

PRÓLOGO¹

¿QUÉ ES UN *MENTOR*?

Los términos *mentor* y patrocinador se utilizan ampliamente, - por lo tanto, es importante definir exactamente lo que estos términos significan en este caso. Nuestra definición de *mentor* es:

“Es una situación en la que dos personas deliberadamente se unen, una de ellas con más experiencia y habilidades que la otra, con el claro objetivo de ayudar a la persona con menos habilidades, a promocionarse y a desarrollar competencias específicas.”

MENTOR OFICIAL

Se recomienda a las mujeres que están siguiendo el programa, que consideren tener un *mentor*. Desde un punto de vista puede, que no le sea posible a las organizaciones formalizar un esquema de *Mentoring* con las participantes. Por lo tanto, damos ideas de cómo encontrar informalmente un *mentor* y también incluimos ideas de cómo montar formalmente un esquema de *mentoring* para aquellas organizaciones para las cuales esto resulte una opción válida.

¹ Myrtha B. Casanova: Presidente del IEGD (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad).

EL ROL DEL *MENTOR*

Es importante entender el rol del *mentor*. Un *mentor* debe poder tener muchos de los siguientes roles:

- ↪ ser una fuente de información sobre las metas / misiones de la organización / industria
- ↪ ser una fuente de información en temas estratégicos relacionados con la organización / industria
- ↪ entrenar en el desarrollo de habilidades específicas
- ↪ dar retro-información
- ↪ servir de confidente en momentos de crisis personal y de problemas
- ↪ ayudar en el diseño de un plan de carrera
- ↪ mantener la integridad de la relación entre la persona patrocinada y sus superiores
- ↪ estar de acuerdo en tener reuniones periódicas

LAS VENTAJAS PARA LA ORGANIZACIÓN

Es importante que puedas enfocar este tema si quieres persuadir a la organización a invertir en un esquema de *Mentoring*.

Los beneficios para las organizaciones que se derivan de un esquema de *Mentoring* son:

- ✓ tener un programa de formación a muy bajo coste
- ✓ aumentar las comunicaciones y la comprensión dentro de la organización
- ✓ mantener motivados a los veteranos
- ✓ mejorar los planes de sucesión

Sin embargo, hay desventajas que se deben contemplar. Estas desventajas son:

- * debe haber suficientes veteranos en la organización dispuestos a hacer el rol de *mentor*
- * los *mentores* deben tener las habilidades para cumplir su rol
- * el esquema de *Mentoring* necesita recursos en forma de tiempo por parte del coordinador del esquema, el *mentor*, y la administración
- * puede resultar difícil convencer a los *mentores* potenciales

Cursos, Seminarios y Conferencias

Tendencias hacia el 3^{er} Milenio	Contenido Global que el participante adapta a su sector y a su empresa. Relación de las tendencias más destacadas que conforman los mercados actuales y futuros.
Escenarios de Futuro	Metodología para la aplicación de la prospectiva el mundo empresarial para permitir a los tomadores de decisión a anticiparse a los cambios del entorno.
Liderazgo Sostenible	Factores clave para el desarrollo del liderazgo y mecanismos para mantener dicha posición de Liderazgo.
Fidelización de Clientes	Modelo estratégico para la creación de acciones de Fidelización de Clientes en entornos cambiantes.
Globalización de los Mercados	Análisis de la mundialización de la Economía y el Comercio. Estrategias de selección y entrada en mercados internacionales.
Estrategia y Política de Empresa	Cursos sobre modelos y aplicación de Estrategias y Política en las empresas para crear una nueva cultura empresarial.
Gestión de la Diversidad	Nuevo instrumento de gestión del Capital Humano para alcanzar mayores beneficios empresariales a través de la armonización de la vida profesional y familiar de los empleados.

MENTORING

Mentoring se define como “el acto de ayudar a aprender”. *Mentoring* se centrará en su mayor parte en el líder que hace de *mentor* a un seguidor. La arena donde se desarrolla el *Mentoring* está llena de asunciones sobre la forma en que aprende la gente, los roles que pueden desempeñar los *mentores*, las cualidades que deben perseguir y las trampas que han de evitar.

