

SEGUNDA EDICIÓN · JULIO 2020

MENTOR GUIDE

LA GUÍA FUNCIONAL
DEL MENTOR



Guía Funcional del Mentor

**Red Global de
Mentores**

2da Edición, agosto del 2020
Hecho el depósito que marca la ley 11.723
Impreso en Argentina, agosto 2020 – Imprenta M&A

Todos los Derechos de la Red Global de Mentores
Reservados todos los derechos. Prohibida su reproducción total
o parcial por cualquier medio o procedimiento sin permiso por
escrito de la RGMENTORES.

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	7
Palabras del Editor	8
¿Qué es la RGMENTORES?	9
Historia (marzo 2011 a julio 2020)	9
Agradecimiento a Autores.....	12
FILOSOFÍA CORPORATIVO	13
Misión	14
Visión	14
Propósitos Rectores	15
¿QUÉ ES MENTORÍA?	16
Origen Mitológico de la Mentoría	17
¿Qué es la Mentoría?	20
Tipos de Mentoría.....	23
Condiciones de la Mentoría Formal	25
Mundos de posibilidades para los procesos de Mentoría	27
Aplicaciones de la Mentoría	28
Certificaciones, jerarquización y avales en la RGMENTORES.....	30
Mentoría y Entorno Emprendedor	41
Los Mitos de la Mentoría.....	45
¿QUÉ ES EL MENTORING?	48
¿Qué es el Mentoring?	49
¿QUIÉN ES UN MENTOR?	50
¿Quién es un Mentor?	51
¿Qué hace un Mentor?	53
¿Qué se necesita para ser un Mentor?	56

¿QUIÉN ES UN MENTORADO?	58
¿Quién es un Mentorado?	59
¿Qué se espera de un Mentorado?	59
¿En qué se beneficia el Mentorado durante el proceso de Mentoría?	60
¿CUÁL ES EL MODO DE ACTUACIÓN PROFESIONAL DEL MENTOR?	61
El modo de actuación profesional del Mentor.....	62
Condiciones básicas del modo de actuación profesional de un Mentor.....	64
Axiomas que nacen del modo de actuación profesional del Mentor.	69
Desarrollo del modo de actuación profesional para convertirse en Mentor....	70
Destrezas del Mentor.....	73
¿EN QUÉ CONSISTE EL DIÁLOGO ESTRATÉGICO EN LA MENTORÍA?.....	85
Diálogo estratégico	86
¿CÓMO SE DESARROLLA UN PROCESO DE MENTORÍA?.....	95
¿Cómo se desarrolla un proceso de Mentoría?	96
Texto y contexto para un proceso de mentoría	100
Exigencias fundamentales para que el Mentor pueda ejercer de manera adecuada la Mentoría.	103
Sintetizando: ¿Cuál es la estructura básica de un proceso de Mentoría?	109
¿CÓMO SE DESARROLLA LA MENTORÍA EN EL MUNDO EMPRESARIAL?	111
El punto de partida para la reflexión de la Mentoría empresarial:.....	112
La empresa y el mundo de la complejidad	113
Pensamiento complejo y mentoría empresarial.....	115
El lambdoma.....	115
Los diálogos estratégicos en el mundo de la empresa.	116
El Lamdoma Compartido Mentor – Mentorado – Institución.....	118
El Modo de actuación profesional del Mentor Empresarial.....	120

¿En un contexto organizacional, quién cumple con el perfil para actuar como un Mentor?	121
El Mentor y su misión transformadora -.....	122
Programas de Mentoría al interior de una empresa	123
Factores clave de éxito en un programa de Mentoría Empresarial.....	126
¿Cómo seleccionar Mentores internos?	127
¿Cómo se elige a un Mentor externo?	128
Pautas para implementar un Programa de Mentoría Empresarial	130
¿Cómo hacer el lanzamiento de un Programa de Mentoría empresarial?	132
Comunidad en función del Programa de Mentoría Empresarial.....	133
Formalizando el Proceso de Mentoría en la empresa	133
¿Cómo evaluar cada Proceso de Mentoría Empresarial?	134
Los componentes de un programa de formación de Mentores Internos:	135
CÓDIGO DEONTOLOGICO RGMENTORES	138
APENDICE 1	150
MENTORING Y TIPOLOGÍA DE LOS CONOCIMIENTOS	150
APENDICE 2	156
MENTORÍA Y ECOSISTEMA DE DISCIPLINAS Y MODALIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO COMPLEMENTARIAS.....	156
APENDICE 3	175
APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO-DESARROLLADOR- TRANSFORMADOR, BASADO EN PROBLEMAS Y OBJETIVOS	175
Bibliografía	187

PRESENTACIÓN

Palabras del Editor

El presente libro se constituye en un manual/guía para el trabajo del Mentor profesional. Reúne el conocimiento y la experiencia de un equipo de Mentores que, individualmente, fueron generando contenido escrito en sus libros, blogs y foros. La Red Global de Mentores – RGMentores - ha tomado la iniciativa de unificarlos para generar una única pieza denominada “**Guía del Mentor**”, la cual es una línea base para formalizar el punto de partida de la formación y actuación de un Mentor profesional.

Este manual/guía tiene como propósito apoyar la formación y certificación de mentores profesionales y para ello contiene grandes acápite, a partir de los cuales están formuladas las preguntas del examen que utiliza la RGMentores para otorgar la certificación profesional que acredita la condición de mentor profesional, a los integrantes de la comunidad global de mentores. Dicha certificación se denomina “**INTERNATIONAL PROFESSIONAL MENTOR**” (**IPM**), es de carácter internacional y valida a un Mentor con los conocimientos básicos de dicha disciplina. Esperamos que esta guía le resulte de mucha utilidad.

Red Global de Mentores

¿Qué es la RGMENTORES?

La RGMENTORES en su condición de organismo unificador de conceptos en torno a la mentoría (una estrategia de desarrollo y de aprendizaje significativo) y fundamentada en el mentoring (un modo de actuación profesional), es una organización sin fines de lucro, que se constituye como la comunidad global de los Mentores, al mismo tiempo que los certifica y jerarquiza como mentores profesionales, y avala programas e instituciones que promueven y desarrollan este campo del saber – hacer.

La RGMENTORES agrupa a personas que se perciben como poseedoras de conocimiento relevante y experiencia significativa, que pueden poner al servicio de otros. Ejercen la mentoría a través de las metodologías propias de los procesos del mentoring, como un ejercicio profesional de acompañamiento en el camino al éxito.

Historia (marzo 2011 a julio 2020)

La red nace en marzo del 2011, en Costa Rica, por iniciativa del Dr. Daniel Fernando Peiró y un grupo de Mentores de habla hispana, siendo denominada **Red Hispanoamericana de Mentores** y reuniendo profesionales de diferentes especialidades, interesados en posicionar la mentoría como una disciplina, orientada a la transmisión de conocimientos, capital social y apoyo bio-psico-social, relevante para el trabajo, la carrera o el desarrollo profesional de los Mentorados.

En marzo del 2014 asume la presidencia de la RGMENTORES el Ing. Alejandro Motta, quien convoca a la conformación del primer comité directivo, con representantes de los diferentes países que en ese momento hacían parte de la Red. Este comité fue formalizado en lo que fue la primera reunión de directorio, realizada en la ciudad de Sao Pablo, Brasil, el 26 de noviembre de ese año en donde, entre otras acciones trascendentales, se renombra a la comunidad como la **Red Global de Mentores (RGMENTORES)**, se establece el código deontológico, y se reglamentan los comités directivo, académico, administrativo-financiero, de comunicación - divulgación, certificador y de ética. Igualmente se elige a Nelson de J. Rueda como el primer director ejecutivo de la RGMENTORES.

En el año 2015, bajo la responsabilidad del presidente de la RGMENTORES, Alejandro Motta, del vice-presidente Daniel M. Da Costa y del director ejecutivo Nelson de J. Rueda, la organización radica su sede y personaría jurídica en la ciudad de Panamá, Panamá, estableciendo como su **misión**: fomentar y difundir la disciplina del mentoring, mediante acciones de promoción, entrenamiento, certificación, publicaciones, oportunidades de *networking*, investigaciones, y todas aquellas acciones que hagan crecer nuestra comunidad, en manos de emprendedores, empresarios y directivos comprometidos con la vida misma. Y como su **visión**: una comunidad global liderada por seres humanos con conocimientos y valores.

En noviembre de ese año, se realiza la segunda reunión de directorio en la ciudad de Santiago, Chile, aprobando y lanzando lo que

actualmente se constituye como el programa de *Certificación de Mentores* y la *Certificación de Programas de Mentoría* y el lanzamiento de la *Primera Antología* de la RGMENTORES, libro que cuenta con la participación de 16 Mentores distinguidos de la comunidad y que hoy está a su disposición en la plataforma de la comunidad.

En noviembre del 2016, en la ciudad de México, México, asume la presidencia de la RGMENTORES para el periodo 2016-2018 Jaime España, con Mauricio Louzada como vice-presidente.

En noviembre del 2018, en la ciudad de Punta del Este, Uruguay, reasume la presidencia de la RGMENTORES para el periodo 2018-2020 el Ing. Alejandro Motta, con el Dr. Nelson de J. Rueda como vicepresidente. Durante este periodo se publica la *Antología del mentoring latinoamericano*, disponible en la web de la RGMENTORES, y se da un nuevo impulso a la organización, haciéndola cada vez más global, profesionalizando y jerarquizando los Mentores, desarrollando embajadas y embajadores de la misma, avalando centros y programas de formación asociados a la mentoría y realizando acuerdos de cooperación mutua, en función del desarrollo profesional de la comunidad de los Mentores.

A partir del 1 de julio 2020, en ciudad del Rosario, Argentina, se acuerda redefinir la estructura directiva de la RGMENTORES y asume, Alejandro Motta, en calidad de CEO, la dirección general. Nelson de J. Rueda es elegido presidente y Rosalinda Pizarro como vicepresidente, para el periodo julio 2020 – junio 2022.

Agradecimiento a Autores

Esta obra está conformada por el aporte de distinguidos profesionales de la mentoría, autores independientes que integran la RGMENTORES y que, a partir de su enorme generosidad, ponen a disposición su conocimiento y experiencia para aportar a la formación y consolidación de esta comunidad de profesionales que valoran y validan la disciplina del mentoring.

- Fernando Daniel Peiró
- Nelson de J. Rueda
- Jaime España
- Ernesto Beibe
- Maribel Belaval
- Serafín Contreras
- Ana María Bonotti
- Alejandro Motta

Los invitamos a ser parte de la historia de la RGMENTORES, con su activa participación. Esta comunidad es de todos los Mentores y la hacemos entre todos *los* Mentores.

FILOSOFÍA CORPORATIVO

Misión

Fomentar y difundir la mentoría, una estrategia de desarrollo y de aprendizaje significativo, fundamentada en el mentoring, como un modo de actuación profesional, que se expresa mediante las metodologías y herramientas que surgen de los diálogos estratégicos y desde allí, realizar procesos de formación, entrenamiento y certificación de mentores, avalar sus programas y sus instituciones orientadas a la promoción, publicación, *networking*, investigaciones, y demás acciones que propicien el desarrollo y evolución de la sociedad, en manos de mentores profesionales.

Visión

RGMentores, una comunidad global, integrada por seres humanos con valores, conocimientos y habilidades, que aportan su saber hacer, sus estrategias, aprendizajes significativos y experiencias relevantes, para el desarrollo del mundo y de la humanidad, mediante el ejercicio profesional de la mentoría, a través de la aplicación de las metodologías y herramientas propias del mentoring.

Propósitos Rectores

Integración

Agrupamos a los profesionales de la mentoría, interesados en generar sinergias, para posicionar esta disciplina como vía para la difusión de saberes procedimentales y actitudinales, al servicio de los Mentorados.

Profesionalismo

Impulsamos el crecimiento y desarrollo personal y profesional de la comunidad de mentores profesionales.

Generosidad

Compartimos ideas, experiencias y buenas prácticas del ejercicio profesional de la mentoría, como proceso para la transmisión informal del conocimiento, el capital social y el apoyo psico-social, percibidos por el mentorado como relevante para su trabajo, carrera o desarrollo personal o profesional.

Innovación

Trabajamos guiados por el esfuerzo innovador y desarrollador de la mentoría como profesión.

Código Deontológico

Guiamos nuestro actuar en el marco de las normas, reglas y procedimientos del Código Deontológico de la RGMENTORES.

¿QUÉ ES MENTORÍA?

Origen Mitológico de la Mentoría

El concepto mentoría y el término Mentor lo encontramos en la mitología griega. Ambos conceptos provienen del proceso vivido y del nombre propio de un personaje de la obra *La Odisea*, escrita entre el 750 y el 700 a. de C, por el poeta griego Homero.

Cuando Ulises, rey de la isla de Ítaca, marchó a la guerra de Troya, conflicto bélico en el que se enfrentaron una coalición de ejércitos aqueos contra la ciudad de Troya, encomendó a “Μεντώ” (Mēntōr) Méntor, el anciano itacense, el cuidado de su hogar y la educación de su hijo Telémaco. Siempre bajo el auspicio de Méntor, Telémaco debería aprender a valerse por sí mismo para llevar a buen término la tarea de remplazar a su padre.

Telémaco era todavía un niño cuando su padre marchó a la guerra de Troya, y en sus casi veinte años de ausencia creció, hasta hacerse adulto.

Después de la guerra, Ulises fue condenado por Poseidón, a quien corresponde el dominio de los mares, a viajar inútilmente durante diez años en su tentativa de volver a Ítaca y regresar a casa, enfrentando muchos riesgos y aventuras.

Ulises se convierte en el héroe extraviado, solo, errabundo, miserable, naufrago, perseguido por un poder sobrenatural que le hace perder a sus compañeros, su barco y todo lo que posee.

Después de que los dioses en asamblea hubieran decidido que Ulises debía volver a casa, desde la isla de Ogigia, Atenea, adoptando la apariencia de Méntor, rey de los tafios, fue a Ítaca

para guiar a Telémaco en un viaje por toda Grecia con el fin de conseguir alguna pista que pudiera revelar su paradero.

Según la mitología griega, la diosa Atenea se encarna en la figura de Méntor para guiar y aconsejar al joven Telémaco en su camino de búsqueda y encuentro de su padre.

Méntor hace meditar y reflexionar a Telémaco, sobre las ideas puras en su esencia, para que él, **desde el conocimiento, las clasifique y ordene, desde el entendimiento las desglose y estudie y, desde el amor, las ejecute y plasme**. Así Méntor acerca a Telémaco al conocimiento - sabiduría, y le plantea retos para potenciar sus talentos, los cuales, con la luz del conocimiento, entendimiento y amor, unan sus fuerzas y sabiduría, con la de su pueblo, para poder expresar y ejecutar el trabajo a él encomendado.

De esta historia se deduce que la palabra *Mentor* es un sinónimo de consejero, amigo, guía, profesor y persona sabia.

Con el transcurrir del tiempo, el vocablo *Mentor* sufrió un desplazamiento semántico y pasó a dar nombre propio a toda aquella persona que realice una función de consejero, guía o tutor, con el objeto de potenciar el aprendizaje de otra persona en una ocupación, arte u oficio.

Estos fundamentos fueron elementos clave en la continuidad del arte, de los gremios y del comercio desde los tiempos antiguos.

