRIBUTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoid transport to long distances • Use the most sustainable method of transport • Choose distributor based on sustainable principles</li> </ul>
<b>GREEN AFTER SALE SERVICE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productive work • Fair income • Security in the work place • Social protection • Personal development • Social integration • Participation • Equality of opportunity and treatmen for all women and men.</li> </ul>

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (2015)

### 3.2 ¿CUÁL ES LA DEFINICIÓN DEL MENTORING?

Hay muchas definiciones diferentes de mentoring (Hussain, 2009). Las siguientes definiciones son ampliamente aceptadas y citadas en la literatura. Reflejan ideas diferentes, aunque relacionadas, y capturan la esencia y el espíritu del mentoring.

*"Ayuda externa de una persona a otra en la toma de transiciones significativas en el conocimiento, el trabajo o el pensamiento."* Clutterbuck y Megginson (1995).

*"El mentoring es visto como un proceso entre el mentor y el aprendiz trabajando en conjunto para descubrir y desarrollar habilidades latentes del aprendiz".* Shea (1997).

*"El mentoring se puede definir como: el efecto relevante, a largo plazo, beneficioso sobre la vida o estilo de otra persona, generalmente como resultado de un contacto personal de uno-a-uno."* Shea (1997).

Mentoring es "un emparejamiento deliberada entre una persona más hábil o experimentada con una menos experimentada, con el acordado objetivo de que la persona experta ayude al otro en crecimiento y desarrollo de competencias específicas" Murray (1991).

"Mentoring es poner medios para facilitar, orientar y fomentar la innovación continua, el aprendizaje y el crecimiento para preparar el negocio para el futuro. El mentoring en los negocios es más eficaz cuando se dirige de forma discreta en tres niveles: 1) a trabajadores individuales; 2) a equipo de gestión y otros grupos de trabajo; 3) a toda la organización y su cultura" Johnson (1997).

Nuestra definición de mentoring para el proyecto Green Mentor es: **"El mentoring es un enfoque práctico para ayudar a los emprendedores a desarrollar sus propias capacidades y conocimientos a medida que ponen en marcha un negocio verde y/o enverdecen un negocio ya existente"**

El mentoring puede ocurrir de dos maneras:

- Cara a cara – las sesiones se llevan a cabo en persona. Generalmente es la mejor manera de empezar una relación y se debe utilizar tanto como sea posible
- A distancia – Las sesiones también se pueden arreglar a través de Skype o por teléfono y en algunos casos por correos electrónico

El mentoring puede tomar formas diferentes:

- Sesiones formales que se estructuran durante un determinado período de tiempo y por lo general se planifican de antemano. Estas constituyen la base de la relación.
- Sesiones informales - son más espontáneas y variadas en longitud. Las sesiones informales funcionan mejor cuando se mezclan con las formales. Pueden incluir: cara a cara, a distancia, correo electrónico o incluso mensajería
- Mentoring en grupo - por lo general implica un mentor que trabaja en grupo con 2 o más aprendices que representan a 2 o más compañías. Estas sesiones son muy colaborativas y los aprendices aprenden de sus colegas emprendedores.

### **3.3 EL PROPÓSITO DEL MENTORING**

Construir de manera sostenible, relaciones de confianza con los aprendices con el fin de mejorar su capacidad para iniciar, mantener y hacer crecer sus negocios.

### **3.4 MENTOR ROLE**

Se requerirá a los mentores:

- Comprometerse con los aprendices para acordar la forma de mentoring que pueda apoyar a su posible o existente negocio
- Acordar un programa de actividades de mentoring que mejor responda a las necesidades de su aprendiz
- Fomentar en su aprendiz expresar y discutir sus ideas, preocupaciones y comprensión de la situación de las empresas frente a ellos
- Ayudar a los aprendices a revisar su progreso y a establecer opciones realistas y prácticas para alcanzar sus objetivos

- Ayudar a los aprendices a reflexionar y aprender de las cosas que no salieron como se esperaba
- Consultar con los aprendices otras fuentes de información, asesoramiento o apoyo adicional cuando sea apropiado
- Animar a los aprendices a asumir la responsabilidad por sus propias decisiones, planes y acciones
- Presentar una imagen positiva de asesoramiento emprendedor y seguir el código de buenas prácticas para mentores verdes
- Mantener al día y registrar los contactos del aprendiz

### 3.5 ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE MENTORING Y COACHING?

Existe un considerable debate sobre el uso de los términos 'mentoring' y 'coaching'. Por tanto, es importante contar con definiciones claras como base para orientar y supervisar los programas (Hussain, 2009). Esto ayuda a clarificar y a comunicar a los demás el propósito central del programa de mentoring. También ayuda a identificar los componentes clave que puedan necesitar ser incluidos en cualquier programa formativo de apoyo.

- Un mentor es comúnmente descrito como un "amigo crítico, o guía que es responsable de supervisar la carrera y el desarrollo de otra persona fuera de la relación de subordinación normal". Clutterbuck y Sweeney (1997).
- Un coach (asesor) es alguien que planea una intervención "diseñada para mejorar el rendimiento de un individuo en una tarea específica". Clutterbuck y Sweeney (1997).

Algunas personas no distinguen entre coaching y mentoring, aunque Clutterbuck y Sweeney (1997) consideran esa distinción tan importante como se destaca en la tabla 1, a continuación.

**Tabla 1: Diferencia entre Coaching y Mentoring**

COACHING	MENTORING
Centrado en la tarea	Centrado en el progreso
Por lo general, a corto plazo	Por lo general, a más largo plazo (a veces de por vida)
Feedback explícito	Feedback intuitivo
Desarrolla habilidades	Desarrolla capacidades
Impulsado por el asesor	Impulsado por el aprendiz/estudiante
Te enseña lo que hiciste mal	Te enseña a solucionarlo tú mismo

*Fuente: Clutterbuck & Sweeney (1997)*

### 3.6 HABILIDADES DE MENTORING

A partir de la discusión anterior sobre las definiciones y necesidades en capacidades del mentoring general y verde, en la Tabla 2 se describen los requisitos de capacidades para los mentores verdes y coinciden con el marco de competencias verde como se indica en el curriculum ECVET para mentores de emprendedores verdes (IO2).

Tabla 2: Habilidades requeridas para los mentores verdes

<b>MENTALIDAD VERDE</b>
Desarrollar una comprensión del valor de la sostenibilidad y la Economía Verde para negocios nuevos y existentes en todos los sectores.
<b>AUTO-COMPRENSIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL</b>
Demostrar conciencia de sus propios valores, creencias y comportamientos verdes, reconocer cómo estos afectan su práctica y usar esta autoconciencia para manejar su efectividad en el cumplimiento de los objetivos generales y verdes del emprendedor.
<b>COMPROMISO CON EL AUTO-DESARROLLO</b>
Explorar y mejorar el nivel de su práctica, desarrollar y mantener la reputación de la profesión
<b>GESTIÓN DEL CONTRATO DE MENTORING</b>
Establecer y mantener las expectativas y límites del contrato de mentoring con el emprendedor verde.
<b>CONSTRUCCIÓN DE LA RELACIÓN DE MENTORING</b>
Construir y mantener hábilmente una relación efectiva con el emprendedor verde.
<b>PERMITIR LA PERCEPCIÓN Y EL APRENDIZAJE EN EL ÁMBITO VERDE</b>
Trabajar con el emprendedor verde para generar conocimiento y aprendizaje con especial énfasis en la economía verde y el sector sostenible.
<b>ORIENTACIÓN HACIA EL RESULTADO Y LA ACCIÓN</b>
Demostrar un enfoque orientado a la acción y utilizar las habilidades para apoyar al emprendedor en la creación de una empresa verde, o la transición hacia el verde de una empresa estándar.
<b>USO DE MODELOS Y TÉCNICAS</b>
Aplicar modelos y herramientas, técnicas e ideas más allá de las habilidades básicas de comunicación, con el fin de lograr una visión y un aprendizaje, con especial énfasis en el sector verde y sostenible.
<b>EVALUACIÓN</b>
Gather information on the effectiveness of their practice and contributes to establishing a culture of evaluation of general and Green outcomes.



### 3.7 EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Es importante tener una buena comprensión de la teoría básica de aprendizaje con el fin de hacer que la relación de mentoring sea tan eficaz como sea posible (Hussain, 2009). Permitir la percepción y el aprendizaje en el ámbito verde es una competencia clave para un mentor como se ilustra en la cualificación de las competencias de mentoring anterior.