EL ARTE DEL MENTORING

La transmisión de la sabiduría

El uso tradicional de la palabra *mentor* hace referencia a una persona de fuera de la cadena habitual de mando; desde el punto de vista del joven, alguien que “me ayuda a comprender el sistema informal de funcionamiento y me ofrece consejos y orientación sobre la forma de tener éxito en esta loca organización”. No todos los *mentores* son supervisores, pero todos los supervisores eficaces deberían ser *mentores*. El *Mentoring* está directamente dirigido a una persona; el *Mentoring* encaminado a un grupo es entrenar, o enseñar.

Los buenos líderes hacen muchas cosas. Los buenos líderes comunican una visión clara y planifican una dirección precisa. Los buenos líderes proporcionan *feedback* sobre la actuación, inspiran y animan y, cuando es necesario, disciplinan. Los buenos líderes también hacen de *mentores*. La tarea de *mentor* es la parte del rol del líder que ha sufrido un mayor aumento.

La palabra *mentor* procede de *La Odisea*, escrita por el poeta griego Homero. *Mentor* es a la vez sabio y sensible, dos ingredientes fundamentales para los buenos *mentores*.

Todos conocemos el desafío que representa el transmitir nuestra sabiduría adquirida con gran esfuerzo a otra persona sin oponer resistencia. El *mentor* de éxito es capaz de burlar la resistencia.

- Los *mentores* eficaces son como amigos en cuanto que su objetivo es crear un ambiente de seguridad propicio al crecimiento.
- El objetivo debe ser siempre ayudar a que el protegido se haga fuerte, no ayudar al protegido a sentirse mejor por ser débil.

LOS GRANDES *MENTORES* SON EFICACES EN:

SABER RENDIRSE
ACEPTAR
DAR REGALOS
LLEGAR MÁS LEJOS

- Excepto por lo que respecta al amor, no hay un don más grande que uno puede dar a otro que el don del crecimiento personal.

Es un raro privilegio ayudar a que otro aprenda, tener los conocimientos adecuados que puedan serle útil a otro, y tener a alguien que pueda aprovechar dichos conocimientos.

EL CONTEXTO PARA EL *MENTORING*

Jefe es una palabra malsonante

- Al igual que el papel del jefe está evolucionando, las reglas del juego están cambiando con él.
- Los líderes-socios animan a sus empleados a ir hasta el límite y empujar lo que ocasionalmente implica pasarse de la raya.

↳ EMPUJE A LOS EMPLEADOS A QUE CORRAN RIESGOS
↳ HAGA QUE SE LE CONOZCA COMO OYENTE SENSACIONAL
↳ SEA UN MODELO DE SUS VALORES
↳ CELEBRAR, CELEBRAR, CELEBRAR
↳ SIRVA DE *MENTOR*

LA NIVELACIÓN DEL CAMPO DE APRENDIZAJE

Roles y axiomas

El mago

“Escucha mi consejo, atiende mis palabras y puede que tengas éxito, pequeño saltamontes”

El cómico

“Haz que sigan riendo y se marcharán sintiéndose bien”

El motivador

“Puedes hacer cualquier cosa con sólo proponértelo”

El sargento

“Diles lo que les vas a decir. Díselo. Y luego diles lo que les digistes”

El socio

“Eres responsable de tu propia enseñanza. Yo soy responsable de apoyarte, facilitártela y aprender contigo”

La andragogía del Dr.Malcom Knowles:

1. Los adultos se sienten motivados para aprender a medida que desarrollan necesidades e intereses que la enseñanza satisfará.
2. La orientación de los adultos para aprender está centrada en la vida o en el trabajo.
3. La experiencia es el recurso más rico en la enseñanza de adultos.
4. Los adultos sienten una intensa necesidad de relacionarse entre ellos.
5. Las diferencias individuales entre los aprendices adultos aumentan con la edad y la experiencia.