Muy especialmente podemos evidenciar la acción de los Mentores en

los gremios de la edad media y en la forma como mantuvieron la estructura de avance y de crecimiento en profesiones y oficios, desde su accionar con sus Mentorados.

Durante la revolución industrial, el papel de los Mentores fue fundamental en el desarrollo de los trabajadores con alto potencial. Hoy lo sigue siendo para impulsar los emprendimientos de todo tipo, donde se valora más la creatividad y la autonomía que el control; y la innovación y el aprendizaje más que la burocracia organizativa.

A lo largo de la existencia todos hemos tenido un Mentor. En determinados momentos de nuestras vidas su presencia se hace crucial, dado que la figura del Mentor funciona como una especie de brújula que indica el norte del camino a seguir.

¿Qué es la Mentoría?

“Si la ventana por la que contemplamos la vida es una ventana de limitaciones, nuestro comportamiento manifestará limitaciones. Si la ventana es una creencia en las capacidades ilimitadas de la mente y el cuerpo, y en nuestra capacidad de producir cambios en nuestra vida, nos abriremos a la amplísima capacidad potencial que tenemos todos a nuestra disposición”. Trinidad Hunt

El constructo fundamental que apoya la razón de ser de la mentoría, y por tanto su definición, implica una conexión de vivencia, experiencia y proyección de futuro, entre el Mentor y el Mentorado, abrazando la incertidumbre, la potencialidad y la inseparabilidad, como leyes del paradigma participativo y apoyándose en el diálogo estratégico como estrategia de construcción, conocimiento y cambio en la percepción y en la gestión del Mentorado.

El significado etimológico de diálogo, *dia- logos*, «*inteligencia a dos, intercambio de inteligencias o encuentro de inteligencias*», hace referencia a un acto de comunicación a través del cual se consigue un conocimiento nuevo, se descubre conjuntamente algo más de lo que se puede descubrir solo.

El diálogo estratégico *no* se enfoca sobre el «por qué existe» el mundo, sino sobre «cómo funciona» y especialmente sobre «qué hacer» para gestionarlo de manera adecuada y productiva.

De allí que la mentoría, como proceso que induce al Mentorado a evolucionar, no solo en sus propios comportamientos sino también en

sus propias modalidades perceptivas y de atribución causal, se apoya en los siguientes postulados:

1. La mentoría es, en esencia, una estrategia de desarrollo y de aprendizaje significativo, fundamentada en el mentoring, como la expresión de un ejercicio profesional.
2. La mentoría se ocupa del modo en que el Mentorado *percibe* y *gestiona* su propia realidad, a través de su comportamiento - resultado, frente a sí mismo, los demás y el entorno, movilizando sus modelos de actuación, con el fin de que decida *actuar* sobre su realidad, de manera propositiva y transformadora.
3. La mentoría se expresa mediante el proceso **de aprendizaje significativo – activo – transformador**, por modelamiento de un Mentorado, a partir del ejercicio dialogal - relacional - profesional con un Mentor.
4. En el ejercicio de la mentoría, mediado por las metodologías y herramientas que surgen de los diálogos estratégicos, el Mentor despliega una relación profesional orientada al desarrollo del Mentorado para guiarlo, orientarlo y acompañarlo, en sus procesos de desarrollo de habilidades y destrezas, con sentido de utilidad para sus actividades, contextualizadas en su ejercicio empresarial – laboral o social.
5. La mentoría, al convertirse en una expresión viva y en un reflejo de causalidades e intencionalidades, busca desarrollar experiencias de conexión, de relaciones y de procesos, mediante los cuales el mentor se invierte en otro, el mentorado, al compartir los entendimientos, recursos y oportunidades,

dados a él por la vida y logrados a través de sus propios procesos de aprendizaje, que sacan a flote valores, habilidades y destrezas, surgidos de dichos procesos y que han terminado por forjar su identidad personal, sus atributos y sus habilidades.

6. Mediante los ejercicios dialogales estratégicos asociados a la mentoría, las fortalezas, recursos y contactos personales del Mentor se ponen a disposición del Mentorado, para ayudarle a alcanzar sus metas y a proyectarse con mejores herramientas al futuro.
7. Cada problema - oportunidad del Mentorado es en sí mismo un objetivo de aprendizaje directo y, para abordarlo adecuadamente, se hace necesario entender la realidad, las oportunidades y el ritmo del mentorado.
8. Hemos alcanzado los estados de ser que nos hacen aparecer y actuar como lo hacemos y estar donde estamos, por todos aquellos que no dudaron en compartir sus vidas, tiempo y esfuerzo, para sostenernos, desafiarnos y ayudarnos en el camino de nuestra evolución y elevación.

Tipos de Mentoría

Existen muchas clases de mentorías, que van desde lo más informal hasta lo más formal.

Mentoría Informal

La mentoría informal no tiene un modelo predefinido, sino que Mentor y Mentorado se eligen entre sí y eligen también las reglas, naturaleza y duración de su relación.

Mentoría entre Iguales

Cuando la relación de mentoría se da entre individuos de la misma edad, rol o status, de manera que cada uno de ellos ejerce de Mentor del otro, y cada cual puede aportar, ya sea experiencia o habilidad. Implica, por tanto, una relación horizontal, entre colegas, compañeros o individuos que se perciben mutuamente como iguales. Dentro de esa relación de igual a igual puede haber mentorías más recíprocas o, por el contrario, con roles más establecidos (Mentor-Mentorado).

Mentoría Inversa

Es una relación en la cual la mentoría es recíproca, de manera que es el Mentor quien aprende del Mentorado un modo diferente de ver o hacer las cosas, una perspectiva asociada a lo generacional o ciertas prácticas tecnológicas. Se diferencia de la mentoría entre iguales en que esta se da entre individuos con status y roles

diferentes dentro de esa comunidad, entre Mentores y Mentorados, entre veteranos y noveles. No obstante, la dinámica de aprendizaje en ambos casos es igualmente flexible y recíproca.

Mentoría Grupal

Se da cuando el Mentor apoya a un grupo de personas en torno a un proyecto o interés común. No establece relaciones de mentoría individual, sino que su acción está orientada al beneficio del grupo, a su objetivo o propósito compartido. La forma de estructurar esa relación acepta modelos diferentes, como la conformación de círculos flexibles en torno a la figura del Mentor o el desarrollo de proyectos orientados a un logro específico.

Mentoría Formal

La Mentoría formal sigue un programa altamente estructurado, con objetivos establecidos, una relación mentor-mentorado preestablecida y reglamentada por una empresa o institución y demanda de una política de evaluación o validación del servicio.

Condiciones de la Mentoría Formal

Para apoyar el proceso de cambio, mediante la mentoría formal, se hace necesario utilizar herramientas que permitan una participación activa y dinámica del mentorado en su construcción de aprendizaje, basada en la experiencia personal del Mentor.

Las condiciones para que la mentoría formal pueda realmente convertirse en fuente de aprendizaje significativo para el mentorado, son las siguientes:

- 1. Énfasis en la relación:** el Mentor manifiesta un interés y una aceptación genuina de los sentimientos y necesidades del Mentorado, lo cual es evidenciado por su atención activa y empática.
- 2. Énfasis en la información:** el Mentor solicita directamente información detallada y ofrece sugerencias específicas a sus Mentorados sobre sus planes inmediatos y el progreso en el plan orientado a lograr sus metas personales, profesionales u organizacionales.
- 3. Enfoque de desarrollo:** el Mentor guía a los Mentorados a través de una exploración de sus intereses, habilidades, ideas y creencias, a desarrollar nuevas maneras de concebir el mundo y de interactuar en él, desde la generación activa de nuevas destrezas y habilidades, para lo funcional, lo transversal y la visión e implementación estratégica.

- 4. Enfoque de confrontación:** el Mentor establece retos para el desarrollo de sus Mentorados, en las áreas específicas de habilidad motivo de desarrollo.
- 5. Enfoque en la experiencia del Mentor:** el Mentor comparte experiencias de su vida y sentimientos para personalizar y enriquecer la relación en su rol como modelo de sus Mentorados, sin detenerse en consideraciones inmovilizadoras, asociadas al pasado, y movilizándose, con mentalidad de aprendiz, hacia el conocimiento de las nuevas realidades del entorno, para danzar con ellas.
- 6. Enfoque en desarrollar la visión del Mentorado:** el Mentor estimula el pensamiento crítico de los Mentorados para que éstos puedan visualizar su propio futuro y desarrollar su potencial personal y vocacional, mediante la generación de una filosofía que les haga posible caminar, crecer y amar.
- 7. Enfoque en la metacognición y autorregulación del aprendizaje:** el Mentor se evidencia estable, constatable o verbalizable y falible y desde allí se despliega hacia una actitud reflexiva sobre lo que él sabe que sabe. Realiza una abstracción reflexiva sobre sus áreas de cognición y decide que puede hacerlas, deliberantes a la vez que constructoras de nuevas realidades y experiencias metacognitivas para el Mentorado.

Mundos de posibilidades para los procesos de Mentoría

"Rubios o morenos nacemos, simpáticos o antipáticos nos hacemos" Fortius

Desarrollo de destrezas y de habilidades:

Los procesos de mentoría buscan el desarrollo de las habilidades requeridas por el Mentorado, tales como mantener la sintonía y considerar el factor "qué más", las cuales pueden abarcar un sinnúmero de posibilidades tales como:

- 1) Habilidades de búsqueda de información.
- 2) Habilidades de asimilación y retención de la información.
- 3) Habilidades organizativas.
- 4) Habilidades inventivas y creativas.
- 5) Habilidades analíticas.
- 6) Habilidades en toma de decisiones y en solución de problemas.
- 7) Habilidades comunicacionales y conversacionales.
- 8) Habilidades sociales.
- 9) Habilidades metacognitivas y autorreguladoras de la ejecución de tareas, procesos y procedimientos orientados al logro de resultados y al cumplimiento de objetivos – metas – de vida o de carrera, desde áreas funcionales, transversales o de integración, y de visión e implementación estratégicas.

Esto ocurre propiciando siempre instrucciones, modelamientos, guías y demás, que se constituyan en mediadores para su uso

experto en el plano interpsicológico, de poder e influencia del Mentorado, para la anticipación, el análisis, la apreciación y la acción contextualizada, la cual se sintetiza en la capitalización de la experiencia con conocimiento experto, después de escuchar para saber qué y cuándo sumar conocimiento empírico.

Aplicaciones de la Mentoría

Hijo, ¿cómo puedo ayudarte a ver?... ¿Puedo ofrecerte mis hombros para te subas a ellos?... Ahora ves más allá que yo... Ahora ves por los dos... ¿No vas a decirme lo que ves?... H. Jackson Brown, Jr.

La mentoría puede aplicarse prácticamente casi a cualquier campo de la actividad humana. A continuación, se ofrecen algunos ejemplos entre los más comunes.

1. Mentoría de personas - Desarrollo del potencial humano:

- Mentoría para el desarrollo de gerentes y líderes.
- Mentoría para el desarrollo de políticos.
- Mentoría para el desarrollo médico.
- Mentoría para el desarrollo de deportistas profesionales.
- Mentoría para el desarrollo de deportistas olímpicos.
- Mentoría para el desarrollo de artistas.
- Mentoría para el desarrollo de talentos.
- Mentoría para el desarrollo profesional.
- Mentoría para el desarrollo espiritual.

- Mentoría para el desarrollo de relaciones familiares.
- Mentoría para el desarrollo de la vida.
- Mentoría para el desarrollo de mentores.

2. Mentoría de procesos - Desarrollo del potencial organizacional:

- Mentoría para el desarrollo de empresas,
- Mentoría para el desarrollo de franquicias,
- Mentoría para el desarrollo de modelos multinivel,
- Mentoría para el desarrollo de empresas familiares,
- Mentoría para el desarrollo de empresas de servicios,
- Mentoría para el desarrollo de emprendedores,
- Mentoría para el desarrollo de startup,
- Mentoría para el desarrollo de empresas tecnológicas,
- Mentoría para el desarrollo de empresas de moda,
- Mentoría para el desarrollo de institutos de educación,
- Mentoría para el desarrollo de organizaciones civiles,
- Mentoría para el desarrollo de empresas sustentables,
- Mentoría para el desarrollo de medios de comunicación,
- Mentoría para el desarrollo social,

Todos estos ejemplos de mentoría pueden desarrollarse de manera formal o informal, individual o grupal.

Certificaciones, jerarquización y avales en la RGMENTORES

La RGMENTORES cuenta con una ACADEMIA VIRTUAL, la cual cuenta con una gran galería de centros de formación y de programas, pertenecientes a nuestros Mentores miembros, avalados por la RGMENTORES y difundida globalmente.

La academia virtual está sustentada en una plataforma que, por ser global, le permitirá al Mentor certificarse y jerarquizarse, al interior de la Red, a la vez que podrá ampliar las fronteras de cómo su centro de formación o el mismo, a través de sus programas, comparte sus conocimientos, sus ideas y sus pensamientos, promoviendo su proyección internacional.

Para certificar y jerarquizar a los Mentores, la RGMENTORES tiene establecidos, dentro de la academia virtual, procesos en las siguientes categorías:

I. Desarrollo Profesional

- 1. IPM. International Professional Mentor.** Este es el primer nivel de certificación y se constituye en base obligatoria para la obtención de las demás certificaciones.

Para obtenerla esta certificación es imprescindible:

- a) Estudiar la Guía del Mentor.
- b) Presentar, con base en ella, el test de validación de

- c) conocimientos mínimos sobre la mentoría, el mentoring, el modo de actuación profesional del Mentor, el Código Deontológico y las distinciones que hacen diferente a la mentoría de otras disciplinas de acompañamiento.
 - d) Entregar el Código Deontológico impreso y firmado (en pdf), como testimonio de su compromiso con este y con la RGMENTORES.
2. **MS. Mentor Speaker.** Esta certificación está orientada a reconocer a aquellos Mentores que se destacan en el arte de transmitir su conocimiento empírico en auditorios, alcanzando un singular impacto de inspiración en los participantes de sus procesos. Este proceso de formación y certificación habilita a los Mentores para participar como speaker en los TOUR LATAM de la RGMENTORES.
- Los requisitos para obtener esta certificación son los siguientes:

- a) Realizar el curso disponible en la Academia Virtual,
- b) Estudiar la guía del orador,
- c) Presentar el examen *múltiple choice*.
- d) Presentar un video, de máximo quince minutos, para su postulación y calificación de la misma, según los parámetros establecidos por la academia.
- e) Entregar el Código Deontológico impreso y firmado (en pdf), como testimonio de su compromiso con este y con la RGMENTORES.

3. MSP. Mentor Sherpa. Esta certificación tiene como objetivo reconocer en los Mentores su preparación para diseñar y manejar “las formas de organización del proceso docente”, tales como conferencias, seminarios, clases, prácticas, laboratorios y demás herramientas necesarias para compartir conocimiento empírico en grupos, en forma de charlas, cursos o talleres, de una manera responsable y efectiva, para la satisfacción de los objetivos propuestos en los procesos formativos, desde la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación.

Para alcanzar esta certificación se deben realizar dos procesos de formación.

- a) Inicialmente se debe cursar el “programa de formación para el aval de programas de formación”, el cual se ocupa de los fundamentos pedagógicos y didácticos de la formación, desde las triadas problema – objeto – objetivo; conocimientos – habilidades – valores.
- b) Complementariamente, el programa para obtener la jerarquización como Mentor Sherpa MSP, el cual se ocupa esencialmente de los métodos, medios y formas de los procesos de formación.