Hay una serie de principios básicos de importancia para cualquier que emprenda, imparta aprendizaje o ayude a otros a aprender. Estos se resumen de la siguiente manera:

#### PRE-REQUISITOS PARA EL APRENDIZAJE

- Tiene que haber un nivel de desarrollo físico suficiente para que el alumno pueda llevar a cabo las tareas de aprendizaje.
- Tiene que haber un nivel de desarrollo mental suficiente para que el alumno pueda aprender. Poseer un nivel general de inteligencia, puede no ser suficiente - puede requerirse una aptitud específica.
- El alumno tiene que tener la motivación adecuada (o el motivador) para aprender.
- "Querer" aprender o "estar interesado" en el aprendizaje, o ser obligado a aprender (por ejemplo, para obtener calificaciones) puede no ser suficiente. El alumno tiene que ser capaz de relacionar el esfuerzo con los resultados finales y juzgar estos como mérito.
- El aprendizaje ha de ser tal que se establece y fomenta la participación activa.

### 3.8 ¿CÓMO TIENE LUGAR EL APRENDIZAJE?

La forma en que se lleva a cabo el aprendizaje puede resumirse de la siguiente forma:

- La información es recogida por los sentidos. Cuantos más sentidos haya en funcionamiento al mismo tiempo, más rápidamente se absorbe la información.
- Asociación de nueva información con la información conocida anteriormente. Esto sitúa a lo que es nuevo en un marco de referencia significativa y el alumno es capaz de progresar a partir de lo conocido a lo desconocido.
- La asimilación de nueva información se lleva a cabo mejor cuando se presenta en una serie de pasos manejables o partes.
- La adquisición de nueva información se lleva a cabo por la sensibilidad activa y la repetición.
- La práctica con el conocimiento de los resultados forma un hábito.
- El aprendizaje es activo y no un proceso pasivo.

Diferentes personas prefieren aprender de diferentes maneras, mayormente relacionados con el ciclo de Kolb y en línea con el inventario de estilos de aprendizaje Honey y Mumford, que se explica de la siguiente manera:

ACTIVISTAS- prefieren aprender de las EXPERIENCIAS (lograr que se haga)

REFLEXIVOS- prefieren aprender de la REFLEXIÓN (pensar primero)

TEÓRICOS- prefieren aprender de TEORIZAR (entenderlo)

PRAGMÁTICOS prefieren aprender de un PLAN DE ACCIÓN (¿Funcionará?)

Es cierto que mediante la aplicación de los principios esbozados anteriormente, la habilidad de aprendizaje puede ser adquirida en gran medida a través de la formación y el desarrollo. Sin embargo, para que la formación sea eficaz, es esencial determinar qué tipo de aprendizaje se necesita y diseñar el aprendizaje / formación en consecuencia.

Para adquirir efectivamente la habilidad de aprendizaje y maximizar los beneficios se debe reflexionar sobre lo que se está haciendo, tratar de entenderlo, y experimentar con formas para hacer las cosas mejor. De lo contrario, la experiencia es probable que no le enseñe casi nada. Del mismo modo, el conocimiento puramente teórico si no se relaciona con la experiencia, y experimentación es poco probable que sea un aprendizaje útil.

Aunque el uso del inventario de estilos de aprendizaje para aprender es una herramienta muy poderosa, primero debe identificarse el estilo de aprendizaje preferido. Identificar las barreras que hay que superar en la mejora de los estilos de aprendizaje puede ser el paso a seguir. Finalmente, todos los principios del aprendizaje se deben seguir para hacer que el aprendizaje sea exitoso.

### **3.9 ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DEL MENTORING?**

Hay numerosos resultados del mentoring para el mentor, el aprendiz y la organización. Los resultados del aprendiz incluyen la promoción profesional, el éxito y la satisfacción según han destacado Dreher y Cox, (1996); Fagenson, (1988); y Ragins y Cotton, (1999). Los mentores pueden beneficiarse del aumento de las tasas de promoción, el rejuvenecimiento y la adquisición de información útil, como se describe por Kram, (1985); y Mullen (1994). Los resultados organizativos incluyen una mayor motivación de los empleados, mejor rendimiento en el trabajo y una mayor ventaja competitiva según ha destacado Kram y Hall, (1989); y Shea, (1994).

### **¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS POTENCIALES PARA EL MENTOR?**

Los beneficios para el mentor son los siguientes:

- El aumento de la motivación y el sentido de logro
- Habilidades interpersonales refinadas
- La revitalización del interés en el trabajo
- Un estado mejorado
- Una influencia extendida

- Una estrecha relación con el aprendiz
- Satisfacción de ver crecer a otra persona
- Oportunidad de tomar el tiempo de espera/reflexión
- Una mejor comprensión de las diferentes generaciones
- El cumplimiento de la propia necesidad del desarrollo

## **¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS POTENCIALES PARA EL APRENDIZ?**

Los beneficios para el aprendiz se pueden resumir de la siguiente manera:

- Modelo positivo
- Fuente de orientación y perspectiva
- Espacio seguro para probar las ideas
- Oportunidad para el espacio de reflexión personal
- Una fuente de desafío
- Acceso a redes y otras fuentes de aprendizaje
- Más responsabilidad para el aprendizaje y la formación propia
- Aumento de la autoestima
- Aumento de la motivación y el logro
- Crecimiento personal y el desarrollo
- Mejorar las habilidades existentes y aprender nuevas habilidades

## **¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS POTENCIALES PARA LA ORGANIZACIÓN?**

Los beneficios para la organización se pueden resumir de la siguiente manera:

- Una mejor selección, retención y progresión de los empleados
- Medios de apoyo a la planificación de la sucesión
- Fuerza de trabajo motivada con la mejora de las habilidades
- Mejora de las comunicaciones en todas las empresas
- Refuerzo de la cultura del cambio
- El conocimiento tácito es compartido
- Ayuda a la construcción de la cultura de aprendizaje
- Programa de desarrollo personalizado rentable
- Maximización del potencial humano



# CÓMO FUNCIONA LA RELACIÓN DE MENTORING

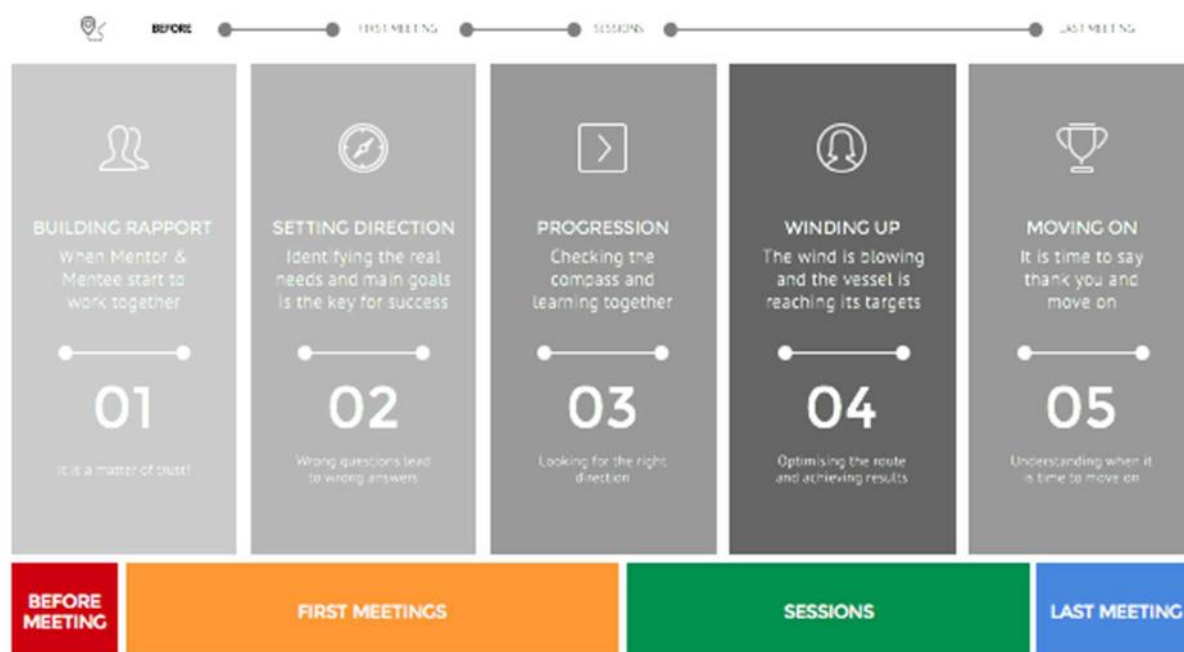
Capítulo 4

## 4. ¿CÓMO FUNCIONA LA RELACIÓN DE MENTORING?

Los programas de mentoring tienen una duración determinada o bien los participantes puedan ir a su propio ritmo. Cualquiera que sea el enfoque que se utilice, la investigación ha demostrado que una relación de mentoring se va moviendo a través de cinco fases reconocibles, como se muestra a continuación en el modelo del ciclo de vida desarrollado por Clutterbuck y Lane (2004). Las actividades que se deben tomar en cada fase son explicadas por Hussain (2009).