CARACTERÍSTICAS DE LAS ASOCIACIONES EXITOSAS ENTRE *MENTORES* Y PROTEGIDOS

- EQUILIBRIO
- VERDAD
- CONFIANZA
- ABUNDANCIA
- PASIÓN
- VALOR

- El preámbulo de aprender es el riesgo. El preámbulo del riesgo es el valor.

LA EVALUACIÓN DE SU TALENTO COMO *MENTOR*

Test de autocomprobación

INTERPRETACIÓN

La sociabilidad tiene que ver con su preferencia por estar con, o aparte de, los demás.

La autoridad tiene que ver con sus preferencias respecto a estar al mando.

La franqueza se refiere a lo fácilmente que confía usted en los demás.

LA FORMA DE CULTIVAR UNA RELACIÓN

El poder de una buena relación y entendimiento

- Un buen *mentor* establece la aproximación por medio de una atención cuidadosa a los sentimientos del protegido al principio del encuentro.
- El ingrediente principal en la receta de la aproximación es la autenticidad. Cuanto más natural es usted frente a su persona protegida, más cómoda ésta se sentirá.

LA FORMA DE EVITAR EL HIELO FRÁGIL

Consejos y “feedback”

DAR CONSEJOS SIN ENCONTRARSE CON RESISTENCIA

- Para que dar consejos funcione verdaderamente, debe estar usted dispuesto a que el protegido decida no hacerle caso.

Paso nº1

ESTABLEZCA CLARAMENTE EL PROBLEMA U OBJETIVO DE LA ACTUACIÓN

Paso nº2

ASEGÚRESE DE QUE ESTÁN DE ACUERDO EN EL ENFOQUE

Paso nº3

PIDA PERMISO PARA ADMINISTRAR CONSEJOS

- Utilizar la primera personal del singular para impartir sus consejos ayuda a eliminar los “deberías” y “tendrías que”.

Paso nº4

FORMULE SU CONSEJO EN PRIMERA PERSONA DEL SINGULAR

SUMINISTRAR “FEEDBACK” SIN PROVOCAR RESENTIMIENTO

- El problema del consejo es la resistencia potencial, el del “feedback” es el resentimiento potencial.

Paso nº1

CREE UN CLIMA DE IDENTIFICACIÓN (“Soy como tú”)

Paso n°2

ESTABLEZCA LA RAZÓN LÓGICA PARA EL “FEEDBACK”

Paso n°3

ASUMA QUE SE ESTÁ DANDO EL “FEEDBACK” A SÍ MISMO

Paso n°4

PIDA AQUELLO QUE USTED DA, “FEEDBACK”

- Piense en su objetivo de esta forma: ¿Cómo impartiría el “feedback” si se lo estuviera dando a sí mismo?

EL GRAN SECRETO DE SÓCRATES

Los temibles interrogantes

- Las preguntas eficaces incitan a la curiosidad, que cultiva la sabiduría.
- Para la mente, la curiosidad es su propia recompensa. Y el subproducto de la curiosidad perpetua es la sabiduría.
- Si hace una pregunta que busca información, sólo obtiene una respuesta o un hecho; si se hace una pregunta que busca la comprensión, usted inicia una cadena de acontecimientos más poderosa.
- Las preguntas pueden tener más fuerza si el entrevistador y el receptor están sintonizados en la misma frecuencia de onda.

COLOCAR EL “NOSOTROS” EN LA “CONFIANZA”

Mezclar la humildad con la confianza

- Las relaciones de *Mentoring* sólo funcionan cuando existe confianza. Cuando los *mentores* confían en los protegidos, los protegidos hacen lo mismo con los *mentores*.
- Las acciones más eficaces demuestran de forma espectacular dos aspectos de la relación, una comprensión profunda del individuo y el

reconocimiento de que la confianza se crea por medio de acciones llenas de confianza.