Los dos entrenamientos se encuentran en la Academia Virtual, y el segundo lo prepara para entregar toda la información requerida para certificar un programa, la cual consiste en:

- a) Presentar la estructura de un Programa Académico, según el formulario estándar de la academia.
 - b) Presentar el diseño desde los métodos, medios y formas, de un programa de formación, en formato audiovisual, en múltiples clases de 10 minutos (para exponer en la Academia virtual RGM)
 - c) Presentar un video, en acción, donde se demuestre la aplicación de los aprendizajes obtenidos en el Programa Sherpas (aprox: 5 minutos)
 - d) Entregar el Código de Ética impreso y firmado (en pdf), como testimonio de su compromiso con este y con la RGMENTORES.
4. **MW. Mentor Writer.** Esta es una certificación para reconocer a los Mentores que aportan, con sus escritos, al desarrollo de la mentoría y del modo de actuación profesional del Mentor, en las diferentes especialidades.

Para obtener esta certificación es importante que usted:

- a) Realice previamente alguno de los entrenamientos que se encuentran en la Academia Virtual, que lo preparen para entregar toda la información requerida en esta certificación. Adicionalmente Usted debe presentar:
- b) Diez notas publicadas con contenido afín a su especialidad, para exponerlos en la sección notas de la RGMENTORES.
- c) Presentar al menos un libro de su autoría, para exponerlo en la sección libros de la RGMENTORES

- d) Entregar el Código Deontológico impreso y firmado (en pdf), como testimonio de su compromiso con este y con la RGMENTORES.

5. **HDM. Human Development Mentor.** Esta es una certificación para los Mentores que se ocupan esencialmente de procesos asociados al desarrollo humano, es decir, del fortalecimiento de destrezas de comportamiento.

Para obtener la certificación es necesario:

- a) Realizar previamente alguno de los entrenamientos que se encuentran disponibles en la Academia Virtual, que usted identifique lo preparen para mejorar su nivel de actuación y para alcanzar exitosamente su preparación para obtener esta certificación.
- b) Acreditar formación profesional en cualquiera de las disciplinas de las ciencias sociales tales como antropología, sociología, historia, derecho, economía, comunicación, pedagogía, psicología.
- c) Acreditar, mediante testimonios escritos, experiencia mínima de 3 años estructurando y desarrollando procesos de desarrollo humano.
- d) Aportar dos artículos, con un promedio de 1000 palabras por artículo, centrados en el conocimiento del ser humano y del modo en que este puede crecer más eficazmente en su relación con el entorno, para exponerlos en la sección notas de la RGMENTORES.

- e) Entregar el Código de Ética impreso y firmado (en pdf), como testimonio de su compromiso con este y con la RGMENTORES.

6. **BDM. Business Development Mentor.** Esta certificación testimonia la experticia del Mentor en el desarrollo de procesos empresariales, asociados a procesos, estrategia y cultura organizacional.

Para obtener esta certificación, el Mentor deberá:

- a) Realizar previamente alguno de los entrenamientos que se encuentran en la academia virtual, que usted identifique lo preparen para mejorar su desempeño y que lo preparen para acceder a esta certificación.
- b) Acreditar formación profesional en disciplinas científicas, o en ciencias formales, tales como ciencias agrícolas o ambientales, biológicas, de la salud, Ingenieriles, físicas, químicas, de la educación, etc.
- c) Acreditar, por escrito, la creación y existencia de su propia empresa o experiencia mínima de 3 años gerenciando empresas, o estructurando y acompañando procesos de desarrollo empresarial - organizacional.
- d) Aportar tres artículos, con un promedio de 1000 palabras por artículo, centrados en metodologías, herramientas o técnicas del desarrollo de negocios y del modo como este puede aportar al crecimiento de personas,

- e) entornos, organizaciones y sociedad en general, para exponerlos en la sección notas de la RGMENTORES.
- f) Entregar el Código de Ética impreso y firmado (en pdf), como testimonio de su compromiso con este y con la RGMENTORES.

7. **EM. Expert Mentor.** Esta es una certificación para los Mentores especializados en trabajar sobre líneas organizacionales o humanas muy específicas, tal cual se exponen en esta guía.

Para alcanzar esta certificación es importante que usted:

- a) Realice previamente uno de los dos programas diseñados en la Academia Virtual, orientados al desarrollo institucional. Estos entrenamientos lo preparan para acceder a esta certificación.
- b) Acreditar experiencia mínima de 10 años estructurando y desarrollando procesos de desarrollo en su especialidad.
- c) Presentar 3 videos, de aproximadamente 5 minutos cada uno, en formato *story telling* para exponer en la sección de videos MS.
- d) Presentar 10 notas con contenido afín a su especialidad, para exponerlos en la sección de notas de la RGMENTORES.
- e) Presentar un programa académico para avalar, en formato audiovisual, en múltiples clases de 10 minutos para exponer en la académica virtual RGM.

- f) Entregar el Código Deontológico impreso y firmado (en pdf), como testimonio de su compromiso con este y con la RGMENTORES.
8. **MM. Mentor de Mentores.** Esta certificación está destinada a profesionales destacados de la mentoría y muy especialmente dentro de la RGMENTORES.

La RGM otorga esta certificación a todo aquel profesional que demuestre un mínimo de diez años de trayectoria en el ejercicio de la disciplina de la mentoría y que se evidencia en su compromiso de ser un dador de sabiduría, dentro de nuestra comunidad.

Para aplicar a esta certificación, el Mentor debe:

- a) Estar certificado previamente como IPM, BDM o HDM, y en algún XPM.
- b) Haberse desempeñado, con eficiencia y proactividad, en los cargos directivos, o en las embajadas, o en las distintas asignaciones de la RGMENTORES para su proyección y desarrollo.
- c) Debe entregar los mp3 o mp4 de 3 entrevistas, asignadas por la academia, con 3 Mentores de Mentores de la RGMENTORES.
- d) Debe entregar evidencia de su accionar como Mentor, en formato mp3 o mp4, de 10 sesiones de mentoría.

- e) Entregar el Código Deontológico impreso y firmado (en pdf), como testimonio de su compromiso con este y con la RGMENTORES.

II. Desarrollo Institucional

La **Academia Virtual de la RGMENTORES** se proyectará al mundo a través de centros de formación y de programas de sus mentores miembros, avalados por ella.

1. Aval de Centros de Formación:

La RGMENTORES avala Centros de Formación que asuman la responsabilidad de gestionar las diversas actividades de la comunidad de Mentores, en la ciudad sede del centro de formación.

Para ello son requisitos indispensables:

- a) Estar constituidos jurídicamente y demostrar, entre sus actividades, la formación y desarrollo de actividades asociadas a la promoción y desarrollo de la mentoría.
- b) Tener en la plantilla de directores y formadores del centro, Mentores con certificaciones IPM, MSP, MS y BDM.
- c) Dichos Mentores deberán realizar la formación establecida por la academia RGMENTORES para avalar los centros de formación y presentar la prueba de conocimientos asociada al proceso formativo.

- d) Avalar previamente, ante la RGMENTORES, los programas de formación que ofrecerán relacionados con la mentoría.
- e) Enviar carta de compromiso institucional, con los programas y procesos de la academia de la RGMENTORES, en la ciudad sede del centro formativo.
- f) Entregar el Código Deontológico impreso y firmado (en pdf), como testimonio de su compromiso con este y con la RGMENTORES.

2. Aval de programas de formación:

La Academia Virtual de la RGMENTORES sirve como un canal para la promoción de los programas que realizan sus Mentores, en los diversos ecosistemas a los cuales sirven.

La academia incorpora a su plataforma, los programas que va avalando. Para ello resulta imprescindible que los programas que usted quiere promover a través de la RGMENTORES sean previamente avalados por la Academia Virtual.

Los requisitos para avalar un programa de formación son los siguientes:

- a) El solicitante debe poseer certificaciones como Mentor, en calidad de IPM, MSP y MS.
- b) Realizar, por una sola vez, la formación establecida por la academia RGMENTORES para avalar los programas de formación y presentar la prueba de conocimientos asociada al proceso formativo, la cual hace posible demostrar que

usted está en condiciones de garantizar la homogeneización en términos filosóficos y prácticos de los programas que integren la academia virtual.

- c) Diligenciar la matriz del proceso formativo a avalar, en la proforma establecida por la academia de la RGMENTORES.
- d) Presentar el programa académico en formato audiovisual en múltiples clases de 10 minutos para exponer en la academia virtual de la RGMENTORES.
- e) Entregar el Código Deontológico impreso y firmado (en pdf), como testimonio de su compromiso con este y con la RGMENTORES.

Alentamos a los Mentores a “encapsular” sus programas en formato audiovisual. A través de cursos virtuales *off-line* compuestos por varias clases de 10-15 minutos aproximadamente, tiempo promedio en que las personas logran mantenerse concentrados y con plena atención.

Además del contenido multimedia, pueden suministrarnos bibliografía, cuestionarios, tareas, que el alumno podrá descargar de la misma plataforma.

En la Academia Virtual podrán ser hospedados dos tipos de programas de formación:

- a) Los programas que, además de su contenido específico, incorporen los contenidos indispensables para actuar desde una de las particulares expresiones de la disciplina mentoría, y desde allí preparen al participante para acceder a la jerarquización en la RGMENTORES.

- b) Los programas que se orientan al desarrollo de habilidades y destrezas no conducentes a la jerarquización dentro de la RGMENTORES.

La diferencia entre los dos tipos de programas avalados radica en que el primer tipo de procesos formativos y desarrolladores conduce a una doble certificación, la del programa propiamente dicho y la del nivel de jerarquización al cual apoya. En este caso el uso de la plataforma y su difusión no tendrá costo alguno

En el segundo caso, dado que el programa de entrenamiento avalado no incluye contenido para lograr ninguna certificación, en el nivel de jerarquización de la RGMENTORES, solo conduce a la certificación que el nombre del curso ofrece. Además la posibilidad de hacer uso de la plataforma y de la difusión de su curso, tendrá un costo equivalente a un 20% del valor del mismo.

Mentoría y Entorno Emprendedor

Un emprendedor, entendiendo como tal a toda persona que va en busca de lo que quiere y no se queda esperando a que las cosas sucedan, tiene a su disposición una serie de personas para que lo asistan. Cada una de estas, cuentan con determinadas competencias, habilidades, conocimientos y dones que maximizan su asistencia.

Características, ventajas y límites de la Mentoría

Como ya fue expresado, la mentoría se ocupa del modo en que el Mentorado percibe y gestiona su propia realidad, a través de su comportamiento - resultado, frente a sí mismo, los demás y el entorno, movilizando sus modelos de actuación, con el fin de que decida actuar sobre su realidad, de manera propositiva y transformadora.

El mentoring es un modo de actuación profesional, cuyo objetivo es construir capacidad en los Mentorados y se expresa a través del conjunto de procesos, métodos y herramientas, mediante las cuales el Mentor ofrece de manera pragmática y objetiva, apoyo y oportunidades de desarrollo continuo para el Mentorado.

Se trata de una relación voluntaria y personal, basada en la confianza, que mediante un bucle de auto refuerzo logra que el comportamiento del Mentor y del Mentorado se influyan mutuamente, en el proceso mismo, al buscar mejorar el aprendizaje, la adquisición de nuevas experiencias, de nuevas destrezas y habilidades, así como desarrollar el potencial del Mentorado, a través de un proceso sistémico mediante el cual el Mentor apoya la trayectoria y el desarrollo del Mentorado.

En esencia, por sus características la mentoría es y se basa en:

- Una relación personal, no jerárquica.
- Un proceso de transferencia mediante la cooperación, por lo tanto, la implicación del Mentorado es fundamental.

- La continuidad, ya que requiere un periodo de tiempo.
- La ayuda, puesto que el Mentor no juzga.
- La confidencialidad.

Ventajas:

La mentoría se mide por sus resultados, tanto para el Mentor como para el mentorado, y de allí se derivan sus ventajas.

Para los Mentorados:

La principal ventaja radica en la orientación y guía que reciben del Mentor, para desarrollar mayor confianza en ellos mismos y en el acceso a redes y a otros recursos que de otra forma serían más complejos de obtener.

La mentoría puede ayudarles a identificar y a superar las barreras o brechas de comportamiento/desempeño, a la vez que apoya su desarrollo personal y profesional, al animarlos a aumentar su motivación y a estimularles para alcanzar sus aspiraciones. Acortar sus curvas de aprendizaje respecto del tema que estén abordando con sus mentores.

Para los Mentores:

La satisfacción de servir de fuente y faro a otras personas, desde una vocación altruista.

- Adquisición de nuevos marcos referentes, nuevas percepciones, gracias a la relación con los Mentorados, en función de su propio aprendizaje.

- Desarrollo de sus propias destrezas (por ejemplo, las de comunicación).

Los Mentores (al igual que los mentorados) ponen en común los distintos bagajes culturales, sociales y económicos, lo cual resulta muy enriquecedor para ambos, además de ser una excelente oportunidad para desarrollar sus destrezas comunicativas interculturales.

La mentoría se constituye en una inversión rentable.

Para las Organizaciones:

- Acrecientan el capital intelectual de las organizaciones, difundiendo el conocimiento y transfiriendo la experiencia útil para tomar mejores decisiones y producir resultados estratégicos.
- Aumentan la motivación y el compromiso individual y compartido (trabajo en equipo), contribuyendo, por tanto, a la generación de valor.
- Favorecen la transmisión de la cultura y valores y su desarrollo.
- Desarrollan el potencial de liderazgo y mejoran la calidad directiva.
- Acortan la curva de aprendizaje, facilitando la integración más rápida y efectiva de las nuevas incorporaciones y ascensos.
- Incrementan la retención de los profesionales, evitando la pérdida de talento y ahorrando costes de sustitución.

- Apoyan las políticas de igualdad y equidad de género.
- Crean una cartera de profesionales para la promoción y la sucesión de puestos clave.

Límites de la Mentoría:

Es importante ser conscientes de los límites que tiene la mentoría.

Los Mentores no son tutores, ni formadores, ni profesores. Su función consiste en compartir sus experiencias con los Mentorados.

Tampoco son orientadores profesionales, sociales o formativos y mucho menos, asesores financieros.

No pueden tener respuesta a todo. Su labor consiste en conocer las demás fuentes de apoyo y ayudar a los mentorados a utilizarlas.

Un Mentor debe ser un buen receptor, alguien con quien se pueda hablar, pero no es un amigo.

Los Mitos de la Mentoría

Mito 1: Una persona tiene un solo Mentor por el resto de la vida.

Esto no es realista e incluso es injusto. No podemos esperar que una persona nos capacite en todas las áreas de la vida. Son muchas las personas valiosas que construyen silenciosamente en nuestra vida.

Mito 2: Los Mentores serían los que tienen más de 60 años.

En realidad, no existe límite de edad. Mentores efectivos

pueden estar en sus 20 años si los recursos que ellos poseen encajan con las necesidades de otros.

Mito 3: Pensar que tengo muy poco para ofrecer a los demás como Mentor.

No es así, hay jóvenes plenos de conocimiento, experiencia y vida a compartir. Solo creyendo en otro líder y apoyándolo, lo libera con valiosa ayuda y capacitación.