Este modelo del ciclo de vida (o cinco pasos) se utiliza como una base subyacente para guiar los materiales y plantillas de la Caja de Herramientas Green Mentor. Se han creado diecisiete herramientas que están disponibles en la Caja de Herramientas del Mentor verde. Éstas siguen el curso de la relación de mentoring como se indica en la figura 2. En la siguiente lista se mencionan las herramientas desarrolladas.

Figura 3: El modelo del ciclo de vida



Fuente: Fases de las relaciones de Mentoring, Clatterbuck & Lane, 2004

## 4.1. FASE DE PREPARACIÓN

El modelo de ciclo de vida comienza con el inicio de la relación. Sin embargo, para una relación de mentoring verde exitosa se contempla una fase de preparación. Es importante saber cuáles son sus expectativas en torno a proporcionar o recibir mentoring. Se recomienda un poco de auto-reflexión sobre las áreas de fortaleza y debilidad, para ambas partes. Para el mentor verde, es beneficioso reunir tanta información como sea posible sobre el aprendiz, su negocio, su sector de negocios, etc. antes de la primera reunión.

## 4.2. FASE 1: CREAR COMPENETRACIÓN

En esta fase, es importante tener en cuenta cuáles son los valores que comparten el mentor y el aprendiz, y cómo van a trabajar juntos. Las primeras reuniones construyen la confianza, identifican las necesidades de negocio y definen metas.

Los siguientes cinco componentes clave son esenciales para una buena compenetración:

- Confianza - debe haber confianza de que mentor y el aprendiz mantendrán la confidencialidad consensuada entre ellos, y que van a hacer lo que dicen que harán.
- Enfoque - la atención tiene que estar totalmente centrada en el mentor/aprendiz. Debe haber escucha activa, y ambos deben estar abierto y sin prejuicios.
- Empatía - debe haber respeto mutuo entre mentor y aprendiz. Ambos necesitan tratar de entender el punto de vista del otro, sus sentimientos y ambiciones.
- Congruencia - Debería haber un sentido de propósito compartido para la relación y confianza para hablar sobre algunos miedos, debilidades o errores de ambos.
- Empoderamiento - La relación de mentoring debe ser liberadora para ambos lados.

### Herramienta nº 2 del Toolkit

Un buen conjunto de indicadores para la cantidad de compenetración entre el mentor y el aprendiz son:

- El lenguaje corporal de mentor y aprendiz
- Número de temas incómodos que están siendo explorados
- Vivacidad y profundidad de las discusiones que tienen lugar
- Visualizar la cantidad de entusiasmo por el aprendizaje.

Crear compenetración se muestra como la fase 1 en el ciclo de vida de la relación, una buena compenetración es un factor importante durante todo el viaje de mentoring. Se debe reflejar y ser evaluada tanto por el mentor y el aprendiz de manera regular.

## 4.3. LA PRIMERA REUNIÓN

La primera reunión ofrece una gran oportunidad para construir compenetración personal, que es crucial para el éxito de la asociación. Mentor y aprendiz deben estar preparados para hablar de sus expectativas y esperanzas para la relación. También es muy importante que el

mentor y el aprendiz compartan algunos intereses personales e historias para ayudar a establecer un terreno común.

Tanto mentor como aprendiz necesitan prepararse antes de la reunión reflexionando consigo mismos con algunas de las siguientes preguntas:

### APRENDIZ

- ¿Cuáles son mis fortalezas?
- ¿Cuáles son mis principales necesidades?
- ¿Cuáles son mis objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ¿Cuáles son las cosas en que el mentor me puede ayudar?
- ¿Cómo puedo ayudar al mentor a que me ayude?
- ¿Qué quiero fuera de la relación de la mentoring?
- ¿Cómo voy a saber si el mentoring está funcionando o no?

### MENTOR

- ¿Qué puedo ofrecer al aprendiz?
- ¿Qué espero de esta relación?
- ¿Qué carrera y experiencias de la vida son las que más me han ayudado en mi propio desarrollo personal y profesional? ¿Qué lecciones importantes he aprendido? ¿Cómo puedo utilizar estos para ayudar a mi aprendiz?
- ¿Cómo voy a saber si el mentoring está funcionando o no?

### ACORDAR LAS REGLAS BÁSICAS

Es muy importante que las reglas básicas para la relación sean discutidas y acordadas por adelantado, independientemente de si éstas están escritas o no en términos de un contrato o acuerdo formal.

## Herramienta nº 4 del Toolkit

Algunas de las siguientes áreas deben ser discutidas:

- ¿Qué esperan ambas partes de la relación de mentoring?
- ¿Cómo, cuándo y dónde se llevarán a cabo las reuniones?
- ¿Cuáles son los límites de la relación?
- ¿Cómo puede asegurarse que otras personas (p.e. gestor de empresa) se sienten cómodos con la relación?
- ¿Cómo medirá / revisará el progreso?
- ¿Cómo va a concluir la relación, o cada cuánto tiempo evaluará si está funcionando o no?

## 4.4. FASE 2: ESTABLECIENDO LA DIRECCIÓN

Tener metas y objetivos claros es importante para crear un sentido de pertenencia y considerar aspectos de urgencia. El aprendiz debe articular, con la ayuda del tutor si es necesario, qué tipo de transición quiere lograr.

## Herramientas nº 3, 5 y 6 del Toolkit

Con el fin de ayudar en este proceso, es útil tener en cuenta cuestiones como:

- ¿Qué es lo que el aprendiz quiere hacer y/o lograr en el corto, medio y largo plazo?
- ¿Dónde quiere estar el aprendiz un año más tarde?
- ¿Cómo sabrá que ha avanzado?
- ¿Qué tipo de ayuda, consejo y apoyo busca el aprendiz?

### 4.5. FASE 3: PROGRESO

Esta fase es la madurez y es la etapa más productiva de la relación de mentoring sobre todo porque el mentor y el aprendiz se utilizan bien el uno al otro en ese momento y la relación estará funcionando bastante bien. El aprendiz comenzará a mostrar una mayor independencia ya que su confianza crece y estará con una menor necesidad de apoyo y asesoramiento del tutor.

Las reglas del juego, sin duda, deben ser bien comprendidas y la agenda de la reunión, estructura, temporización, etc., estarán bien establecidas. Este es un muy buen momento para mirar si se está haciendo no el mejor uso de la oportunidad de aprendizaje. También es útil mirar la forma en que se están gestionando las reuniones para asegurar el mejor posible del tiempo y de la relación.

## Herramientas nº 7, 8, 9 y 10 del Toolkit

Se recomienda hacer una revisión de todos los elementos de la relación de mentoring en esta etapa, para permitir ajustes y nuevos planes si fuera necesario. Dado que la fase de progreso es el corazón del proceso de mentoring, muchas de las herramientas desarrolladas en la Caja de Herramientas del mentor verde se dirigen a esta fase del ciclo de vida de la relación. Algunas herramientas están destinadas a trabajar en las necesidades de negocio verde de los aprendices. Por ejemplo: 7 Ecodesign cards, 8 Ecocanvas, 9 Social innovación cards, 10 Misión, visión y valores. Otras herramientas tienen la intención de mantener al mentor y el aprendiz en ruta durante las reuniones como la 11 Presencing o la 12 Buenas normas.

### 4.6. FASE 4: FINALIZACIÓN

En esta fase, la relación se vuelve más mutua en términos de aprendizaje y apoyo. El aprendiz se vuelve gradualmente más y más autosuficiente. A estas alturas el aprendiz



debería estar a cargo del proceso de mentoring, por lo que el papel del mentor es mucho más reactivo.

Durante esta etapa es apropiado que el mentor revise con frecuencia con el aprendiz lo que ambas partes están sacando de la relación y dejar que las cosas sigan su curso.

Progresivamente será notorio que los objetivos definidos en el inicio de la relación se han ido cumpliendo, en ese momento el mentor empieza a atisbar ver el final de la relación. De forma alternativa, una gama mucho más amplia de cuestiones puede ser abarcada con un acuerdo mutuo. Muchas de ellas pueden ser más personales y fuera del alcance de los objetivos iniciales del aprendiz.

En esta situación, es importante tener en cuenta y permanecer dentro de los límites del papel de mentor y no moverse o la deriva en un papel de orientador (counselling).