- El *mentor* que actúa y demuestra de forma espectacular su humildad y autenticidad es el *mentor* que alimenta la confianza.
- La confianza es algo que se da dentro de la gente únicamente cuando se crea entre la gente.

ESCUCHE PARA OBTENER UN ALIADO

El arte perdido de escuchar

- Escuchar con profundidad no es sólo un encuentro de cerebros: es una unión, un vínculo, una asociación. Como todas las conexiones humanas, exige un esfuerzo y un compromiso constantes.
- Concentrarse exige esfuerzo; hacer de espejo exige paciencia.
- Pregunte a cincuenta personas que hayan tenido grandes *mentores* cuál es el atributo que piensan que es más crucial y es probable que cuarenta y nueve mencionen la forma de escuchar de sus *mentores*.

“DAR Y TOMAR” EMPIEZA POR “DAR”

Diálogos distinguidos

- Si alguna vez existe un momento en que la palabra “catalizador” se aplica al papel del *mentor*, es durante el diálogo.

Existen cuatro clases de paráfrasis:

1. Reformulación
2. De lo general a lo específico
3. De lo específico a lo general
4. Reformulación en términos opuestos.

- El objetivo de la paráfrasis no es hacer una pregunta ni una exclamación. Asegúrese de que su inflexión va hacia abajo, no hacia arriba.

- El comportamiento no verbal puede cebar la bomba de la discusión y contribuir a un ambiente de aprendizaje positivo, ayudando a comunicar su comprensión.

Los diálogos tienen más fuerza y poder cuando usted:

- Escucha,
- No enseña,
- Permite que no se esté de acuerdo,
- Se da cuenta de las enseñanzas y el aprendizaje que está teniendo lugar,
- Trabaja tanto para aprender de ellos como espera que ellos lo hagan de usted,
- No presione a los protegidos para que respondan o se comporten como usted piensa que deberían hacerlo.

LOS ESTUDIANTES ASUSTADOS

Cuando el miedo y la cultura chocan

- Un entorno de trabajo que sea continuamente evaluador puede desanimar el crecimiento al minimizar el comportamiento de prueba y error necesario para un aprendizaje eficaz.
- Los miedos que se producen en las organizaciones acostumbran a ser psicológicos. La gente se preocupa por sentirse rechazada, parecer tonta, perder poder, parecer incompetente, perder el trabajo.
- El *mentor* puede hacer una contribución importante a una situación de aprendizaje, que es tratar todos los miedos como si fueran racionales.

EL MIEDO ES UN ESPEJO DE AUTOESTIMA

- Piense en el miedo como la antítesis de una necesidad psicológica de alta prioridad

¡Utilice montones de afirmaciones positivas!

Asuma que el protegido no tiene razón alguna para tener una baja autoestima.

CAMBIAR PODER POR RESPETO

Cuando los alumnos son nuestros iguales

- Cuando se enfrenta usted a la resistencia con resistencia, el crecimiento sufre un parón.
- Si su objetivo es alabar, alabe, si su finalidad es criticar, critique. La mezcla de ambas puede convertir un amable golpecito en la espalda en una patada de control en la parte trasera de los pantalones.

EL SECRETO DEL PÁJARO AZUL

El don del equilibrio

- Los retos para todos los *mentores* son: “¿En qué momento demasiado apoyo se convierte en rescate?” y “¿En qué momento la falta de apoyo se convierte en una señal de insensibilidad?”.
- Si hay una lección que los pájaros azules pueden ofrecer, es la ilustración viviente del valor del maestro para dejar que el aprendiz fracase.
- No hay nada malo en que los *mentores* presuman ante sus protegidos, siempre que aquello de lo que presuman sea una realidad, pies de barro incluidos.

EL MAYOR DON DEL MENTOR

Las conexiones apasionadas

- La gente puede ser guiada por la razón, pero se siente inspirada por la pasión.
- Y cuanto más cerca se encuentra uno de las alturas, menos se escuchan los latidos del corazón.