Mito 4: En algún momento de la vida cada uno llega a pensar y sentir que podría “hacerlo por sí mismo”

En realidad, las más de las veces nos hubiéramos aniquilado antes de tiempo en medio de presiones, si no hubiera sido por el entendimiento y ayuda recibida por Mentores, los cuales nos miraron con compasión y fluyendo vida, nos dieron una palabra, un abrazo o un entendimiento que nos alumbró el resto del camino.

¿Está usted listo para ser Mentor?

Pregúntese:

- a. ¿Ha estado usted observando a una persona a la cual puede darle perspectiva y proveerle de sabiduría, apoyo, recursos que le puedan guiar para crecer y desarrollar como la persona y líder que ella puede llegar a ser?

- b. ¿Anhela usted ayudar a otros a crecer y alcanzar un nivel de efectividad que ellos sienten que no han experimentado todavía?

- c. ¿Desea profundamente impactar en la vida de otros, para que lleguen a ser lo que en este mismo momento ellos no captan, pero que usted con sus ojos de águila mayor ya detectó?

Si la respuesta a las tres preguntas es SI, usted está listo para iniciar su camino como mentor.

¿QUÉ ES EL MENTORING?

¿Qué es el Mentoring?

«El verdadero misterio no es lo invisible, sino aquello que se ve». Oscar Wilde

El mentoring es un modo de actuación profesional, que surge del estado de flujo y de cambio perpetuo en los entornos y en las cosmovisiones, desde las cuales actúa el ser humano.

Este modo de actuación se expresa a través del conjunto de procesos, métodos y herramientas de aprendizaje significativo, que hacen posible el actuar de Mentor y Mentorado, con la pertinencia y relevancia, que reemplaza las creencias que nos limitan y deshumanizan, para ganar una vida plena y de autoempoderamiento que invita, en una danza creativa, a sumergirnos en procesos de crecimiento y de transformación de destrezas y habilidades, personales y organizacionales.

En el más estricto de los significados y de los significantes, el mentoring es un ejercicio profesional, apoyado en **una estrategia de aprendizaje significativo-desarrollador-transformador, basado en problemas y objetivos**, mediante la cual el Mentor sirve de guía y acompaña a su Mentorado a consolidar su saber ser - **aprendizaje aptitudinal**-, o a desarrollar un saber hacer - **aprendizaje procedural** -, que potencializa desde lo cognitivo, afectivo, conductual y evaluativo, el desarrollo de sus técnicas, habilidades, destrezas y estrategias vitales y laborales, para enfrentar de manera exitosa y productiva, diversos aspectos de vida, profesión u oficio.

¿QUIÉN ES UN MENTOR?

¿Quién es un Mentor?

«Si quieres ver aprende a obrar». Heinz Von Foerster

Cada vez que emprendemos nuevos caminos nos encontramos con una serie de posibilidades, las cuales nos llevan a arranques bifásicos, en los cuales se da una perfecta simetría entre lo interno y lo externo. De allí que muchas veces encontramos que nuestros modos de actuar resultan disfuncionales, rígidos y redundantes, en relación con la realidad.

El comportamiento disfuncional es una reacción que la persona cree apropiada para una situación determinada; así, «el problema existe precisamente en virtud de lo que se ha hecho para intentar resolverlo».

La solución intentada, que ha resultado disfuncional, sustituida por una solución funcional se convierte en la clave para estudiar las «trampas» – mentales, emotivas, relaciones – en las que incurre el ser humano. Al mismo tiempo sirve para determinar los estímulos estratégicos del cambio, «conocer los problemas a través de su solución».

Todo lo anterior lo ha vivido el ser humano que decide ser un Mentor. Desde esta posición nace su autoridad moral para actuar con el Mentorado.

Por tanto:

1. Un Mentor es un ser humano que, desde la cosmovisión

que nace en el paradigma participativo, cree en los procesos de creación de la realidad, más que en realidades fijas y objetivo.

2. Por ello el Mentor, desde su experiencia, extrae aprendizajes de lo vivido, y los convierte en mapas de territorios a caminar y a descubrir por otros, desde las posibilidades ilimitadas que surgen de una danza conversacional con aquellos con quien los comparte generosamente, si están dispuestos a discurrir por esos escenarios. El Mentor busca que el Mentorado esté plenamente presente en la exploración de significados y de propósitos, generadores de su papel participativo en la creación de su propio futuro, como un flujo de posibilidades.
3. El Mentor es un faro y un guía que, con mente de principiante, sabe que la realidad se recrea constantemente a sí misma, en una danza de movimiento inexorable, y por ello cuida y apoya a un Mentorado en el proceso de desarrollo de su potencial de aprendizaje y en el despliegue de sus habilidades y destrezas, de acuerdo con sus intereses específicos, mediante una relación colaborativa, que le ayuda a tomar decisiones mejor informadas y a actuar de manera proactiva y productiva, para lograr objetivos inmediatos y futuros.
4. Llamamos Mentor a la persona que, con base en su propia

experiencia, sabe que el cambio es actuado, y que el presente revierte el pasado, al mismo tiempo que el presente allana el camino del futuro, y por ello decide ayudar, guiar e iluminar el camino de otros, desde lo profesional, formativo y personal para alimentar el conocimiento y promover la acción por comprensión.

5. Un Mentor es un ser humano que conoce y comprende la estructura del diálogo estratégico y, desde esta comprensión, guía a su Mentorado a una nueva manera de «sentir» en torno a la situación problemática y a cambiar sus «reacciones» descubriendo, desde nuevas «percepciones», sus recursos para actuar con la certeza de que después de cada cambio o resultado obtenido, se hace necesario proceder a una *redefinición* del cambio mismo y de la situación en evolución.

¿Qué hace un Mentor?

Partiendo del postulado, «se conoce cambiando», podemos establecer algunas de las acciones comportamentales de un Mentor.

1. Un Mentor ve las cosas en, y a través de, la totalidad, por ello sabe que toda generalización no es más que una trampa categórica, y por eso concibe la vida como algo que está en constante despliegue, es decir, como un proceso interminable de transformación.

2. Un Mentor asume la perspectiva del incesante devenir, a partir de las revelaciones y comprensiones que surgen de su propia vida y de su crecimiento psicológico, emocional y espiritual, posibilitando experiencias, aplicables de manera concreta, como oportunidades de aprendizaje, al contexto del Mentorado y no como modelos teóricos o ejemplos de posibles ideales conceptuales.
3. Un Mentor sopesa posibilidades y explora con los Mentorados caminos que hacen posible avanzar, desde el asombro, la fascinación, la sorpresa y la emoción, hacia el despliegue del propio ser – sentir - hacer - estar del Mentorado.
4. Un Mentor ofrece acompañamiento al Mentorado, movilizando su conciencia en torno al poder de las nuevas posibilidades, desde el desarrollo de sus habilidades funcionales, transversales o de integración, y de una visión e implementación estratégicas, que aceleren su curva de aprendizaje y su preparación para actuar exitosamente en los contextos a los cuales se enfrenta.
5. Un Mentor dota al Mentorado de recursos que lo equipan para llevar las riendas de su vida, tomar sus propias decisiones y realizar cambios creativos para una vida mucho más significativa, relevante y participativa, sumergiéndose por completo en la experiencia que supone estar en transformación constante.

6. Un Mentor propicia a sus Mentorados diversas maneras de conocer, tales como la cognitiva, la experiencial, la intuitiva, la espiritual y la transpersonal, para generar significados compartidos y desde un terreno de entendimiento común aportar recursos y claves para la gestión vital y empresarial con éxito, en los contextos globales y específicos en los cuales estos actúan.
7. Un Mentor moviliza con el Mentorado oportunidades, desafíos, puertas de proyección y vida, al integrar el pensar y el sentir, para operar sobre la base de un nivel superior de conciencia, que honra la sabiduría, al ser mucho más expansivo, eficaz y coherente, con una realidad en cambio permanente.
8. Los Mentores, asumiendo una perspectiva estratégica, y utilizando una lógica no ordinaria de solución de problemas para la situación a abordar y para el objetivo a alcanzar, desafían a los Mentorados a ser conscientes de cómo han sido influenciados para creer y sentir del modo en que lo hacen, abriendo para ellos la posibilidad de una transformación interior, que extiende sus perspectivas, Adenás desafían a desarrollar nueva madurez, modelando hábitos de vida y destrezas de liderazgo transformacional, que dan la bienvenida a un sentido del sí mismo en desarrollo.

¿Qué se necesita para ser un Mentor?

Partiendo del postulado: «Diálogo, un *descubrimiento* al cual se llega en pareja», podemos deducir las condiciones requeridas para ser un Mentor, las cuales podemos sintetizar así:

1. Para ser un Mentor se requiere ser y estar en el mundo como un ser en transformación constante, que sabe que él ha recorrido por senderos que le aportaron una cosmovisión nacida del flujo de la vida, el cual le desplegó un cierto nivel de **conocimiento relevante y una experiencia significativa**, la cual se puede poner al servicio de otros y estar dispuesto a hacerlo.
2. Para ser un Mentor es imprescindible conectar con la naturaleza humana y entrar en sintonía con el devenir de los Mentorados y sus entornos, en estado de entrelazamiento dinámico.
3. Para ser un Mentor es necesario, con la participación proactiva del Mentorado, superar el determinismo que despoja de la creatividad y de la capacidad de asombro y de maravilla y, por tanto, traducir el conocimiento y la experiencia adquiridas desde el abrazo a la incertidumbre, como fuente generadora de todas las posibilidades.
4. Para ser un Mentor es indispensable prepararse a conciencia para ejercer la actividad profesional de la mentoría, incorporando la metodología y las herramientas que se asocian a una estrategia de aprendizaje

significativo-desarrollador-transformador, basado en problemas y objetivos, fuente y razón de ser de la mentoría, y del mentoring como estrategia de soporte de este ejercicio profesional.

5. Para ser un Mentor es importante el dominio de las paráfrasis estratégicas que nacen del desde dónde (imagen), a dónde (sistemas), y por dónde (energía), se alcanzan los resultados (realizaciones) por parte del Mentorado.
6. El Mentor puede trabajar en la misma organización, tener experiencia en el contexto organizativo del Mentorado o en el mismo campo profesional.

¿QUIÉN ES UN MENTORADO?

¿Quién es un Mentorado?

Un Mentorado es un ser en proceso de cambio y transformación que, asumiendo un papel participativo en la tarea de remodelarse a sí mismo, en los diferentes dominios de su vida, centra sus esfuerzos en crecer y expandirse más allá de la zona que le es familiar y en alcanzar todas esas nuevas posibilidades que se encuentran fuera de ella.

Un Mentorado es un ser que abre su mente y su corazón, dando la bienvenida a su evolución y transformación, a partir de los mapas y las rutas que construye con el mentor, sumergiéndose de forma proactiva en nuevas posibilidades, que le agilizan la puesta en práctica de lo que visualiza y el impacto en los resultados que produce.

¿Qué se espera de un Mentorado?

"La personalidad, privada de un punto de apoyo en la profundidad del ser y de la vida, en lugar de actuar, reacciona como una máquina. Lo que estaba destinado a despertar la autoconciencia y la capacidad de ejercer el propio poder creador y transformador, termina por potenciar aspectos escasamente interesantes e incluso desplorables, como la vanidad o la ambición en su manifestación más negativa".

Pedro Víctor Rodríguez Martínez

Sobre la base de su papel participativo, de un Mentorado se espera que proactivamente esté dispuesto a romper con la imagen estática

del mundo y de sí mismo y que, desde la perspectiva del paradigma participativo y en constante flujo, entienda que la realidad siempre está desplegándose, y que él hace parte de ese flujo, en el cual existe una multitud de posibilidades, las cuales está dispuesto a explorar con su Mentor, para recrearse a sí mismo, en una danza de observación - acción – evaluación – resultado, para alcanzar el futuro que anhela.

¿En qué se beneficia el Mentorado durante el proceso de Mentoría?

- Optimiza su curva de aprendizaje.
- Minimiza su resistencia al cambio.
- Evidencia la implementación progresiva de sus nuevas destrezas y habilidades.
- Obtiene cambios medibles y duradero.

¿CUÁL ES EL MODO DE ACTUACIÓN PROFESIONAL DEL MENTOR?

El modo de actuación profesional del Mentor

La manera en que un profesional resuelve los problemas del **objeto de su trabajo**, en el **objeto de su profesión**, se denomina **modo de actuación profesional** y este se expresa como “los métodos más generales que caracterizan **cómo actúa el profesional**, con independencia de con qué trabaja y dónde trabaja”.

Así, **al modo de actuación profesional** mediante el cual el **Mentor actúa, se le denomina mentoring**, y éste se refiere al “proceso relacional e interactivo de uno a uno, o entre un Mentor y un equipo, mediante el cual, se desarrolla el proceso de acompañamiento y aprendizaje activo, basado en la premisa de que los participantes - Mentor y Mentorado(s) - tendrán un contacto razonablemente frecuente y se tomarán el tiempo suficiente para la interacción de mentoría.

Desde el modo de actuación profesional:

1. El Mentor es una persona que está dispuesta a interactuar en escenarios diversos, estableciendo una relación de mutuo aprendizaje con el Mentorado, que se enriquece a partir de experiencias de vida, de oportunidades de encuentro y del diálogo reflexivo, que se da en la interacción de mentoría.
2. El modo de actuación profesional del Mentor se asocia a la gestión, traducida en experiencia, de una persona experta que acompaña a otra, que movida por su deseo de aprendizaje recurre a ella. El Mentor entonces, la estimula y encauza

mediante acciones de orientación y guía práctica, mostrándole rutas posibles, como lo haría un conocedor del camino a recorrer.

3. El aprendizaje activo por modelamiento es una de las estrategias básicas de la mentoría, ya que el Mentorado aprende por la observación de su Mentor, no sólo por la interacción deliberada que se establece para el aprendizaje.
4. El Mentor ayuda al Mentorado a aprender por sí mismo, al recorrer de manera práctica todo aquello que contiene las metacogniciones, como “saberes”, que desarrollan sus propios procesos y productos, haciendo del conocimiento un referente práctico e integrador. De ahí la importancia de que la persona que asume el papel de Mentor sea consciente de la trascendencia que esto implica.
5. Así, el modo de actuación profesional del Mentor se expresa como un proceso mediante el cual una persona con experiencia ayuda a otra persona a lograr sus metas y a cultivar sus habilidades, a través de una serie de diálogos estratégicos de tipo personal, confidencial, limitados en cuanto al tiempo, y apoyados en múltiples actividades de aprendizaje, que se constituyen en herramientas que facilitan acercamiento al aprendizaje experiencial, y permiten generar vínculos que sirven de referencia para el crecimiento de los mentorados.

Condiciones básicas del modo de actuación profesional de un Mentor.

«Muchas palabras nunca son indicio de mucha sabiduría». Tales de Mileto.

Las condiciones básicas del modo de actuación profesional de un Mentor se asocian a las habilidades de capacidad necesarias para integrar conocimientos, habilidades, valores, actitudes, aptitudes e intereses, mediante la articulación sistémica de todos ellos en un **saber ser, saber hacer y saber tener**, que nacen de su experiencia y se integran de manera reflexiva, dialogal, discursiva y propositiva, en la práctica que como sujeto le demanda un contexto específico.