## Herramientas de evaluación del Toolkit

La Caja de Herramientas Green Mentor incluye herramientas para ayudar con el proceso de finalización. La herramienta 13 es útil para ver si los objetivos fijados para el mentoring necesitan ser redefinidos, y las herramientas 14 y 15 ayudan a evaluar el mentoring. La 14 puede ayudar a evaluar la relación de mentoring por ambas partes y la 15 evalúa si el objetivo o los objetivos conjuntos se han alcanzado. Esto conduce a seguir hacia adelante, a la fase final de la relación de mentoring verde.

## 4.7. FASE 5: SEGUIR ADELANTE

Llega un momento en la relación en la que es apropiado seguir adelante. Esto podría definirse por las características específicas del programa de mentoring o bien cuando el aprendiz ha logrado la mayoría (o todos) sus objetivos. Esto también podría suceder cuando las discusiones carecen de frescura, o bien si el mentor o el aprendiz comienzan a sentirse limitados por la relación.

Hay algunas cuestiones y problemas clave que deben tenerse en cuenta en esta fase, de la siguiente manera:

- ¿La relación se ha convertido en demasiado dependiente para el aprendiz y el mentor debe dejarlo ir?
- ¿Las reuniones perdidas han empezado a crear un sentimiento de culpa que inhibe aún más el contacto?
- Un final formal es una "liberación" del compromiso
- Es mejor terminar dentro de una sesión de mentoring
- Debe dejarse al aprendiz una estructura para un mayor desarrollo verde
- Asegúrese de que el aprendiz tiene una red de otras fuentes de apoyo verde

Es mejor lograr un cierre adecuado en todos los casos. Para ayudar a actuar como guía:

**Qué HACER...**

- Prepararse para la transición antes del momento de finalización
- Revisar con frecuencia la relación
- Hacer hincapié en el aprendizaje mutuo - ¿cuánto ha sido el aprendizaje verde?
- Sea abierto y honesto acerca de sus sentimientos
- Celebrar los éxitos
- Ayudar a que el aprendiz gestione su plan por su cuenta
- Fomentar en el aprendiz cómo convertirse en un mentor
- Ponerse de acuerdo en cómo / cuándo va a mantenerse en contacto

**Qué NO hacer...**

- Permitir que las cosas se enfríen
- Hacer la ruptura abrupta
- Permitir que la amistad suplante los efectos prácticos
- Hacer que su aprendiz se sienta culpable por su independencia
- Tratar de mantener la relación en un nivel muy reducido

## Herramienta nº 16 del Toolkit

La Caja de Herramientas Green Mentor incluye la herramienta 16: "Logros y siguiendo adelante", para ayudar a celebrar los logros y como seguir adelante tanto para el mentor como el aprendiz



# EVALUANDO EL IMPACTO DEL MENTORING VERDE

Capítulo 5

## 5. EVALUANDO EL IMPACTO DEL MENTORING VERDE

La evaluación de la experiencia de mentoring es esencial para la mejora continua del programa del Mentor. El proceso de evaluación incluye la valoración de la contribución del mentor para el proceso (Doyle, 2001). Los criterios para la presentación de informes y la efectividad de los programas de mentoring a menudo no se dan a conocer o no son cuantificables.

Los criterios de evaluación pueden comparar la posición de las empresas al inicio y al final de la asignación y también incluyen los resultados verdes para el individuo y para el negocio. De acuerdo con Doyle (2001), el uso de un cuestionario de evaluación es una herramienta útil para la evaluación y para diseñar el formato de un informe de evaluación de la asignación del mentor. Se recomienda que éste sea lo más corto posible pero con un número suficiente de preguntas para proporcionar una apreciación justa del valor de la relación de mentoring.

Como ha señalado Berk et al. (2005) - en sus esfuerzos para desarrollar un instrumento de medición de la efectividad de mentoring docente en el área de la medicina/enfermería - existen dificultades inherentes que limitan la recogida de datos con validez y fiabilidad para probar adecuadamente las escalas de medición para el mentoring. Ellos recomiendan reunir un panel de expertos en el área para examinar y llegar a un consenso para que los elementos de la escala coincidan tanto en las características de mentoring requeridas como en las características de los programas requeridos, lo que garantiza la validez de contenido. Señalan los peligros de halo y/o aquiescencia de desviación, donde los aprendices pueden sobreestimar las calificaciones de sus mentores. No hay forma de medir el grado de esto, pesar de que se conoce la dirección del sesgo. Además, como cada relación de mentor/aprendiz es única, no es generalmente obtenible una muestra estadística de las calificaciones del mentor. Esto significa que los coeficientes de validez típicos, tales como los coeficientes alfa, no se pueden calcular.

Un típico formulario de evaluación comprende un cuestionario con secciones de columnas de puntos. Las opiniones del mentor y del aprendiz se registran en este documento asignando puntos a los enunciados que figuran en el cuestionario.

En la Tabla 3 se muestra un formato sugerido. Se recomienda ubicar los enunciados pertinentes en la Tabla 3 y a continuación pedir al aprendiz completarlo una vez que la asignación del mentor verde esté completa.

**Tabla 3: Ejemplo de formulario de evaluación Mentor**

*Por favor indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones*

	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Sin opinión (3)	Discrepo (2)	Muy en desacuerdo (1)	No relevante (0)
El mentor entiende nuestra industria	X					
El mentor entiende la economía verde		X				
Etc.						

Considere también incluir algunas preguntas abiertas para permitir comentarios más cualitativos sobre la experiencia sobre sí mismos, y también sobre el impacto de la intervención de mentoring, por ejemplo: ¿Qué cambios ha implementado como un resultado directo de la experiencia de mentoring? ¿Qué mejoras propondría usted para el futuro en programas de mentoring verdes? Etc.

Revisar la valoración global de los temas individuales puntuados por el mentor para identificar las áreas de auto-mejora o auto-desarrollo. En la evaluación de un programa de mentoring, es importante evaluar el efecto sobre el negocio o el emprendedor en la recepción del mentoring, y también evaluar la relación de mentoring en sí. Un resultado adicional deseado con el mentoring verde es el fomento de la mentalidad verde y la conciencia verde del Mentor y del aprendiz.

## Caja de Herramientas

Dos evaluaciones independientes se incluyen en la Caja de herramientas de Green Mentor, para los fines del Proyecto. La primera, 14 "Evaluación de la Relación con el mentor" evalúa la relación con el mentoring verde, y la segunda, 15 "Evaluación de los resultados del mentoring", donde revisa si se han alcanzado los objetivos fijados de mentoring o qué progresos se han hecho.



# EL CÓDIGO DE PRÁCTICAS DEL MENTOR VERDE

Capítulo 6

## 6. EL CÓDIGO DE PRÁCTICAS DEL MENTOR VERDE

Adaptado del CÓDIGO ÉTICO MUNDIAL - desarrollado y aprobado para asesores y mentores por la Asociación Y Consejo de Coaching y Mentoring Europeo

### TRABAJAR CON CLIENTES

#### CONTEXTO

Los tutores harán todo lo posible para entender las expectativas de sus clientes y de los patrocinadores y llegar a un acuerdo sobre cómo planear sus reuniones.

#### CONTRATACIÓN

- Antes de empezar a trabajar con un cliente, los mentores explicarán y explicitarán su compromiso de cumplir con este código. Los mentores también harán que sus clientes y patrocinadores estén al tanto de los procedimientos de reclamación.
- Antes de comenzar a trabajar con un cliente, los mentores explicarán y se esforzarán por asegurar que el cliente conoce y entiende plenamente la naturaleza y los términos y condiciones de una tutela y un contrato de mentoring, incluidos los aspectos financieros, logísticos y de confidencialidad.
- Los mentores estarán abiertos a los métodos que utilizan, y bajo demanda deben estar preparados para suministrar al cliente la información acerca de los procesos involucrados.
- Los mentores garantizarán que la duración del contrato sea apropiada para alcanzar los objetivos del patrocinador o del cliente y trabajarán activamente para evitar la dependencia del cliente.

#### INTEGRIDAD

- Los mentores representarán con precisión y honestidad su cualificación profesional relevante, la experiencia, formación, certificaciones y acreditaciones a los clientes, patrocinadores, mentores y orientadores.
- Al hablar con cualquiera de las partes, los mentores se expresarán con precisión y honestidad para representar el valor potencial que ofrecen como mentor.
- Los mentores atribuirán la titularidad del trabajo, ideas y materiales ajenos al ordenante y no lo reclamarán como propio.

#### CONFIDENCIALIDAD

- Al trabajar con un cliente, los tutores mantendrán el nivel más estricto de confidencialidad con el cliente y la información del patrocinador a menos que la divulgación de la información sea requerida por la ley.
- Los mentores almacenarán y dispondrán de cualquier registro de los clientes, incluidos los archivos y las comunicaciones electrónicas, de forma que promueva la

confidencialidad, seguridad e intimidad, y cumpla con todas las leyes y acuerdos aplicables.