- Cuando nos sentimos inspirados, exasperados, es que hemos visitado el reino mágico de la pasión. Y cuando un líder ha tenido algo que ver al mostrarnos el camino hacia ese reino, lo vemos con un nuevo sentido de asociación.
- Los líderes que dirigen desde el corazón despiertan el valor en los demás. Construyen una plataforma de relación que eleva a todo el mundo a un nivel más alto.

EL MENTORING A TODA VELOCIDAD

La sabiduría de aguas rápidas

- El resultado de un enfoque precipitado es muy probable que sea una completa confusión; una hora después de que usted se haya ido, el empleado sólo recordará algo borroso y confuso.
- Los buenos *mentores* no acuden al rescate, apoyan.

EL MENTORING A LARGA DISTANCIA

El aprendizaje por control remoto

- Para ser eficaz, una camaradería programada debe estar basada no sólo en la disponibilidad, sino en una creación de emparejamientos a propósito: emparejamiento de personalidades, emparejamiento de habilidades y emparejamiento de prioridades.
- Parte del *Mentoring* a larga distancia es dejar que el protegido experimente su preocupación y atención de forma tangible.
- Los *mentores* magistrales del mañana serán facilitadores no expertos; prestarán apoyo, no serán personas listas.

EL PAPEL DE LOS JUEGOS DE ROL

El *Mentoring* por medio de un ensayo del comportamiento

- Un juego de rol no es una situación de comprobación para demostrar incompetencia: prepare el encuentro para el éxito, no para la evaluación.
- Aprender se parece mucho a filmar películas: siempre puede gritar “¡Corten!” cuando una escena no va como a usted le gustaría.

NO TOQUES ESE MANDO

El *Mentoring* cuando hay máquinas por en medio

- Enséñele a su protegido a ser eficaz, no un robot que no puede pensar.

LA FORMA DE GESTIONAR UN DULCE PESAR

La vida después del *Mentoring*

- La celebración debería ser muy rica en felicidades e historias, risas y alegría.
- Las relaciones de *Mentoring* saludables utilizan la separación como una herramienta para el crecimiento.

EL “KAIZEN” DEL *MENTORING*

Aprender, aprender, aprender

- Muchos de los recursos disponibles para nuestro crecimiento exigen que busquemos en lugares recónditos, que pongamos las cosas cabeza abajo y que incluso entrecerremos los ojos para encontrarlas.
- Llene el mundo en que vive con oportunidades de aprender.

EPÍLOGO

IRONÍA INSTRUCTIVA

Ray Bell era un hombre callado; hubiera establecido un nuevo récord de baja sociabilidad en el test del *mentor*. A pesar de su timidez, era famoso por su rápido ingenio, su optimismo y su talento como un bromista de buen carácter. También era un hombre profundo y apasionado, capaz de suscitar océanos de perspicacia con unas pocas escogidas palabras. Estas cualidades son, quizás, las piedras de toque para cualquier persona que pretenda ser un catalizador para el aprendizaje de los demás.

- LIBRE DE ENJUICIAMIENTO
- CURIOSIDAD PERPETUA
- UN ORGULLO OBVIO
- UNA ÉTICA IMPECABLE

“APRENDER ES ALGO QUE NO SE CONSIGUE POR CASUALIDAD. DEBE PERSEGUIRSE CON ARDOR Y ATENDIDO CON DILIGENCIA”.

Abigail Adams, 1780

“ES MUCHO MÁS FÁCIL SER CRÍTICO QUE CORRECTO”.

Benjamin Disraeli

“EL PRIMER PROBLEMA DE TODOS, HOMBRES Y MUJERES, NO ES APRENDER, SINO OLVIDAR LO APRENDIDO”.

Gloria Steinem

“UNA CARRERA DE ÉXITO YA NO TRATA DE PROMOCIÓN. AHORA SE TRATA DE MAESTRÍA”.