Desde este marco referente, los comportamientos asociados al modo de actuación profesional del Mentor son, esencialmente, los siguientes:

- 1) Mente de principiante. (Creer para crear).
- 2) Despertador de conciencia. (Desde dónde, a dónde, por dónde).
- 3) Movilizador que guía desde el aprendizaje a la sabiduría. (De lo interno a lo externo)
- 4) Autoconsciencia.
- 5) Comunicación consciente. (Cambio, transformación, evolución)
- 6) Inteligencia intra-personal (autoconocimiento, auto-valoración, autogestión) e inter-personal (conocimiento del otro, valoración del otro, gestión con el otro).

- 7) Conocimiento experto en el área motivo de mentoría.
- 8) Capacidad reflexiva, dialogal, discursiva y propositiva, en el área motivo de aprendizaje activo, por modelamiento, del Mentorado.
- 9) Presencia que observa y acompaña (nivel de atención y alerta hacia los objetivos que mueven a la acción productora de resultados, focalización en la información pertinente, agudeza mental).

1. Mente de principiante. (Creer para crear).

Una premisa: los principales obstáculos para lograr nuestros objetivos o proyectos, para hacer realidad nuestros sueños y anhelos profundos, no proceden del exterior, sino de nuestro propio mundo interno. Son nuestras percepciones, creencias y actitudes mentales, en especial las que giran en torno a nosotros mismos, a quiénes somos, para qué estamos dotados y qué cosas podemos o no podemos hacer.

2. Despertador de conciencia. (Desde dónde, hacia dónde, por dónde).

Nadie puede servir de guía a otro por un camino que él previamente no ha transitado y *estar* en presencia, para poder *hacer*, es la primera condición para convertirse en Mentor.

No resulta fácil, a veces, ponerse en contacto consigo mismo y darse cuenta de lo que en realidad nos hemos convertido. La

consciencia es una línea de base del Mentor. Es fundamental el “desde dónde”, pues desde él parte la realidad abarcada y comprendida.

3. Movilizador que guía del aprendizaje a la sabiduría. (De lo interno a lo externo)

Un Mentor es en esencia un elevador de conciencia y presencia activa del Mentorado.

Decir conciencia, para un Mentor, equivale a decir estar despierto, que no es otra cosa que captar relajadamente la realidad interior y del entorno. Por tanto, para convertirse en Mentor se requiere aprender a mirar, ver, comprender y sentir la realidad, para desde ella poder actuar.

4. Autoconciencia

Como magistralmente lo expreso en su momento Stephen R. Covey, la autoconsciencia nos permite distanciarnos y examinar incluso el modo en que nos “vemos”: ver el paradigma de nosotros mismos, es fundamental para la efectividad, ya que afecta no sólo a nuestras actitudes y conductas, sino también al modo en que vemos a las otras personas. Así, la autoconciencia, se convierte en nuestro mapa de la naturaleza básica de la humanidad.

Mientras no tengamos en cuenta cómo nos vemos a nosotros mismos, y cómo vemos a los otros, no seremos capaces de comprender cómo ven los otros y qué sienten acerca de sí mismos y de su mundo. Sin conciencia, proyectaremos nuestras propias intenciones sobre su conducta, y al mismo tiempo nos consideraremos objetivos. Esto limita significativamente nuestro

potencial personal y también nuestra capacidad para relacionarnos.

5. Comunicación consciente. (Cambio, transformación, evolución)

Gracias a la singular capacidad humana de la autoconciencia, podemos examinar nuestros paradigmas para determinar si están basados en la realidad o en función de condicionamientos, creencias y condiciones.

Un ser humano se convierte en Mentor mediante el darse cuenta, desde una forma de atención lúcida, desde una mirada en libertad, que hace la vida más simple al Mentorado, por tanto, es alguien que como brújula orienta el camino para los demás, porque previamente lo ha recorrido por sí mismo, respondiendo más al cómo que al porqué de cada situación.

6. Inteligencia inter-personal e intra-personal.

El Mentor no se ocupa tanto de desarrollar procesos discursivos en busca de las causas, sino que guía al Mentorado hacia una observación de lo que ahora está pasando en él, en cada uno de los dominios de su vida y en situación específica: aquí y ahora, en este momento concreto, en esta situación, en el suspiro del instante presente.

7. Conocimiento experto en el área motivo de mentoría.

Para convertirse en Mentor se requiere ser una figura de autoridad, que sirve como un guía. Alguien que camina junto al Mentorado

y le ayuda a decidir qué camino tomar. Es decir que es un acompañante, con vocación de servicio y orientado al otro, como un faro.

8. Capacidad reflexiva, dialogal, discursiva y propositiva.

Para convertirse en Mentor usted debe ser un ser humano que, fundamentado en la creencia de que creamos nuestra realidad, busca en sí mismo la coherencia, en el existir, el pensar y el actuar, cuidando sus emociones, mente y relaciones, para luego ser un comunicador consciente, que aporta soluciones, sin evadirse del presente y viviendo la realidad como un momento único e irrepetible, que pide presencia y conciencia en lo que acontece en este momento y lugar precisos.

9. Presencia que observa y acompaña

Para ser un Mentor se requiere del incremento de la atención orientada, esa que ayuda al Mentorado a ver con claridad, como en un estanque de aguas enturbadas por el lodo, al dejar que sus preocupaciones reposen y las impurezas se posen en el fondo: así el agua se vuelve transparente y el Mentorado puede divisar el fondo y luego tomar acciones, desde su libertad para vivir, para cuestionar, para cambiar, para generar crisis, perturbar el orden cómodo y amodorrado que surge de lo previamente establecido.

En síntesis, para convertirse en mentor es necesaria la madurez e integración personales que nacen de una conexión profunda con nuestra esencia. Cuando no hay una conexión profunda con nuestra esencia, nos vivimos desde la carencia, de lo que nos falta, en vez de vivirnos desde la abundancia de lo que hemos construido.

Axiomas que nacen del modo de actuación profesional del Mentor.

Si bien se puede entender que la mentoría cobra vida en el empirismo, es decir, en la experiencia y en la vivencia, puede resultar útil para los Mentores apoyarse en los siguientes axiomas que surgen de las experiencias de Mentores profesionales de la RGMENTORES.

Estos axiomas podrán ser demostrados únicamente desde la propia experiencia de vida de quien los practica.

- 1) Un Mentor ha vivido lo suficiente para ampliar su propia visión, mostrarle puntos ciegos a su Mentorado y apoyarle a resolverlos.
- 2) Un Mentor conoce el territorio en el que se desplaza su Mentorado y le puede guiar precisamente porque lo transitó y conoce el panorama completo.
- 3) Un Mentor ahorra al Mentorado tiempo y dinero al acelerarle la curva de aprendizaje, disminuirle el riesgo de graves errores y disciplinarle con amor.

- 4) Un Mentor aprendió de sus aciertos y de sus errores, convirtiéndose en una fuente valiosa sobre lo que puede hacer y lo que no puede hacer su Mentorado.
- 5) Un Mentor inspira a su Mentorado cuando este desfallece en su proceso de avance, lo desafía a tomar las decisiones que tenga que tomar y lo faculta para que tome el control de lo que le corresponde.
- 6) Un Mentor empodera a su Mentorado para que ajuste sus prioridades, regule sus esfuerzos, administre sus recursos y emprenda acciones tácticas en la dirección correcta.
- 7) Un Mentor apoya a su mentorado a crear su estrategia a largo plazo, le sirve de émulo en el arte de construir relaciones y le disciplina para hacer realidad su visión.

Desarrollo del modo de actuación profesional para convertirse en Mentor.

1. Ampliar la propia visión.

Diariamente las personas acumulamos experiencias valiosas para la vida y los negocios, sin embargo, ¿de qué sirve tener información actualizada y formación adecuada si no se está dispuesto a honrar y a dotar a otros con los aprendizajes realizados?

Quienes renuevan de manera sistemática lo aprendido para convertirlo en resultados tangibles, son quienes están a la vanguardia; en otras palabras, no avanza mejor quien acumula más conocimiento sino quien sabe interpretar e implementar pertinentemente lo experimentado.

2. Conocer el territorio.

Un Mentor extrae el máximo beneficio de lo que ha vivido, y aprende a transferirlo para abrir las puertas a lo que se ha llamado aprendizaje sin límites, mediante tres aspectos fundamentales:

- a. La imitación le es útil para guiar hacia buenas prácticas a quienes esté mentorando, y siendo consciente que su conducta y sus métodos serán duplicados, cuidará su comportamiento y mantendrá vigentes sus metodologías.
- b. Con la intuición, activa su sabiduría interna y su creatividad para promover en el Mentorado el discernimiento necesario al tomar decisiones en el momento justo.
- c. La extrapolación de sus experiencias le permite adaptar su conocimiento al momento, tiempo y lugar en que esté inmersa la persona a quien este mentorando, abriendo paso al aprendizaje evolutivo.

Las tres condiciones enunciadas permiten, a quién decida convertirse en Mentor profesional, aproximarse a su nueva profesión.

3. Acelerar la curva de aprendizaje.

Un Mentor acelera la curva de aprendizaje de su Mentorado al apoyarle para que convierta planes en acciones y sueños en realidades, y lo hace posible al transferirle experiencias útiles con las cuales podrá superar obstáculos, miedos, creencias y en general aquellas limitantes que pudiesen estar presentes.

4. Aprendizaje significativo y estrategias para un aprendizaje significativo.

Finalmente, si usted quiere desarrollarse desde el modo de actuación profesional del Mentor, debe profundizar su entrenamiento en las estrategias del aprendizaje significativo. Para un aprendizaje significativo, de contenidos declarativos, procedimentales y actitudinales, los cuales se constituyen en claros diferenciales del mentoring, en relación con las otras disciplinas que acompañan procesos de formación, aprendizaje, desarrollo y acompañamiento, tales como el coaching, la asesoría, la formación profesional, la terapia, etc.

Si alguien le ha solicitado que se convierta en su Mentor, o si usted tiene interés en ofrecerse para ser Mentor de alguien, reflexione sobre las siguientes preguntas antes de comprometerse en la relación:

- ¿Qué experiencias y aprendizaje significativo puedo aportar en la relación de mentoring?
- ¿Podré acompañar los procesos del mentorado, sin

- constituirme en juez, sino actuando como resonador o amplificador de sus descubrimientos?
- ¿Creo plenamente que el Mentorado es capaz de alcanzar el objetivo que busca?
- ¿Estoy listo para no sentirme amenazado por lo nuevo o desconocido del proceso que siguen aquellos a quienes acompañaré?
- ¿Ya estoy entrenado para ver la riqueza en la diferencia, para no tener la tentación de modelar según mi imagen, ni ofrecer mis soluciones como las únicas válidas?
- ¿Cuáles son mis propias expectativas para la relación?
- ¿Existe algún obstáculo que pudiera impedir el desarrollo de la relación?

Destrezas del Mentor

Un Mentor une su modo de actuación profesional con la vocación de ser un canal desarrollador para el éxito de otros. Es decir que va de su identidad adquirida (profesión – ocupación – oficio) hacia su identidad soñada (ser fuente de inspiración y de apoyo para el desarrollo de otros).

Por ello, conecta con alta vibración emocional de empatía y respeto con su Mentorado, y despliega cualidades internas de autenticidad, confianza y transparencia que inspiran, mientras practica su

poder conversacional para nutrir y agilizar resultados, a medida que comparte conocimientos empíricos e intuitivos.

Y dado que un Mentor conoce, vive y desarrolla su actuar profesional desde los axiomas a desarrollar en el proceso de mentoría y se reconoce desde la importancia de seguir en su proceso evolutivo personal, necesita destrezas en dos niveles:

- a. Destrezas para capitalizar su aprendizaje vital.
- b. Destrezas para transferir, de manera práctica, lo aprendido.

Con las primeras se asegurará aprender de sus vivencias y con las segundas encontrará la mejor forma de compartir sus experiencias.

¿Cuáles son las destrezas del Mentor para capitalizar su aprendizaje vital?

No damos respuestas categóricas a este respecto, preferimos exhortar a la sensibilidad, a la observación y a experimentar con lo aprendido. Entendiendo que siempre todo proceso debe tener un arranque bifásico, es decir, una simetría entre lo interno y lo externo, entre el adentro y el afuera, buscando el viaje interior para ordenar el entramado que da forma, orienta la energía y enfoca los sistemas para llegar a la producción de resultados.

¿Cuáles son las destrezas del Mentor para capitalizar el aprendizaje vital del Mentorado?

Este un paso esencial que debe enfrentar quien desee ser Mentor,

es decir, restaurar su equilibrio emocional, mental y espiritual en relación con lo vivido, para poder compartir su aprendizaje, alejándose de la vanagloria, del dolor o de cualquier emoción que pueda perturbar el proceso del mentorado.

Para ello, debe actuar con:

- sensibilidad humana,
- auto observación honesta e integral del proceso vivido,
- nuevas opciones para la acción, nacidas de la auto-observación,
- experimentación de esas acciones en nuevos contextos.

1. Sensibilidad Humana:

Al sensibilizarnos es posible extraer desde «la experiencia emocional activa», el aprendizaje de cada vivencia y sorprendernos con las evidencias de un solucionador de problemas, disponibles para compartir con otros.

2. Auto observación:

Para que se produzca un cambio real en el sentimiento y en la actuación es indispensable que el Mentor viva una experiencia que le haga descubrir algo que transforme su forma de ver las cosas. El reconocimiento de haber adoptado un punto de vista distinto hace transformar completamente la realidad que está bajo su propia observación.

De allí la importancia de que el Mentor esté dispuesto a la auto-observación, pues es así como se identifican de manera honesta y clara los recorridos y los aprendizajes en ellos incorporados, que se transformarán, desde lo funcional o no, en experiencias de las cuales surgirán conocimientos útiles para ser transferidos al Mentorado, quien los apropiará y dará buen uso.

3. Nuevas opciones para la acción:

Las experiencias concretas de cambio no son, en la mayoría de los casos, el fruto de razonamientos conscientes y de actos responsables, sino de hechos no previstos por quien los vive, que crean un efecto descubrimiento.

Por ello, el Mentor reconoce que el cambio real se produce mediante hechos y experiencias en el presente, y no a través de reminiscencias y análisis del pasado.

Y asumiendo que el cambio es un fenómeno constante en nuestra existencia, que no puede ser evitado, acepta que las estrategias construidas ad hoc, para producir cambios específicos, funcionan mucho mejor que los enfoques en que se utilizan prácticas generalizadas y no específicas

4. Experimentación de esas acciones en nuevos contextos:

El gran reto para un Mentor es romper con los viejos contextos y reconocer que los seres humanos tienden a aplicar a su vida esquemas de percepción y de reacción redundantes, según se desprende de las investigaciones de intervención empírico –

experimentales, a las situaciones humanas que necesitan un cambio relacional, organizativo o estratégico.

Las soluciones adoptadas con éxito ponen de manifiesto que se trata de auténticos guiones de acción activados por modalidades redundantes de percepción de la realidad, que han sido llamados «sistemas perceptivo - reactivos». Funcionan como los sistemas biológicos autopoieticos descubiertos por Humberto Maturana, es decir, esas dinámicas que en un sistema vivo se alimentan a sí mismas, en virtud de su funcionamiento.

En otras palabras, se trata de formas de percibir la realidad, tanto externa como interna, mediante el filtro de un esquema rígido y cerrado en sí mismo, que activa respuestas psicobiológicas redundantes, no mediadas por la conciencia ni activadas por la voluntad, sino determinadas de manera automática.