- Los mentores tendrán un claro acuerdo con los clientes y patrocinadores sobre las condiciones en las que no se mantendrá la confidencialidad (por ejemplo, actividad ilegal, peligro para sí mismo o para otros, etc.) y deben obtener la aceptación de ese límite de la confidencialidad cuando sea posible.
- Los mentores compartirán con los clientes que están recibiendo supervisión e identificarán que el cliente también pueda ser referido en este contexto, de forma anónima. El cliente debe asegurar que la relación de supervisión es en sí misma una relación confidencial.

## **INTERACCIONES INAPROPIADAS**

- Los mentores son responsables de establecer y mantener límites claros, apropiados y culturalmente sensibles que gobiernen las interacciones físicas o de otro tipo, con los clientes o patrocinadores
- Los mentores evitarán cualquier relación romántica o sexual con los clientes actuales, patrocinadores, estudiantes o supervisados. Además, los mentores estarán alerta ante la posibilidad de cualquier intimidad sexual potencial entre las partes antes mencionadas para tomar las medidas adecuadas para evitar la intimidad o cancelar el compromiso con el fin de proporcionar un ambiente seguro en general.

## **CONFLICTO DE INTERESES**

- Los mentores no explotarán a un cliente o tratarán de obtener una ventaja inadecuada de la relación - financiera o no financiera.
- Para evitar cualquier conflicto de intereses, los mentores distinguirán la relación de mentoring de otras relaciones, tales como amistad o relación de negocios.
- Los tutores serán conscientes de la posibilidad de conflictos de interés, ya sea de carácter comercial o personal que surge a través de la relación de trabajo y lidiarán con ellos de forma rápida y eficaz para asegurar que no hay perjuicio para el cliente, el patrocinador o el miembro.
- Los mentores considerarán el impacto de las relaciones con los clientes sobre otras relaciones con clientes, y discutirán cualquier posible conflicto de interés con los que puedan verse afectados.
- Los mentores revelarán cualquier conflicto abiertamente al cliente y de mutuo acuerdo se retirarán de la relación si surge un conflicto que no puede ser controlado efectivamente.

## **TERMINACIÓN DE LAS RELACIONES PROFESIONALES Y RESPONSABILIDADES EN CURSO**

- Los mentores respetarán el derecho del cliente a rescindir el contrato en cualquier momento del proceso, sin perjuicio de lo dispuesto en el acuerdo de servicio de mentoring.
- Los mentores animarán al cliente o patrocinador a detener el entrenamiento o mentoring de compromiso si se cree que el cliente o el patrocinador estarían mejor atendidos por otro entrenador, mentor u otra forma de ayuda profesional.



- Los mentores entienden que sus responsabilidades profesionales continúan más allá de la terminación de cualquier relación profesional. Éstas incluyen:
  - El mantenimiento de la confidencialidad acordada de toda la información relativa a los clientes y patrocinadores.
  - Mantenimiento seguro de todos los registros y datos relacionados.
  - La evitación de cualquier explotación de la relación anterior, que de otro modo podría poner en duda la profesionalidad o la integridad del miembro o la comunidad profesional.
  - Provisión de cualquier seguimiento que se haya acordado.

## **CONDUCTA PROFESIONAL**

### **MANTENIMIENTO DE LA REPUTACIÓN DEL MENTORING**

- Se espera que los mentores se comporten de forma que en todo momento se refleje positivamente y mejore la reputación de la profesión de mentoring.
- Los mentores demostrarán respeto a la diversidad de asesores, mentores y otras personas en la profesión de mentoring y de los diferentes enfoques de las mismas

### **RECONOCIMIENTO DE LA IGUALDAD Y LA DIVERSIDAD**

- Los mentores evitan discriminar a sabiendas, por cualquier motivo y buscarán constantemente mejorar su propio conocimiento de las posibles áreas de discriminación.
- Los tutores serán conscientes de la posibilidad de un sesgo inconsciente y tratarán de asegurar que adoptan un enfoque respetuoso e inclusivo que abraza y explora las diferencias individuales.
- Los mentores no desafiarán a ningún colega, empleado, proveedor de servicios, clientes o participantes que puedan estar usando un comportamiento discriminatorio.
- Los mentores controlarán su lengua, hablada, escrita y no verbal, para evitar discriminación involuntaria.
- Los mentores participarán en las actividades de desarrollo que sean propensas a aumentar su conciencia de sí mismo en relación con la igualdad y la diversidad.

### **INFRACCIONES DE LA CONDUCTA PROFESIONAL**

- Los tutores aceptan que cualquier incumplimiento que se confirme pueda dar lugar a sanciones, incluyendo la pérdida de la condición de acreditado y/o mentor. Los colegios profesionales pueden compartir los detalles de cualquiera de las infracciones entre ellos en el interés de la seguridad del cliente, mantener los estándares de calidad y el mantenimiento de la reputación de mentoring.
- Los mentores se asegurarán de que no hay declaraciones falsas o engañosas que se hagan, o queden implícitas, sobre su competencia profesional, cualificación o acreditación en cualquier material publicado, promocional o de otra manera.

- Un miembro puede desafiar a otro miembro cuando tenga una causa razonable para creer que esta persona está actuando de manera no ética y, a falta de resolución, informará de esa persona al colegio.

## **OBLIGACIONES Y DEBERES LEGALES Y REGLAMENTARIOS**

- Los tutores tienen la obligación de estar al día y cumplir con todos los requisitos legales en el país en el que su trabajo se lleva a cabo, así como a trabajar dentro de las políticas/procedimientos de la organización en el contexto en el que tiene lugar el mentoring.
- Los mentores deben llevar los registros adecuados y precisos de su trabajo con los clientes y garantizar la confidencialidad de su contenido, almacenarlos de forma segura, y cumplir con la protección de datos de su país y la legislación de privacidad.
- En el contexto del país en el que opera el miembro, los mentores tendrán el seguro de responsabilidad profesional adecuado para cubrir su orientación y el trabajo de mentoring.

## **EXCELENCIA EN LA PRÁCTICA**

### **HABILIDAD PARA DESEMPEÑAR**

- Los mentores tendrán las cualificaciones, conocimientos y experiencia adecuados para satisfacer las necesidades del cliente y operar dentro de los límites de su competencia. Los mentores, en su caso, deben remitir al cliente a los mentores o profesionales con más experiencia o con la cualificación adecuada. Los mentores estarán en forma y lo suficientemente sanos como para ejercer de entrenador o mentor. Si no lo están, o no están seguros de ser capaces de practicar con seguridad por razones de salud, buscarán orientación/apoyo profesional. Cuando sea necesario o apropiado, el mentor debe gestionar el final del trabajo del cliente y remitir al cliente a un apoyo alternativo.

### **SUPERVISIÓN CONSTANTE**

- Los mentores participarán en la práctica reflexiva regular para apoyar su aprendizaje y en curso de desarrollo profesional.
- Los mentores participarán en la supervisión con un grupo de pares o de supervisión cualificado, con un nivel de frecuencia apropiada para su entrenamiento o práctica, los requisitos de su organización profesional y el nivel de su acreditación.
- Los mentores necesitan asegurarse de que cualquier otra relación existente con el supervisor no interfiere con la calidad de la supervisión establecida.
- Los mentores pueden discutir cualquier dilema ético y las infracciones potenciales o reales, de este código con su supervisor o compañero de grupo de supervisión de apoyo / orientación.

### **DESARROLLO PROFESIONAL CONTINUO Y REFLEXIÓN**

- Los mentores reflejarán regularmente su trabajo con el cliente y la práctica de mentoring, así como su desarrollo profesional y personal.
- Los mentores desarrollarán su nivel de mentoring competente mediante su participación en actividades relevantes y apropiadas de formación y/o desarrollo profesional continuo (DPC).
- Los mentores se esforzarán para hacer una contribución a la comunidad de orientación y mentoring, adecuado a su nivel de experiencia. Esto puede tomar muchas formas: apoyo entre pares de manera informal para compañeros entrenadores y mentores, avance de la profesión, investigación y escritura, etc.
- Los mentores evaluarán sistemáticamente la calidad de su trabajo, por ejemplo, a través de la retroalimentación de los clientes y otras partes interesadas.


## O

En algunos casos, puede ser necesario un código reducido o más informal de la práctica. El Código de Prácticas de Hussain (2009) se da como un ejemplo de esto.

### **CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS DE HUSSAIN, 2009**

Los siguientes puntos proporcionan un código general corto de buenas prácticas para la relación de mentoring.