Michael Hammer

“NADA SE CONVIERTE EN REAL HASTA QUE SE EXPERIMENTA. INCLUSO UN PROVERBIO NO ES UN PROVERBIO HASTA QUE TU VIDA LO HAYA ILUSTRADO”.

John Keats

“NUNCA TE ENCONTRARÁS A TI MISMO HASTA QUE AFRONTES LA VERDAD”.

Pearl Bailey

“LA VERDADERA EDUCACIÓN CONSISTE EN SACAR LO MEJOR DE UNO MISMO”.

Mohandas Gandhi

“NO HAY PROBLEMA HUMANO QUE NO PUDIERA SOLUCIONARSE SI LA GENTE HICIERA, SENCILLAMENTE, LO QUE YO LES ACONSEJO”.

Gore Vidal

“EL CONSEJO ES COMO UN EXTRAÑO: SI ES BIENVENIDO, VUELVE A CASA ESE MISMO DÍA”.

Proverbio africano

“ES UNA PREGUNTA QUE NO SE HA CONTESTADO, PERO PERMITIDNOS SEGUIR CREYENDO EN LA DIGNIDAD E IMPORTANCIA DE LA PREGUNTA”.

Tennessee Williams

“LE PEDÍ QUE MIRARA LAS VIDAS DE LOS HOMBRES COMO SI LO HICIERA EN UN ESPEJO, Y QUE DE LOS DEMÁS SACARA UN EJEMPLO PARA SÍ MISMO”.

Terencio, 190-159 a.C.

“A TI NO TE HAN HECHO REAL”, DIJO EL CABALLO DE PIEL. “ES ALGO QUE TE SUCEDE. NO PASA TODO DE UNA VEZ, TE VUELVES. TARDA MUCHO TIEMPO. ES POR ESTE MOTIVO POR LO QUE NO SUCEDE CON FRECUENCIA A GENTE QUE SE ROMPE FÁCILMENTE, O TIENE BORDES AFILADOS, O A LA QUE HAY QUE GUARDAR CUIDADOSAMENTE”.

Margaret Williams, El Conejo de terciopelo

“APRENDER ES LA HABILIDAD DE ESCUCHARLO CASI TODO SIN PERDER LA CALMA O LA PROPIA CONFIANZA”.

Robert Frost

“LA HONESTIDAD ES LA PIEDRA ANGULAR DE CUALQUIER ÉXITO, SIN EL CUAL LA CONFIANZA DE ACTUAR DEJARÁ DE EXISTIR”.

Mary Kay Ash

“NO HAY NINGUNA SABIDURÍA IGUAL A LA FRANQUEZA”.

Benjamín Disraeli

“COMUNIQUE A LA OTRA PERSONA AQUELLO QUE USTED QUISIERA QUE ÉL LE COMUNICARA A USTED SI SUS POSICIONES FUERAN AL REVÉS”.

Aaron Goldman

“SÓLO LOS CURIOSOS APRENDERÁN Y SÓLO LOS VALIENTES SUPERARÁN LOS OBSTÁCULOS ANTE EL APRENDIZAJE. EL COEFICIENTE DE AVERIGUACIÓN ME HA EXCITADO SIEMPRE MÁS QUE EL COEFICIENTE DE INTELIGENCIA”.

Eugene S. Wilson

“LA CRÍTICA HONESTA ES DIFÍCIL DE ACEPTAR,
ESPECIALMENTE SI PROCEDE DE UN FAMILIAR,
UN AMIGO, UN CONOCIDO O UN EXTRAÑO”.

Franklin P. Jones

“LA MAYOR PARTE DE LOS CONSEJOS QUE
RECIBIMOS DE LOS DEMÁS NO SON TANTO
EVIDENCIA COMO EVIDENCIA DE SU AFECTO POR
ELLOS MISMOS”.

Josh Bilings

“UN SILENCIO OPORTUNO ES MÁS ELOCUENTE
QUE LA PALABRA”.

M.T. Tunner

“LA VIDA ES UNA OSADA AVENTURA O NADA”.

Helen Keller