El Mentor se moviliza entonces hacia la experimentación en nuevos contextos y para ello desarrolla una nueva manera de actuar, cuya secuencia es:

1. Presencia y conciencia sobre las percepciones, que desestabilizan la homeostasis propia y del Mentorado.
2. Sensibilidad para identificar las reacciones no conscientes, que activan nuevas respuestas en sí mismo y en el Mentorado.
3. Descubrimiento de modalidades alternativas de actuación y elaboración cognitiva de nuevas formas de hacer para lograr los objetivos.
4. Conciencia del proceso de cambio personal.

5. Adquisición y desarrollo de una capacidad consciente de planificar y aplicar los descubrimientos aprendidos a las nuevas situaciones del mentorado.

¿Cuáles son las destrezas del Mentor para transferir, de manera práctica, al Mentorado?

Cuando un Mentor se predispone a actuar con un Mentorado, las destrezas que debe dominar están contenidas en los siguientes cinco puntos esenciales:

1. Adherirse al Código Deontológico de la RGMENTORES.
2. Lograr relacionamiento maduro y en espacios de confidencialidad.
3. Construir escenarios que guíen a la alteración del equilibrio homeostático del mentorado.
4. Ofrecer aprendizaje significativo – desarrollador –transformador, basado en problemas y objetivos,
5. Tener resultados, observables y medibles.

1. Adherirse al Código Deontológico

El término deontología profesional hace referencia al conjunto de principios y reglas éticas que regulan y guían una actividad

profesional. Estas normas determinan los deberes mínimamente exigibles a los profesionales en el desempeño de su actividad.

El término deontología procede del griego: deon (lo conveniente, lo debido) y logía (conocimiento, estudio); lo que significa, en términos generales, el estudio o la ciencia de lo debido. El objeto de estudio de la deontología son los fundamentos del deber y las normas morales.

La ética es un generador de acciones positivas, prácticas y vitales para el comportamiento humano y como la mentoría se fundamenta en la relación entre personas se fundamenta en un sendero de buena conducta.

La ética también está íntimamente relacionada con la capacidad para administrar emociones y pensamientos que incitan a tomar decisiones para luego emprender acciones. Como la mentoría busca transformar pensamientos, emociones y acciones necesita un modelo de principios, valores y virtudes que señalen el camino correcto dentro del cual el mentor acompañe, guíe e instruya al Mentorado.

Cuando un Mentor se adhiera al Código Deontológico de la RGMENTORES hace de él la brújula que guiará su actuar y demostrará su vocación de servicio.

2. Relacionamiento maduro y en espacios de confidencialidad.

Las relaciones humanas son la resultante del encuentro de dos o

más personas y su calidad depende del respeto con el que se intercambien opiniones, historias, anécdotas y experiencias.

Por ello, el Mentorado confiará en que el Mentor le apoye y le transfiera todo lo que sabe, sin acudir a comportamientos de superioridad. Además, crear una relación de total confianza entre el Mentor y el Mentorado permitirá alcanzar los niveles de satisfacción y compromiso que alimentarán el proceso de aprendizaje.

La empatía es otro ingrediente para salvaguardar la relación Mentor - Mentorado, para desde allí adentrarse en el estado de intimidad necesario en el que surgirá una comunicación de centro a centro

Así que, para cuidar la relación, el Mentor se pregunta frecuentemente ¿cómo se está sintiendo el Mentorado en esta parte del proceso? Luego se esforzará por desarrollar su capacidad para entender sus sentimientos.

Por todo lo anterior, el Mentor fomentará la relación perfecta y creará el ambiente ideal para que más allá de las palabras, de las frases y de los consejos, se construya un espacio de confidencialidad, entendimiento y protección, en el cual el Mentor se mantenga presente y siempre custodiando que su enfoque se centre en las necesidades del Mentorado.

3. Método: construcción de escenarios que guíen a la alteración del equilibrio homeostático del Mentorado.

Definir lo que queremos, poniéndolo en palabras, transforma el caos en orden y logra que la pregunta por el cómo, esté supeditada a la pregunta por el qué.

El equilibrio homeostático del Mentorado está construido por las “formas”, las cuales se constituyen en las “trampas” que lo mantienen cautivo.

El Universo es exactamente lo que cada día de nuestras vidas hemos “ordenado”, a través de nuestras invocaciones y la “realidad” corresponde al mapa, desde donde cada uno transita.

Sin un mapa, todo viaje está destinado, desde el comienzo mismo, al extravío. De allí que en el mapa está la lógica secreta que guía al Mentor, para que conduzca al Mentorado a acceder sobre sí mismo, mediante las claves, referencias y orientaciones que surgen de las conversaciones entre Mentor y Mentorado.

“Cada viaje precisará de un mapa distinto, que nos enseñe y nos dé las claves, referencias y orientaciones necesarias con las que conducirnos en cada uno de los caminos que queramos abordar para llegar a nuestro objetivo”.

Lo realmente importante es que construyamos escenarios que den lugar al pensamiento mágico, es decir a ese pensamiento que se sorprende con la realidad y que a través de la palabra moviliza las acciones que la transforman.

“Quien emprende el Viaje: pronto aprenderá que las Preguntas más importantes no son respecto del Camino, y ni siquiera respecto del Viaje. Lo más difícil de responder para el Caminante, lo que traerá los mayores, más trascendentales, sorpresivos y vibrantes cambios, y lo que detonará la Magia más poderosa... es lo que el Caminante aprenda a Preguntarse sobre el Caminante”. José Luis Parise.

Teniendo clara la meta, y establecido el mapa que conduce a ella, se requiere de un sistema y de un método, que hagan posible transitar los caminos, a través de los cuales se pueda hacer posible lo aparentemente imposible.

Dado que, la eficacia de un método está supeditada al resultado que se quiere alcanzar, el Mentor trabaja diseñando escenarios que guíen a la alteración del equilibrio homeostático del Mentorado.

No obstante, sabiendo que la fragilidad de los límites se contrasta contra la solidez de los métodos, el Mentor trabaja desde un relativismo valorativo de los sistemas y de los métodos, guiado por los siguientes referentes:

- El mejor método es el que puede integrar más sistemas.
- El sistema es para un tema, el método es para el todo.
- El método que consiga los mejores resultados en aquello que se quiere alcanzar, es el mejor método.
- Un método es mejor que otro cuando toma como efecto que otro método toma como causa.
- Un método es mejor que otro cuando detecta una causa más sutil que la detectada por el otro método.

4. Aprendizaje significativo – desarrollador – transformador, basado en problemas y objetivos.

Los modelos de aprendizajes constructivo, significativo y evolutivo se han demostrado como métodos estructurados de eficacia, replicabilidad y transmisibilidad. Se usan para la descripción e interpretación de los fenómenos, la comprensión de su funcionamiento y la prescripción de la gestión, orientada a la practicabilidad de los conceptos y a la previsible evolución de la acción, en diferentes contextos.

Se tipifican como tipo de aprendizaje en los cuales un mentorado asocia la información nueva con la que ya posee; reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso. Es decir, la estructura de los conocimientos previos condiciona los nuevos conocimientos y experiencias, y estos a su vez, modifican y reestructuran aquellos.

Este tipo de aprendizajes ocurre cuando la información nueva se conecta con un concepto relevante ya existente en la estructura cognitiva (esto implica que las nuevas ideas, conceptos y proposiciones, pueden ser aprendidos significativamente en la medida en que las ideas, conceptos o proposiciones relevantes ya existentes en la estructura cognitiva del mentorado sean claras y estén disponibles, de tal manera, que funcionen como un punto de anclaje de las primeras). A su vez, el nuevo conocimiento modifica la estructura cognoscitiva, potenciando los esquemas cognitivos que posibilitan la adquisición de nuevos conocimientos.

El Mentor se ocupa de establecer los conocimientos previos del Mentorado, y a partir de allí diseña la estructura proposicional de los contenidos a desarrollar significativamente con el Mentorado,

elaborando un mapa de secuencias, en las cuales se destacan prioritariamente las cualidades del contenido, que movilizaran la significación y la evolución en las destrezas y habilidades del Mentorado.

5. Resultados, observables y medibles.

El valor de la acción de mentoría se mide por los resultados observables y medibles en torno a lo que idealmente el Mentorado debe alcanzar como consecuencia del proceso.

De allí que se trata de precisar qué se va a medir y cómo se va a medir, para reflejar el verdadero conocimiento de lo que ocurre con los resultados de un proceso de mentoría. Para ello las variables, dimensiones e indicadores del proceso, desde su pertinencia y relevancia, eficacia interna, impacto, atributos y habilidades, deberían establecerse previamente a la iniciación del proceso. Luego poder contrastar estas, con los desplazamientos esperados del mentorado, como resultados tangibles, al finalizar el proceso de mentoría.

**¿EN QUÉ
CONSISTE EL
DIÁLOGO
ESTRATÉGICO
EN LA
MENTORÍA?**

Diálogo estratégico

«La mayoría de los problemas no deriva de las respuestas que nos damos sino de las preguntas que nos hacemos.» Emmanuel Kant

Recordemos que el diálogo estratégico parte de buscar el *cómo funciona* una realidad cualquiera y el *qué hacer para gestionarla*. De allí que saber utilizar el diálogo estratégico es esencial para la interacción de mentoría, pues es en este diálogo, que se fundamenta el modo de actuación profesional del mentor.

Entendámoslo con un ejemplo:

Soy un Mentor agropecuario y estoy teniendo un diálogo estratégico con mi Mentorado.

- Mentor: Como sabes, en la agricultura del país las siembras y cosechas, están relacionadas directamente tanto con las estaciones del año como con los períodos vegetativos de los cultivos. ¿Tienes claro cómo es que estas siembras y cosechas se dividen?
- Mentorado: Creo que se dividen en perennes y anuales o cíclicas.
- Mentor: Eso es correcto. Otra posible división sería entre bienales, y temporales, siendo las primeras aquellas cuyo ciclo productivo se extiende a dos años; es decir, su cosecha tarda dos ciclos. En las segundas la producción de los cultivos depende del comportamiento de las lluvias y de la capacidad del suelo para captar el agua.
- Mentorado: ¿La naranja, el aguacate y el cacao caerían en el rango de perennes o de cíclicas?

- Mentor: Veámoslo así: las perennes definen a todos los cultivos de ciclo largo, es decir, aquellos en los cuales el periodo vegetativo se extiende más allá de 12 meses. Las anuales son aquellas en las cuales su período vegetativo es menor a 12 meses y requieren de una nueva siembra para la obtención de cosecha.
Entonces: ¿Qué puedes concluir?
- Mentorado: Yo ubicaría estos cultivos en el rango de los perennes porque por lo regular, una vez establecida la plantación, se obtienen varias cosechas. Se concentran en dos periodos productivos, primavera - verano y otoño - invierno.
- Mentor: Me gusta ese razonamiento, ¿Cuál es tu necesidad actual frente al cultivo de esta tierra?
- Mentorado: Me encantaría no tener que estar rotando cultivos y no estar dependiendo de las temporadas de lluvias, sin embargo, quisiera tener la posibilidad de sembrar y planificar la huerta, pudiendo cambiar de cultivo cuando lo desee.
- Mentor: Al recorrer tus tierras, me has llevado a evidenciar que las condiciones de este suelo son de una alta permeabilidad, con buena aireación y sin que presente alta saturación de humedad en los primeros 40 centímetros de profundidad, por tanto, este terreno se me hace ideal para el cultivo de la piña. Adicionalmente, observa que él tiene altos contenidos de materia orgánica,

es bajo en sales solubles y no presenta excesos de sodio, haciéndolo muy apto para el cultivo de papaya. ¿Qué te parece intentar con este par de cultivos?

- Mentorado: Yo había pensado en continuar sembrando maíz, trigo y frijol, pero la verdad es que estoy un poco cansado de estar rotando frecuentemente los cultivos, por lo tanto, me gusta esa idea de explorar con papaya, piña. Le agregaría algo de fresa, pues tengo una fracción del terreno con textura franco-arenosa y bien drenada, en la cual ya he experimentado con éxito este cultivo. Así extiendo la siembra y el cultivo a periodos de dos años. Sin embargo, me preocupa un poco el tema del sustento económico del cultivo entre la siembra y la recolección.
- Mentor: Conozco algunos de los directivos de la asociación de productores de piña – Asopiña -, y las líneas de crédito y de asesoría que ofrecen para iniciar cultivos en tierras como estas. ¿Te interesaría que te ponga en contactos con ellos?
- Mentorado: Excelente. ¿Para cuándo programamos la visita a Asopiña para explorar posibilidades?

...

Haciéndolo de este modo, se influye suavemente en nuestro Mentorado, sin intentar forzar sus puntos de vista.

Al responder a preguntas estratégicas, es decir, interrogaciones dirigidas a proporcionar alternativas en dirección al objetivo, el Mentorado se encamina espontáneamente a terrenos diferentes de los que conoce. Descubre, de esta manera y en apariencia de forma personal, nuevas posibilidades de percepción de las cosas que realiza.

“Son las preguntas las que crean las respuestas, en lugar de que las hipótesis induzcan las preguntas”.

Desde esta perspectiva, es muy útil y necesario ocuparnos de cómo construir correctamente las preguntas a las que dar respuesta. Basta pensar lo dicho por Einstein: «Son nuestras teorías las que determinan nuestras observaciones».

Introduzcamos una nueva distinción, antes de continuar.

Si la mentoría se ejerce mediante un ejercicio de diálogo estratégico, el cual implica conversar, se hace necesaria la distinción de conversar.

La palabra conversar proviene del latín “conversatio” y se descompone en el prefijo *con* (reunión), el verbo *vertere* (girar, argumentar, cambiar,) y el sufijo *tio* (acción y efecto de reunirse a dar vueltas con un sentido). Por tanto, conversar es danzar (escuchar-hablar, indagar-proponer), entrando en el surco que el otro traza y proseguir con él, en el trazo y perfección de aquel surco, intentando siempre, desde un objetivo común (ideación), buscar acuerdos (vitalización) para luego coordinar acciones (realización).

Indagar, explorar y escuchar con empatía es la forma de apoyar al mentorado a sincerarse, respetarse e interesarse en él mismo, en su proceso y en su aprendizaje y esto lo hace posible mediante el:

- Indagar con alusión de alternativas.
- Escuchar empáticamente.
- Validar la diferencia.
- Generar complementariedad.

Indagar con alusión de alternativas

La genialidad no es más que «la capacidad de percibir las cosas desde perspectivas no ordinarias». William James

Esta fase es fundamental en el diálogo estratégico y resulta vital, dada la interdependencia entre preguntas y respuestas con la praxis, para la construcción de conocimiento bidireccional, el surgimiento de ideas y el alumbramiento de nuevas posibilidades.

La exploración mediante preguntas con alusión de alternativas permite que el Mentorado se encuentre cara a cara con el vacío fértil que servirá para catapultar el posterior aporte del mentor.

Descartes enseña que cada uno debe hacer sus propios descubrimientos, «porque nadie puede entender algo bien y hacerlo propio cuando lo ha aprendido de otro, respecto a cuando lo ha aprendido por sí mismo».

El Mentor activará los mejores recursos de aprendizaje significativo del mentorado, con preguntas que induzcan a asumir nuevas perspectivas y que por tanto se acompañen de:

- Curiosidad.
- Entendimiento.
- Contexto.
- Estímulo.
- Desafío.