1. El mentoring es una actividad de carácter confidencial, en el que ambas partes tienen el deber de cuidar el uno del otro.
2. El papel del mentor es responder a las necesidades y a la agenda de desarrollo del aprendiz, y no imponer los suyos.
3. Mentor y aprendiz deben discutir y acordar las metas y objetivos de la relación de mentoring.
4. Mentor y aprendiz deben discutir y acordar las reglas de juego que serán utilizadas para dirigir las relaciones de mentoring.
5. El aprendiz debe aceptar el aumento de la responsabilidad para gestionar la relación y el mentor debe empoderarle para hacerlo.
6. Mentor y aprendiz deben ser abiertos y sinceros entre sí acerca de la relación misma, y revisar regularmente cómo podría mejorarse.
7. Mentor y aprendiz pueden terminar la relación en cualquier momento si no están funcionando para ellos. Sin embargo, tienen la responsabilidad de discutir juntos el asunto, como parte del aprendizaje mutuo.
8. Mentor y aprendiz tienen ambos una cuota de responsabilidad para la finalización progresiva de la relación, cuando hayan logrado su cometido sin problemas.



# PREGUNTAS FRECUENTES

Capítulo 7

## 7. PREGUNTAS FRECUENTES

Esta sección proporciona respuestas a algunas de las preguntas más frecuentes acerca del mentoring.

*Pregunta 1. ¿Cuál es la diferencia entre coaching y mentoring?*

Respuesta 1. El coaching trata principalmente sobre el rendimiento y el desarrollo de habilidades específicas. El mentoring se basa en términos más generales e intuitivos, centrándose en el desarrollo de la capacidad y con frecuencia incluye ayuda a más largo plazo en la auto-gestión de la carrera.

*P2. ¿Cuánto tiempo debe durar una sesión de mentoring?*

R2. Entre una y dos horas, por lo general.

*P3. ¿Con qué frecuencia deberíamos reunirnos?*

R3. Cada 4 - 6 semanas, por lo general.

*P4. ¿Cuál es el mejor lugar para reunirse?*

R4. Donde el mentor y aprendiz se sientan capaces de relajarse. En general un espacio neutral, privado es lo mejor.

*P5. ¿Cuánto tiempo debe durar una relación de mentoring?*

R5. De 6 meses a un año es lo típico. Sin embargo, estas relaciones pueden durar mucho más en los casos en que las parejas de mentor/aprendiz establezcan nuevos objetivos y continúen después de que lleguen al final del plazo inicialmente acordado.

*P6. ¿Puedo tener más de un aprendiz a la vez?*

R6. Sí, pero lo mejor es empezar con uno o dos, mientras que va desarrollando sus habilidades desempeñando el papel.

*P7. ¿Cuál es el papel del superior directo y el tutor?*

R7. En general, los superiores directos se centran en desarrollar a las personas para las funciones en las que se encuentran actualmente, y en ordenar sus cuestiones de trabajo en el día a día. Los mentores se centran en el largo plazo y trabajan en un rango mucho más amplio de cuestiones para ayudar a los aprendices a desarrollar sus capacidades y planificar su futuro profesional.

*P8. ¿Cómo de confidencial es la relación de mentoring?*

R8. En general, todo lo dicho en la discusión de mentoring es privado para el mentor y el aprendiz. Sin embargo, tiene ciertas obligaciones legales para reportar cualquier conducta criminal que podría incluir, por ejemplo, los casos de acoso sexual o "bullying".

A black leather boot is shown stepping on a dense field of green weeds. The boot is positioned in the upper left quadrant of the image, with its sole and side visible as it presses down on the vegetation. The weeds are small, green, and have a lobed leaf structure, typical of a common weed like chickweed. The background is a dark, solid color, possibly a surface or a shadow.

# LISTA DE VERIFICACIÓN DE SOLUCIONES

Capítulo 8

## 8. LISTA DE VERIFICACIÓN DE SOLUCIONES

La siguiente lista incluye algunos de los problemas más frecuentes reportados en las relaciones de mentoring.

PROBLEMA	POSIBLES SOLUCIONES
Nuestra discusión es muy superficial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar y asegurar que las metas y objetivos de la relación sean claras y entendidas por completo</li><li>• Crear un ambiente donde el debate y la discusión son totalmente abiertos y francos</li><li>• Asegurarse de que hay suficiente nivel de desafío y reflexión durante las reuniones</li></ul>
Parece que hemos perdido fuelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar los fines y objetivos de la relación y decidir si existe o no la necesidad de que la relación continúe</li><li>• Si la relación va a continuar entonces discutir y acordar cómo puede ser revitalizada</li><li>• Si se va a poner fin a la relación entonces deberá hacerse formalmente</li></ul>
Las reuniones son continuamente pospuestas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprobar el grado de compromiso del mentor y el aprendiz en la relación</li><li>• Considerar el uso del mentoring para superar las presiones de tiempo</li><li>• Discutir y acordar los modos de gestionar el tiempo</li></ul>
No parecemos tener mucha compenetración	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocer y abordar el problema al tratar de trabajar juntos para construir una mejor relación</li><li>• Ponerse de acuerdo mutuamente para retirarse de la relación si no puede establecerse la compenetración por cualquier razón</li></ul>

<b>Mi aprendiz espera demasiado de mí</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar y acordar los fines y objetivos de la relación</li><li>• Establecer y acordar expectativas manejables</li></ul>
<b>Mi mentor no para de hablar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discutir las preocupaciones abiertamente y acordar un camino a seguir. Como 'regla de oro' un mentor eficaz rara vez debe hablar más del 20% del tiempo.</li></ul>
<b>Estoy confuso sobre el papel de mi superior directo y mi mentor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discutir el tema tanto con el superior directo como con el mentor, para asegurarse de que hay claridad sobre sus respectivas funciones. En general, el superior directo es responsable para los asuntos del día a día con los que el aprendiz pueda necesitar ayuda, y el mentor es responsable del desarrollo continuo a largo plazo.</li></ul>





# ESTUDIOS DE CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Capítulo 9

## 9. ESTUDIOS DE CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Todas las buenas prácticas identificadas a nivel nacional y europeo afectan a mentores de países europeos elaboradas a partir de directrices principales de la UE. Los más relevantes son las siguientes:

- **HABILIDADES PARA LA ECONOMÍA VERDE, POR EL CEDEFOP (EUROPA)**

Este proyecto explora los efectos del empleo, los requisitos de formación y las implicaciones políticas de la transición hacia una economía más verde. El CEDEFOP subraya que la comprensión de las implicaciones ambientales de una actividad profesional debe integrarse en los sistemas de educación y formación.

- **EMPREDIMIENTO VERDE EN EUROPA (EUROPA)**

El proyecto GEE (Emprendimiento Verde en Europa) vincula la comprensión del cambio de paradigma hacia una economía verde y la promoción del emprendimiento y el desarrollo de sus habilidades. Una manera de repensar la importancia de la formación, el mentoring o cualquier otra forma de aprendizaje / enseñanza / guía.

- **ECOPRENEURS4CLIMATE DE ECOPRENEUR.EU (EUROPA)**

Ecopreneur.eu es la Federación Europea de Empresas Sostenibles, una alianza de más de 1.000 empresas sostenibles. Una de las prácticas más importantes es el programa Ecopreneur for Climate ( <http://ecopreneurs4climate.org/> ) y el Premio al Campeón de las mejores y más brillantes empresas verdes a nivel ciudad/comunidad y país.

- **EMCC (EUROPA)**

El Consejo Europeo de Mentoring y Coaching (EMCC) tiene más de 5.000 mentores en 67 países. Tiene dos estándares importantes: la *European Individual Accreditation (EIA v2)* y la *European Quality Award (EQA)*. También cuenta con un motor de búsqueda de base de datos interesante para encontrar mentores y orientadores filtrando por ubicación, idioma de trabajo, campos de experiencia, nivel de Acreditación EIA y Nivel de cualificación EQA.

- **JUVENTUD Y MEDIO AMBIENTE (EUROPA)**

El proyecto a largo plazo "Emprendimiento Verde" es un proyecto Erasmus + desarrollado dentro de la red de Jóvenes y Medio Ambiente en Europa, basada en la observación de la falta de oportunidades de trabajo de los jóvenes, la falta de apoyo a los jóvenes emprendedores y la necesidad de promover soluciones respetuosas con el medio ambiente. El proyecto tiene como objetivo facilitar el acceso de los jóvenes al mercado de trabajo mediante la formación de sus habilidades, inspirándoles a crear sus propias nuevas creaciones verdes y la promoción del emprendimiento.

- **PROGRAMA SWITCHMED (EUROPA)**

SwitchMed desarrollado en 2015 con el fin de impulsar el emprendimiento verde, es una metodología para ayudar a los emprendedores mediante mentores verdes "Green

Mentorship". En la actualidad está impartiendo un programa de formación/mentoring a más de 2.700 emprendedores de la región MENA.

- **PRO CONCEPT/SCHOOLTALK.AT (AUSTRIA)**

El Programa de Mentores en Educación está dirigido a jóvenes comprometidos y orientados al rendimiento que desde el principio se basan en el modelo de ejecutivos experimentados y también quieren construir una red de contactos para su carrera. A continuación, se introduce un juego de mentores adecuados. Los aprendices reciben consejos prácticos de los profesionales basados en sus propias experiencias y puedan acompañarles de vez en cuando durante su empleo.

- **EMPRESAS VERDES (IRLANDA)**

Green Business es un servicio gratis y confidencial de eficiencia de los recursos para todo tipo de pymes irlandesas. El servicio es financiado por la Agencia de Protección Ambiental (EPA) en el marco del Programa Nacional de Prevención de Residuos con el objetivo de ofrecer mejoras en la eficiencia de recursos y un ahorro de costes sustancial, mediante la prevención y reducción de los residuos en el consumo de agua y energía.

- **GREEN START (IRLANDA)**

El programa GreenStart es apoyado por Enterprise Ireland y está diseñado para solo para pymes. Su objetivo es aumentar el nivel de conciencia del medio ambiente en relación con el cumplimiento normativo y ayudar al desarrollo de un sistema de gestión simplificada.

- **ECO-RECINNOVA, DE RED EMPRENDEVERDE (ESPAÑA)**

El programa de mentoring Eco-Recinnova está dirigido a proporcionar un apoyo individualizado y especializado. Cinco emprendedores por año, de la red Empreverde, toman parte en el proceso de orientación, lo que implica cuatro sesiones presenciales y mentoring vía e-mail y por teléfono durante tres meses.

- **PROGRAMA EMPLEAVERDE (ESPAÑA)**

Programa de financiación de proyectos verde, que depende de la Fundación Biodiversidad y el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente español. Este programa financia proyectos (vía FSE) destinados a "apoyar la transición verde, fomentando el cambio en mano de obra hacia empleos más verdes y para ayudar a la falta de capacidades". En los últimos 5 años, Empleaverde han invertido más de 42 millones de euros en 270 proyectos, con más de 500 organizaciones implicadas.

- **ASOCIACIÓN KÖVET PARA LA ECONOMÍA SOSTENIBLE (HUNGRÍA)**

Establecida en octubre de 1995, KÖVET es una asociación para promover la gestión emprendedora medioambiental consciente en las empresas. La actividad principal de KÖVET es promover soluciones ambientales preventivas, y garantizar el intercambio de información sobre todo en el sector emprendedor. La organización actúa como una plataforma para el intercambio de información en curso, con el objetivo de promover la gestión emprendedora medioambiental consciente, para encontrar nuevas maneras para reducir los impactos ambientales de industria y para ayudar a utilizar esto como una base para una ventaja competitiva.



# FUENTES DE INFORMACIÓN ADICIONAL

Capítulo 10

# 10. FUENTES DE INFORMACIÓN ADICIONAL

## RESULTADOS DEL PROYECTO GREEN MENTOR

Dentro del marco del Proyecto Green Mentor, se han desarrollado seis productos intelectuales (IO). Estos forman una fuente de documentos de referencia y recursos útiles para poner en práctica el mentoring de negocios verdes. Los seis productos son:

- IO1 Informe del Estado del Arte sobre el mentoring de empresas verdes en Europa
- IO2 Curriculum ECVET para el mentor de emprendedores verdes
- IO3 Manual Green Mentor
- IO4 Caja de herramientas Green Mentor
- IO5 Lecciones en Video: Emprendimiento Verde
- IO6 Open Online Center - <http://greenmentor-project.eu/>

La siguiente sección ha sido compilada como forma de muestra para el lector sobre fuentes de información útil adicionales.

## LECTURAS RECOMENDADAS

Las siguientes lecturas proporcionarán una buena perspectiva del mentoring y apoyarán al lector con las herramientas y técnicas esenciales para el mentoring eficaz.

- Carter, S. (1994) An Essential Guide to Mentoring, Institute of Management.
- Clutterbuck, D. (2004) Everyone Needs a Mentor, CIPD.
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (1995) Mentoring in Action, Kogan Page.
- Clutterbuck, D., Ragins, B. R. (2002) Mentoring and Diversity: An International Perspective, Butterworth – Heinemann.
- Hay, J. (1995) Transformational Mentoring: Creating Developmental Alliances for Changing Organisational Culture, The McGraw-Hill Book Company.
- Honey, P and Mumford, A. (1986) The Manual of Learning Styles, Peter Honey.
- Johnson, Harold. 1997. Mentoring For Exceptional Performance. Glendale, CA: Griffin.
- Megginson, D. & Clutterbuck, D (2005), Techniques for Coaching and Mentoring, Butterworth – Heinemann.
- Shea, G. F. (1992) Mentoring: A Guide to the Basics, Kogan Page.
- Doyle, B. & O Neill, N.V. 2001, Mentoring entrepreneurs: shared wisdom from experience, Oak Tree Press, Dublin.

Las siguientes lecturas proporcionan una perspectiva sobre la mentalidad verde la transformación ecológica o la sostenibilidad en los negocios.

- Anderson, R. C. 1998. *Mid-course Correction: Toward a Sustainable Enterprise :The Interface Model*, Chelsea Green Publishing.
- Esty, D. & Winston, A. 2009. *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*, John Wiley & Sons.
- Hawken, P. 2010. *The ecology of commerce*, revised edition. New York, Harper Business.
- McDonough, W. & Braungart, M. 2010. *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*, MacMillan.
- Winter, G. 1988. *Business and the environment; a handbook of industrial ecology with 22 checklists for practical use and a concrete example of the integrated system of environmentalist business management (the Winter Model)*, London, McGraw-Hill, ISBN 3-89028-223-7
- Winter, G. 1995. *Blueprint for green management; creating your company's own environmental action plan*, London, McGraw-Hill, ISBN 0-07-709015-2
- BOULDING, K. E. [1966]: *The Economics of the Coming Spaceship Earth*, Sixth Resources for the Future Forum on Environmental Quality in a Growing Economy in Washington, D.C. on March 8
- COHEN, B. – WARWICK, M. [2006]: *Values-driven Business – How to Change the World, Make Money, and Have Fun*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco
- HOLLIDAY, C. O. – SCHMIDHEINY, S. – WATTS, P. [2002]: *Walking the Talk - The Business Case for Sustainable Development*. Greenleaf Publishing, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco
- SCHUMACHER, E. F. [1993]: *Small is Beautiful*. Vintage Books Random House UK Limited, London
- TÓTH, G. [2007]: *The Truly Responsible Enterprise*. KÖVET-INEM Hungária, 2007