En la mentoría, al no intentar forzar los puntos de vista del Mentorado, el arte de formular preguntas abre la puerta al legítimo aprendizaje experiencial, a descubrir soluciones nuevas y eficaces,

e invisibles hasta el momento en el cual se formula la pregunta. Elaborar la pregunta adecuada en el momento justo, es algo que se obtiene con sabiduría práctica, siempre y cuando se mantenga el foco en la intencionalidad y en el genuino deseo de ser parte de la conversación.

Las preguntas estratégicas con alusión de alternativas parten de interrogaciones. Primero más generales, para después, en un proceso en espiral, estrecharse sobre la base de las respuestas, estructurándose en torno a las particularidades de las situaciones y poniendo en evidencia los puntos críticos potenciales. El Mentorado, inducido por sus propias respuestas, transformará su modo de gestionar y percibir las cosas.

Se trata de evocar el potencial de acción de la situación, a través de la circunstancia construida *ad hoc*, para movilizar los recursos del Mentorado. Esto significa que, ya sea la secuencia de la mentoría, ya sean las preguntas, no dictan un programa rígido y preestablecido, sino que se adaptan, como un traje hecho a medida, a la lógica del Mentorado.

De acuerdo con esta lógica y con las asunciones consiguientes se construyen las preguntas específicas y las alternativas de respuesta, las cuales deben conducir a la crisis de la percepción que la persona tiene de las cosas, para después reorientarla hacia direcciones más funcionales.

El proceso es una especie de «danza» interactiva entre preguntas que crean las respuestas y respuestas que permiten construir las

siguientes preguntas estratégicas. Hasta el punto en que el interlocutor declara haber cambiado su posición, gracias a lo que ha descubierto a través del diálogo.

Sin embargo, es necesario decir que las preguntas, con alusión de alternativas, para ser instrumentos reales y vehículos de descubrimiento, han de focalizarse sobre aspectos de percepción y reacción de la persona, en relación con su situación problemática. Hay que centrarse en la interacción concreta entre la persona y la realidad problemática, en sus tentativas a la hora de gestionarla y en las visiones que la alimentan.

Las personas, a menudo reaccionan con un asombro total descubriendo que todo lo que habían pensado y hecho hasta aquel momento para combatir la situación problemática es, precisamente, lo que la mantiene. Esto representa una real y verdadera «experiencia emocional correctiva», sobre la base de la cual la persona no puede más que cambiar sus anteriores guiones mentales y de comportamiento.

Escuchar empáticamente

El poder de la comunicación profunda reside en la escucha activa y empática. Un Mentor lo entiende y la utiliza para otorgar efectividad al diálogo que abre la conversación. Escuchar incluye comprender e interpretar cada una de las necesidades e intereses del Mentorado, otorgando sentido a sus palabras, tono, silencios, gestos y posturas corporales.

Al escuchar, un Mentor expresa su neutralidad ante el deseo de guiar, aconsejar o interferir en la vida de su Mentorado y refuerza silenciosamente su intención de acercamiento.

El Mentor es consciente que al escuchar abre la puerta al respeto, y que estos son la garantía para evitar que el mensaje que recibirá y entregará sea distorsionado.

Validar la diferencia

El acto de escuchar está basado en el respeto mutuo, entre el Mentor y el Mentorado, reconociendo que cada uno es legítimamente diferente al otro y que así se aceptan.

El Mentor demuestra respeto por la diferencia al no utilizar testimonios inventados, al elegir el momento preciso para realizar su aporte esencial y al hacerlo de manera transparente, es decir, sin adornos que contaminen el mensaje principal.

Respetar validando la diferencia incluye, escuchar lo que el mentorado dijo, cómo lo dijo y las acciones implícitas cuando lo dijo. Sin interrupciones, sin prevenciones, guardando silencio, dando total atención, interesándose por lo escuchado para luego poder reconfirmar, sumar, negociar, obtener acuerdos; en otras palabras, estar en condiciones de aportar valor, mediante el ejercicio de un:

- a. Escuchar sin interrumpir.
- b. Escuchar prestando 100% de atención.
- c. Escuchar más allá de las palabras.
- d. Escuchar incentivando al otro a profundizar.

Generar complementariedad

Un Mentor tiene claro que para escuchar necesita indagar y permitir al Mentorado hablar y expresarse, sobre su particular forma de comprender los hechos, las situaciones, los resultados y los tiempos. Es así como se asegura que sus aportes sean reconocidos como valiosos y ajustados a las inquietudes que suscitaron el encuentro de mentoría.

El Mentorado se resistirá consciente o inconscientemente a los aportes, cuando el Mentor descuide alguno de estos pasos:

- a. Obtener el permiso del Mentorado.
- b. Construir un objetivo común con el Mentorado.
- c. Acompañar al Mentorado en sus acciones.
- d. Apreciar los resultados o evolución del Mentorado.

¿CÓMO SE DESARROLLA UN PROCESO DE MENTORÍA?

¿Cómo se desarrolla un proceso de Mentoría?

Sin interés no puede haber desarrollo mental. El interés es el sine qua non para la atención y la aprehensión. Pueden ustedes esforzarse en despertarlo... Pero sin interés no habrá progreso. Whitehead.

El proceso de mentoría se apoya en la cosmovisión emergente que recupera el sentido de conexión y entrelazamiento del mentorado con la producción de sus resultados. Para ello secuencia el proceso de la siguiente manera:

1. Un proceso de mentoría se desarrolla a partir de enfrentar proactivamente, con el Mentorado, el postulado que establece que “las creencias que albergamos sobre nosotros mismos y sobre los demás se refuerzan a sí mismas, estableciendo una incidencia recurrente de experiencias similares, que aferran a la verdad percibida de quienes somos, haciendo que nuestra capacidad para cambiar o evolucionar quede obstruida, porque quedamos atrapados en un único surco, el surco de nuestras creencias de autorreferencia, que bloquean toda oportunidad para crecer y cambiar”.
2. A partir de este primer momento enfrenta las creencias primarias – limitantes. Mediante el despliegue de las estrategias, metodologías y herramientas del aprendizaje significativo, (orientado al saber ser – hacer - tener del Mentorado) un proceso de mentoría comienza a desplegar el estado potencial del

Mentorado y a penetrar, desde su presente vivo, en los nuevos territorios que se abren desde el principio de posibilidad, para crear

nuevos guiones de pensamiento – sentimiento – acción – resultado que hacen posible que la identidad del Mentorado cambie y evolucione.

3. Para ello, un proceso de mentoría, desde la dimensión integradora y práctica, que percibe el mundo en la totalidad y a través de ella, da vuelta al entrenamiento clásico que ha recibido nuestra mente y que ha hecho que tan solo seamos capaces de ver pequeños fragmentos de realidad.

Igual que sucede en la metodología de la investigación, se subraya la necesidad de oscilar de forma complementaria entre el contexto del «descubrimiento» y el de la «justificación». El segundo nos ocupamos de controlar y verificar la validez del primero mientras que, en este, gracias a la producción de nuevas ideas a partir de los descubrimientos, nos ocupamos de hacer evolucionar los métodos mediante los que se producen las innovaciones.

Para llevar a cabo esta transición, siguiendo un conjunto de fases sucesivas, acordadas entre Mentor y Mentorado, basándose en metodologías tipo SCAMPER, (**S**ustituir, **C**ombinar, **A**daptar, **M**odificar, **P**oner otro uso, **E**liminar, **R**eordenar. Por ejemplo, durante el proceso de mentoría se despliegan los procesos de aprendizaje significativo – desarrollador - transformador, a partir de los cuales el

Mentorado avanza, crea o modifica esquemas de comportamiento o de desempeño, para avanzar en su vida, profesión u oficio, realizando ejercicios de conciencia y

presencia, que guían sus mundos de posibilidades y de generación de transformaciones continuas.

4. Dado que nuestras percepciones de la realidad son mucho más fuertes, cuantos más contrastes perceptivos experimentamos, el Mentorado construye sus elaboraciones cognitivas solo después de *descubrimientos* vehiculizados por la experiencia concreta.
5. Son los cambios experimentados los que producen los aprendizajes y no al contrario. Por ello el Mentorado es un *constructor activo* de su propia realidad y no el fruto inevitable de condicionamientos y aprendizajes dirigidos.
6. Las primeras fases de este tipo de aprendizaje, constructo que, como ya se ha dicho, constituye propiamente el fundamento metodológico de la mentoría, se centran en la motivación del Mentorado y en la búsqueda de su efectividad, mediante el contacto pragmático con los *insights* (darse cuenta), efecto del cambio que se va produciendo en el proceso.
7. Basado en el uso de estrategias que ignoran la lógica lineal, el Mentor busca para producir *efectos descubrimiento*, es decir, auténticas experiencias emocionales activas capaces de lograr que el mentorado transforme sus percepciones y reacciones disfuncionales, en respuestas funcionales a los problemas que

se le presentan.

8. Para ello, el Mentor estructura sus propios procesos metacognitivos, partiendo de procesamientos simples, para
9. convertirlos en estructuras y procesos cognitivos, situados cultural, histórica e institucionalmente, transferibles al Mentorado. Quien a su vez podrá convertirlos o no en procesos complejos, a partir de sus inferencias, analogías y elaboraciones conceptuales, mediante la jerarquización, el uso de categorías, redes semánticas y mapas conceptuales, que posibilitan el seguimiento de pistas y la búsqueda directa de una práctica significativa.
10. El Mentorado, a través de progresivas adquisiciones conductuales, que luego se vuelven cognitivas, desarrolla la capacidad de cambiar para resolver sus problemas o alcanzar sus objetivos. El cambio es, por consiguiente, fruto del aprendizaje significativo.
11. La atención plena (*mindfulness*), la aceptación (*acceptance*) y la compasión (*compassion*), juegan un papel preponderante en el proceso, dado que se han convertido en el punto central del cambio psicofisiológico de los seres humanos.

Del aprendizaje conductual se ha pasado al mental, centrado en la conciencia y en la gestión de las propias funciones psicofisiológicas.

Texto y contexto para un proceso de mentoría

«Un buen comienzo es la mitad de la obra». Pitágoras

Un Mentorado, por regla general, está buscando un solucionador de problemas, y un Mentor, desde su elevada autoestima, es quien pretende involucrarse como guía de ese Mentorado, exponiéndose a la rigurosa comprobación de su capacidad para desempeñar la función.

El hecho de que la resistencia al cambio sea un fenómeno inevitable y constante, lleva al Mentor a asumir que, si un Mentorado quiere realizar el paso de un estado a otro, necesariamente deberá enfrentarse a sus propias resistencias naturales, por muy intensamente que pueda desear el cambio.

Eso significa que la voluntad y la exigencia de cambiar han de enfrentarse, y que ha de superarse la resistencia que el Mentorado presentará frente a cualquier cosa que pretenda alterar su estado de equilibrio u homeostasis.

Por ello, el desarrollo del Mentorado se logra estratégicamente haciendo que él, a partir de “eventos casuales planificados” parte de su punto de vista y adopte perspectivas alternativas que pueden ser evocadas, durante los diálogos con su Mentor, o experimentadas mediante prescripciones sugestivas que hay que atender entre una sesión de mentoría y otra.

«Por largo que pueda ser un viaje siempre empieza por el primer paso». Lao Tse.

Algunos momentos claves pueden expresarse en forma de factores secuenciales, y al conjugarse contribuyen al éxito de un proceso de mentoría:

- a. **Sistema:** a la hora de planificar la interacción de mentoría es importante saber reconocer el tipo de sistema sobre el cual actúa el Mentorado y cuáles son sus necesidades adaptativas.
- b. **Situación problemática:** definir el área objeto de las interacciones de mentoría como una situación problemática, acordar el objetivo, y analizar evaluativamente el estado de situación del Mentorado, es fundamental para el buen arranque del proceso.
- c. **Clima:** en cada una de las interacciones es importante la creación de un clima cálido y agradable, el cual se transmite tanto por los canales verbales como no verbales.
- d. **Input:** cada interacción se iniciará con una búsqueda de información relevante sobre la necesidad de desarrollo de habilidades y destrezas del Mentorado y definirá el tiempo de dedicación a su despliegue mediante la aplicación de tiempo y esfuerzo.
- e. **Desarrollo de las interacciones:** apoyándose en técnicas capaces de provocar la experiencia emocional activa, para sortear o derribar las resistencias al cambio, el Mentor danza coloquialmente con el Mentorado para intervenir la situación objeto de mentoría, creando conjuntamente soluciones alternativas a la situación problemática.

Evidencias psicodinámicas, saltos dialécticos o diálogos ilustrativos pueden resultar útiles en esta fase del proceso. Lo importante es que desde el principio se observen cambios, aunque sean pequeños, en la percepción y en la actuación del Mentorado.

- f. **Oportunidad de respuesta:** creación de oportunidades y aportaciones que ayudan a reformular las acciones del Mentorado en función de los resultados, sabiendo que el cambio obtenido solo se estabiliza si se produce una nueva homeostasis en el Mentorado.
- g. **Feedback:** pro-alimentación a medida que se van realizando avances y evidenciando resultados en el proceso. Ajustar la actuación progresivamente es un buen camino, teniendo en cuenta la ambivalencia y el hecho de que los cambios evolutivos de crecimiento personal exigen flexibilidad y adaptación constantes y, por consiguiente, una cierta inestabilidad del sistema.
- h. **Cierre del proceso:** concluido el trabajo empírico-experimental sobre el terreno, basado en el principio de que hay que cambiar una realidad para conocerla, previo el cumplimiento de los acuerdos entre Mentor y Mentorado, se evidencia, a modo de cierre del proceso, la capacidad del mentorado para enfrentarse a sus diversos ecosistemas, desde la elaboración de nuevos modelos lógicos de actuación, que posibilitan la resolución de la situación prolémica, objeto de la interacción de mentoría.

Exigencias fundamentales para que el Mentor pueda ejercer de manera adecuada la Mentoría.

El Universo asigna a cada persona una manera de alcanzar su misión en la vida y le brinda la genuina oportunidad de extenderse a otros como una oportunidad para hacer una conexión, generar un impacto o propiciar un acompañamiento que permite nutrir y ser canal de logro para otras vidas.

Si simplificamos todas las definiciones aportadas hasta este momento, buscando encontrar lo esencial, encontraremos que son dos las variables en donde se soporta el ejercicio profesional del Mentor.

Una es el “conocimiento empírico” que da al mentor el haber recorrido un camino, con todos los aprendizajes que ello entraña, y otra es la predisposición a “compartir” dicho conocimiento, con aquellas personas que lo requieren o demandan, para recorrer los territorios.

Desde allí podemos concluir que un buen Mentor se ocupa de vitalizar en sí mismo dichas variables. Eso significa:

- 1) Sistematizar los aprendizajes que nacen de las enseñanzas que la vida nos entrega a partir de los acontecimientos vividos, nutriendo el conocimiento y el entendimiento, hasta convertirlo en mapas que, desde un nuevo referente de presencia y conciencia, sirven para orientar la acción del Mentorado.

No por haber vivido más, tenemos mayor conocimiento empírico. Este depende de nuestra capacidad de reflexionar sobre los eventos de nuestra vida y de la vida de quienes nos rodean, sistematizando una práctica que haga posible transformar la acción para intervenir la realidad y producir resultados más efectivamente.