## **WEBS DE INTERÉS**

<https://www.ceres.org/>

<http://www.zeri.org/>

<http://biopolitics.gr/biowp/wp-content/uploads/2013/04/VOL-III-ib-winter.pdf>

### **Red Internacional para la Gestión del Medio Ambiente**

<http://www.inem.org/>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy>

### **Foro Mundial de Recursos**

<https://www.wrforum.org/events/?lang=de> (

## **EUROPA**

<http://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

## **IRLANDA**

<https://www.epa.ie/pubs/legislation/>

<http://www.envirocentre.ie/index.html>

<http://greenbusiness.ie/>

<http://www.seai.ie/>

### **Red Irlandesa de Reutilización Comunitaria**

<http://crni.ie/our-activities/publications>

## **ESPAÑA**

<http://www.redemprenderverde.es/>

<http://empleaverde.es/en>

<http://www.institutoimedes.com/about-us/>

## REFERENCIAS

- ANTAL, A. 1993. Odysseus' legacy to management development: mentoring. *European Management Journal*, 11, 448-454.
- BARHAM, K. & CONWAY, C. 1998. *Developing business and people internationally: a mentoring approach*, Ashridge Research.
- BASS, B. M. & VAUGHAN, J. A. 1966. *Training in Industry – The Management of Learning*.
- BERK, R. A., BERG, J., MORTIMER, R., WALTON-MOSS, B. & YEO, T. P. 2005. Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships. *Academic Medicine*, 80, 66-71.
- BORGER, R. & SEABORNE, A. E. M. 1966. *The psychology of learning*, Middlesex, Penguin.
- BOUD, D. & GARRICK, J. 1999. *Understanding learning at work*, Taylor & Francis US.
- CLAWSON, J. G. & KRAM, K. E. 1984. Managing cross-gender mentoring. *Business Horizons*, 27, 22-32.
- CLUTTERBUCK, D. 2004. *Everyone Needs a Mentor*. London, CIPD.
- COLLINS, E. G. & SCOTT, P. 1978. *Everyone who makes it has a mentor*. HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION 60 HARVARD WAY, BOSTON, MA 02163.
- COLLINS, N. W. 1983. Professional women and their mentors. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- COOK, M. F. 1979. Is the Mentor Relationship Primarily a Male Experience? *Personnel Administrator*, 24, 82.
- DOWNS, S. 1995. *Learning at work: Effective strategies for making things happen*, Page.
- DOYLE, B. & O NEILL, N. V. 2001. *Mentoring entrepreneurs: shared wisdom from experience*, Dublin, Oak Tree Press.
- FITT, L. W. & NEWTON, D. A. 1981. When the mentor is a man and the protege a woman. *Harvard Business Review*, 59, 56-&.
- HAY, J. 1995. *Transformational mentoring: Creating developmental alliances for changing organizational cultures*, McGraw-Hill.
- HUSSAIN, Z. 2009. *The Good Mentoring Guide*. Global Synergy Solutions, [www.versa.uk.com/apprenticeship/mentor\\_handbook.pdf](http://www.versa.uk.com/apprenticeship/mentor_handbook.pdf) [agosto de 2013].
- JELBRING-KLANG & TAMM-BUCKLE, R. Mentoring in SAS. Proceedings of the Third European Mentoring Conference, 1996 European Mentoring Centre and Sheffield Business School., 140-141.
- KERKA, S. 1998. New Perspectives on Mentoring. ERIC Digest No. 194.
- KOLB, D. A. 2014. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, FT press.
- KRAM, K. 1985. *Mentoring at work. Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman and Company, Glenview. ISBN 0-673-15617-6.



- LIVINGOOD, J. 1995. Revenge of the Introverts. *Computer-Mediated Communication Magazine*, 2, 8-9.
- MEGGINSON, D., CLUTTERBUCK, D. & GARVEY, B. 2006. *Mentoring in action: A practical guide*, Kogan Page Publishers.
- MUMFORD, A. 1999. *Effective learning*, CIPD Publishing.
- MUMFORD, A. & HONEY, P. 1986. *The manual of learning styles*. Berkshire: Ardingly: House.
- MURRAY, M. 2002. *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring process*, John Wiley & Sons.
- O'NEIL, I. & UCBASARAN, D. 2016. Balancing "what matters to me" with "what matters to them": Exploring the legitimation process of environmental entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 31, 133-152.
- O'NEILL, R. M., HORTON, S. & CROSBY, F. J. 1999. Gender Issues in Developmental Relationships. *Mentoring Dilemmas: Developmental Relationships within Multicultural Organisations*. Lawrence Erlbaum.
- PATTON, A. 1991. 'Mentoring for Women in BP Oil Europe: The Realisation. Internal Report for BP Oil.
- PEGG, M. 2003. *The mentor's book: helping people to achieve their picture of perfection*, Cirencester, Management Books 2000.
- RAGINS, B. R. 1997a. Antecedents of diversified mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 90-109.
- RAGINS, B. R. 1997b. Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22, 482-521.
- RAGINS, B. R. 1999. Gender and mentoring relationships: A review and research agenda for the next decade.
- RAGINS, B. R., TOWNSEND, B. & MATTIS, M. 1998. Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12, 28-42.
- ROWLEY, J. B. 1999. *The good mentor*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- SHEA, G. F. 1992. *Mentoring: A guide to the basics*, Kogan Page.
- SINETAR, M. 1998. *The Mentors Spirit: Life Lessons on Leadership and the Art of Encouragement*. New York: St. Martin's Press.
- STERN, E. & SOMMERLAD, L. 1999. *Workplace learning, culture and performance*, Institute of personnel and development London.
- THOMAS, D. A. 1993. Racial dynamics in cross-race developmental relationships. *Administrative Science Quarterly*, 169-194.
- THOMAS, D. A. & ALDERFER, C. P. 1989. The influence of race on career dynamics: Theory and research on minority career experiences. *Handbook of career theory*, 133, 158.
- TORRINGTON, D. & WEIGHTMAN, J. 1994. *Effective management: people and organisation*, Prentice Hall.



# GLOSARIO

Capítulo 11

# 11. GLOSARIO

**B2B/b2b** – (Business-to-Business) “de empresa a empresa” lo que indica que los principales clientes de la empresa son otros negocios en vez de clientes individuales o usuarios finales

**Disonancia** - es la lucha que el emprendedor verde encuentra al tratar de reconciliar sus valores ecológicos y la ética con el crecimiento y las necesidades en la puesta en marcha de su negocio en empresa ya existente.

**ECVET** - Sistema Europeo de Créditos para la Educación y la Formación, en el que los resultados del aprendizaje están organizadas en conocimientos, habilidades y competencias, estructuradas en unidades de competencia específicas. Cada unidad puede ser objeto de evaluación y validación autónoma, facilitando así su incorporación en los marcos de cualificaciones nacionales existentes dentro de los países de la UE.

Los **Sistemas de Gestión Ambiental** ayudan a la empresa en la gestión de sus impactos ambientales sobre la base de registrar y revisar de forma sistemática los datos ambientales a través de todos los procesos de negocio, incluyendo acciones preventivas y correctivas, registros de los ahorros realizados e informes para resumir los resultados.

**Declaración de Política Ambiental** - Documento que establece el compromiso de la empresa para la gestión de sus impactos ambientales, para cumplir con las regulaciones ambientales y de manejo o reducción de impactos de sus operaciones comerciales.

**MEC** (EQF en inglés) – El Marco Europeo de Cualificaciones ha sido desarrollado por la Comisión Europea para ocho niveles de educación y actúa como una herramienta de traducción para ayudar a la comunicación y la comparación de las cualificaciones a través de los sistemas educativos en Europa.

**Código Ético Mundial** - Una descripción de las mejores prácticas para asesores y mentores, desarrollado y aprobado por la Asociación para el Coaching y el Consejo Europeo de mentoring y coaching

**Emprendimiento Verde** - se refiere a la puesta en marcha y desarrollo de un negocio como una empresa verde, negocio sostenible o medioambiental.

**Mentor Verde** – El mentoring es un enfoque práctico para ayudar a los emprendedores a desarrollar sus propias capacidades y conocimientos a medida que empiezan un negocio verde o “enverdecen” un negocio ya existente.

**Lavado verde** – El lavado verde se produce cuando una empresa hace afirmaciones ambientales en su marketing o publicidad que no tienen acciones verdes detrás de ellos.

**Legitimación** - Es un proceso mediante el cual la empresa busca el reconocimiento y la aceptación de su comunidad empresarial o sector industrial. Esta es un área donde los mentores pueden añadir un valor significativo a una empresa.

**Aprendiz** - la persona o emprendedor que está siendo objeto del proceso de mentoring.

**Mentor** "un proceso para la transmisión informal del conocimiento, el capital social, y el apoyo psicosocial percibido por el receptor como relevantes para el trabajo, carrera o desarrollo profesional" (definición por Bozeman y Feeney, 2007, p. 731)

**Sostenibilidad**- Existen muchas definiciones de lo que es la sostenibilidad. Una definición común proviene del Informe Brundtland de 1987, y define la sostenibilidad como "desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".

**PYME** – Empresa de tamaño pequeño o mediana.

**Modelo del ciclo de vida** - Este modelo (por Clutterbuck y Lane, 2004) describe el ciclo de vida del proceso de mentoring, que consta de cinco etapas o fases que evolucionan a partir de (1) Construir compenetración; (2) establecer una meta o dirección; (3) progresión hacia el objetivo; (4) Finalización; y (5) Cambiando de rumbo.



# GREEN MENTOR

MÁS INFORMACIÓN EN:  
[HTTP://GREENMENTOR-PROJECT.EU/](http://greenmentor-project.eu/)



Cofinanciado por el  
programa Erasmus+  
de la Unión Europea

*Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. La información contenida refleja los puntos de vista de los autores y la Comisión no puede hacerse responsable sobre cualquier uso que pueda hacerse de la misma.*

UTOPICUS - [greenmentor@utopicus.es](mailto:greenmentor@utopicus.es)

INFODEF - [projects@infodef.es](mailto:projects@infodef.es)

CIT - [breda.Kenny@cit.ie](mailto:breda.Kenny@cit.ie)

BGF - [varga.laszlo@uni-bge.hu](mailto:varga.laszlo@uni-bge.hu)

BEST - [office@best.at](mailto:office@best.at)



INSTITUTO  
PARA EL FOMENTO  
DEL DESARROLLO  
Y LA FORMACIÓN



INSTITIÚID TEICNEOLAÍOCHTA CHORCAI