Inteligente es quien aprende de sus experiencias, pero sabio quien aprende de sus experiencias y de las experiencias de los demás para generar una nueva realidad.

- 2) Si sentimos, pensamos y hacemos que “compartir” significa crecimiento para él que da y él que recibe, seremos más efectivos en la comunicación de la esencia y del contenido de lo que compartimos, sabiendo que el mapa no es el territorio y que la realidad es cambiante. También nos esforzaremos por mejorar los elementos que hacen posible nuestra comunicación, nuestra interacción, y nuestra acción de “compartir”, reconociendo que lo primero y más esencial es conectar con el “propósito” de servir de faro y guía.

Entonces surgen dos exigencias fundamentales para ejercer la mentoría: maximizar el conocimiento empírico y maximizar la vocación de compartir.

Maximizar el conocimiento empírico:

El conocimiento empírico es aquel que se adquiere con la experiencia. Este conocimiento plantea que todas las características que estructuran el pensamiento están dadas por los elementos, que el paso del tiempo y las situaciones vividas, van aportando.

El conocimiento empírico se adquiere por el contacto directo con la realidad y por la percepción que se hace de ella. Se sabe que las cosas son así porque se han hecho, no porque alguien le dijo que así se hacían y que así deberían funcionar. Un bebé sabe que la luz de una vela quema porque ha metido el dedo en ella, no porque sus padres se lo hayan dicho (a esa edad no se pueden transmitir experiencias de otras personas).

El conocimiento empírico es particular y contingente a la vez:

Particular: cuando no puede garantizar que lo conocido se cumpla siempre y en todos los casos, como ocurre en el conocimiento. “En otoño, los árboles pierden sus hojas”.

Contingente: el objeto al que atribuimos una propiedad o característica es pensable que no la tenga. “Incluso, si hasta ahora los árboles siempre han perdido sus hojas en otoño, es pensable que en un tiempo futuro no las pierdan.”

“... Ahora se hace necesario ver la trama en devenir como un telar que teje y destiže. No sólo es preciso ver el entrelazado, sino también las dinámicas reconfigurantes del contexto, con sus emergencias, eventos, acontecimientos, etc., y su retroacción sobre la observación, con la finalidad de hacer frente tanto a la

dificultad del aprendizaje y la comprensión como a la entropía del sentido, y así favorecer el entendimiento de la necesidad de su permanente recreación” ... Edgar Morín

Un Mentor sabe que en la realidad organizacional se impone un mundo que va más allá de la simple interacción de variables independientes (sistemas A, B, C), que se manipulan en relación lineal desde la competencia individual de las personas que se vinculan a la organización. También tiene claro que gran parte del éxito se obtiene por azar, luego de innumerables tentativas cotidianas.

Dado que el conocimiento empírico es ametódico y asistemático, el Mentor se ocupa de maximizarlo, pues reconoce que este permite al ser humano conducirse en la vida diaria, en el trabajo, en el trato con los amigos y manejar, en general, los asuntos de rutina. Por ello le interesa la utilidad que pueda prestar antes que descifrar la realidad.

Maximizar la Vocación de Compartir

“Las instrucciones y las enseñanzas no nos transforman si no tocan nuestra experiencia o nuestra alma. Para ello, quien enseña debe de tener una presencia sustentadora, que alimenta y nutre, y lleva al otro a un horizonte más amplio. Con su presencia, amplía la mirada de quien le escucha para que se dé cuenta de lo que hay más allá de los límites que le mantienen donde está”. M. Subirana.

Hay maravillosos seres con talento y carisma, eso es indiscutible, pero muchos de ellos están atrapados en ese talento y carisma. Nos damos cuenta porque percibimos cómo “se escuchan” al

hablar. Su presencia puede ser impactante, pero no transformadora, porque es una presencia en cierto modo vacía: solo están presentes con una parte de su ser, el intelecto.

La gente los admira y puede ser que intelectualmente aprendan, pero no crecen. Es más, frecuentemente generan una dependencia hacia ellos. Es cierto que, en etapas tempranas de la vida, esto es casi inevitable, pero como adultos no nos ayuda mucho.

Cuando hablamos desde la cabeza, conectamos con la cabeza de los demás. Cuando hablamos desde el corazón conectamos con el corazón de quienes nos escuchan. Cuando hablamos desde la presencia, las palabras encuentran la rendija para penetrar más hondo.

Una presencia que nutre es diferente de la pura presencia carismática. Pueden darse juntas, pero no necesariamente. El carisma viene del talento y las habilidades. Ambos impresionan, pero no necesariamente nutren. Pueden incluso generar celos o envidias.

Para que nuestra presencia nutra al otro y, más que impresionarle, le inspire y transforme, debemos ejercitar nuestro carisma y nuestras habilidades con desapego y con esa cualidad interna tan devaluada que es la humildad.

Recordemos que lo que transmitimos “no es personal”, se nos ha regalado. Traigamos esto a nuestra conciencia frecuentemente porque tendemos a olvidarlo.

Claro que es inteligente cultivar y mejorar nuestros talentos, pero si nos apropiamos de ellos, nos apegamos y nos hacemos su dueño, estaremos generando distancia del otro, porque hay “tuyo y mío”. Quizás consigamos que el otro nos admire, pero no habrá descubierto su camino, desarrollado su propio talento ni encontrado sus respuestas.

De hecho, se comparará con el Mentor y probablemente se sentirá inferior. En nuestro mensaje ha de estar muy presente el “tú puedes” que anime al otro a ponerse en marcha.

El Mentor aporta su testimonio, no su doctorado, para acompañar al mentorado a resolver de manera práctica y así poder cerrar sus brechas de comportamiento o de desempeño.

En este contexto encontramos todo el sentido a la acción de la mentoría y a la existencia de un Mentor profesional.

Sintetizando: ¿Cuál es la estructura básica de un proceso de Mentoría?

Sabiendo que, como afirma José Luis Parise, “la realidad corresponde al mapa desde donde se transita y que sin un mapa todo viaje está destinado, desde el inicio mismo, al extravío”, para establecer la estructura básica de un programa de mentoría, de cualquier tipo, es imperativo:

1. Establecer el paradigma desde el cual actuamos. Es decir, aprender a ver lo idéntico en lo diferente, para desde allí incrementar el poder creativo de los mentorados, apoyándolos en el aprender a crear realidades propias, sabiendo que la energía/motivación se amplifica, desde el energizar lo que quiero. El cambio es individual antes que cultural.
2. Así entendido el paradigma, un mapa de mentoría deberá aportar las claves, orientaciones y referencias, cuya lógica secreta es **guiar al Mentorado a que aprenda a acceder a sí mismo**. Es decir a “que el caminante aprenda a preguntarse sobre el caminante”, desde su ontogenia (su historia) y la filogenia (la historia de toda la especie), antes de emprender el viaje, sabiendo que el camino está ahí y que solo se requiere de su decisión para iniciararlo, para empezar a descubrir los paradigmas, modelos y mitos, que en calidad de cosmovisiones, fenómenos invisibles y sutiles, han determinado su actuar en los fenómenos visibles y manifiestos, que se expresan como sus resultados.
3. Consecuentemente, la estructura básica de un programa de mentoría pasa por lo siguiente:
 - 3.1. El arranque siempre será bifásico: esto significa la simetría entre lo interno y lo externo, entre el

adentro y afuera.

- 3.2. Establecer el desde dónde se parte. Claridad en la idea y en la imagen.
- 3.3. Dejar claro el *hacia dónde* nos dirigimos. Esto significa marcar claramente los sistemas a intervenir y a transformar, desde claros resultados a alcanzar.
- 3.4. Acordar el por dónde vamos a caminar. Lo cual significa responder a la pregunta: ¿dónde vamos a poner nuestra energía?
- 3.5. Iniciar el viaje interior, para ordenar el entramado del mundo exterior, atendiendo a las señales del camino y a las “casualidades”.
- 3.6. Enfrentar los obstáculos como “maestros” del camino.
- 3.7. Concluir, previa evaluación de la realización alcanzada.

**¿CÓMO SE
DESARROLLA LA
MENTORÍA EN EL
MUNDO
EMPRESARIAL?**

El punto de partida para la reflexión de la Mentoría empresarial:

Decía Edgar Morín: “*Los cambios que registra constantemente el mundo, los escenarios de comercialización económica mundial, abren velozmente brechas significativas de grandes contrastes, que atomizan y fragmentan las sociedades, a la vez que las globalizan. Ahora se hace necesario ver la trama en devenir como un telar que teje y desteje. No sólo es preciso ver el entrelazado, sino también las dinámicas reconfigurantes del contexto, con sus emergencias, eventos, acontecimientos, etc., y su retroacción sobre la observación, con la finalidad de hacer frente tanto a la dificultad del aprendizaje y la comprensión como a la entropía del sentido, y así favorecer el entendimiento de la necesidad de su permanente recreación*”.

La emergencia del orden y de la aleatoriedad, al mismo tiempo que dan origen a la complejidad, reclaman un esfuerzo por parte de quienes dirigen las empresas, como Instituciones Empresariales y Sociales – IES, para enlazar y religar la dispersión de los mismos, en función de desarrollar con pertinencia su sentido misional, enmarcado en su cultura, sus estrategias y sus procesos.

Y es en este contexto donde encontramos todo el sentido a la acción de la mentoría y la profesión del Mentor en el mundo de la empresa.

La empresa y el mundo de la complejidad

La empresa está constituida sobre un mundo de complejidad. Sus fuentes inspiradoras, entre otras muchas, son: la Teoría de Sistemas, la Teoría de la Información, la Cibernética y el concepto de Auto Organización.

Gracias a las aportaciones de Edgar Morín, el concepto de complejidad se liberó del sentido banal de confusión y complicación, para reunir orden con desorden y organización, y en su seno, lo uno y lo diverso.

El Instituto Internacional para el Pensamiento Complejo (IIPC) guía la fundamentación de dicho pensamiento y de la complejidad, de la siguiente manera: desde un punto de vista etimológico, la palabra complejidad es de origen latino, proviene de *complectere*, cuya raíz, - *plexere* significa “trenzar”, “enlazar”. Remite al trabajo de construcción de cestas, que consiste en trazar un círculo uniendo el principio con el final de las ramitas. El agregado del prefijo *com-* añade el sentido de la dualidad de dos elementos opuestos, que se enlazan íntimamente, sin anular su individualidad. De allí que *complectere* se utilice tanto para referirse al combate entre dos guerreros, como al entrelazamiento de dos amantes.

En español, la palabra *complejo*, con su variante *complexo*, viene del latín *complexus*, que significa “que abarca”, participio del verbo *complector*, que significa “yo abarco”, “abrazo”. De complejo se deriva complejidad y compleción. Por otro lado, esta última palabra

proviene del latín complexio, que significa “ensambladura” o “conjunto”, es decir, tejer en conjunto.

La complejidad es, a primera vista, un tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente unidos, que presentan la paradójica relación de lo uno y lo múltiple.

La complejidad es efectivamente el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones y azares que constituyen nuestro mundo fenoménico.

La complejidad se presenta con los rasgos perturbadores de la perplejidad, es decir, de lo enredado, lo inextricable, el desorden, la ambigüedad y la incertidumbre.

La complejidad no es complicación, es un proceso que permite ver las multidimensiones en una forma ordenada, pero exigente debido a las múltiples variables en observancia.

El observador mismo es una variable compleja. Es una complejidad observando otra complejidad que, mediante una circularidad implícita, implica todas las variables que quieren conversar cuando el observador dialoga discursiva e interpretativamente con ellas. Es un diálogo entre la conciencia de la realidad y la consistencia de la realidad.

El pensamiento complejo realiza la rearticulación de los conocimientos mediante la aplicación de sus criterios o principios generativos y estratégicos de su método. Estos principios son:

- sistémico u organizacional,
- hologramático,

- de retroactividad,
- de recursividad,
- de autonomía/dependencia,
- de diálogo estratégico
- de reintroducción del cognoscente en todo conocimiento.

Pensamiento complejo y mentoría empresarial

Para entender, en perspectiva de pensamiento complejo, la actuación del Mentor y de la mentoría empresarial, nos vamos a valer de conceptos e imágenes que hagan posible la conceptualización del *ser* y del *deber ser* de la mentoría y de sus actores, los Mentores y los Mentorados en la empresa.

Para un Mentor empresarial, los cambios que registra constantemente el mundo, los escenarios de comercialización económica mundial, abren velozmente brechas significativas de grandes contrastes que atomizan y fragmentan las sociedades, a la vez que las globalizan. Ahora se hace necesario ver la trama en devenir como un telar que teje y destaje.

El lambdoma

El Lambdoma se constituye en un sistema de significantes, que nos hacen posible entender y comprender la acción de la mentoría, y

desde ella el sentido de ser misional del Mentor, es decir, el para qué de la mentoría y del profesional que la ejerce en la empresa.

LAMDOMA



Nos apoyamos inicialmente en la letra griega *lambda*, dado que su forma física nos posibilita visualizar el recorrido de integración de dos variables (el Mentor y el Mentorado, al servicio de la institución a la cual sirven), y de la palabra *domio* (lo que guía al dominio, al conocimiento integrador) para construir la figura que denominaremos el lambdoma que integra a los dos individuos con la institución.

Los diálogos estratégicos en el mundo de la empresa.

Una serie de diálogos, en una cadena operante, que hace surgir la necesidad de mentores en la empresa, se establecen a partir de tres niveles de diálogo estratégico (lo global, el estado y la organización), los cuales se constituyen en el marco filosófico y práctico para contextualizar la mentoría, en directa relación con su compromiso misional (compromisos misionales), tal cual se puede visualizar en el siguiente gráfico.

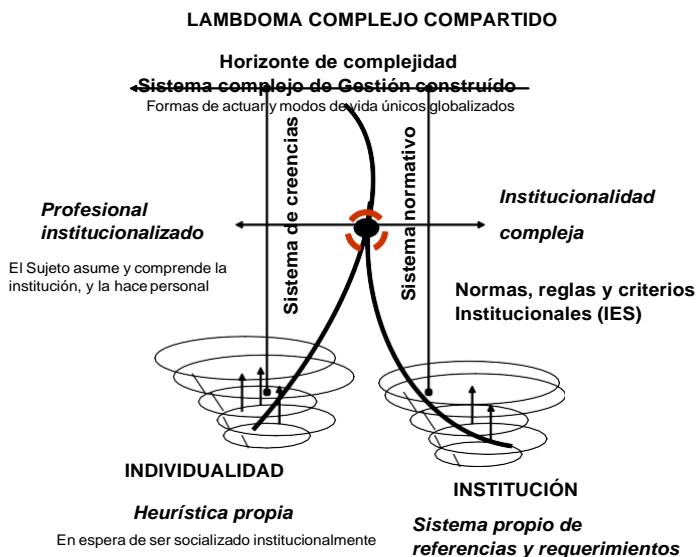


Los individuos, las empresas y la sociedad en busca de soluciones, se perfilan como el grupo con interés social en la acción de la mentoría.

Los individuos, como sujetos activos (los Mentorados), participan, dialogan y construyen, con el mundo global y con el estado, dando lugar a la articulación de sus competencias como individuo, con heurística propia, a la socialización institucional, es decir, a la conversión en sujetos de una organización, que a su vez posee un sistema propio de referencias y de requerimientos.

El Lambdoma Compartido Mentor – Mentorado – Institución.

Por postulado básico, partimos de que el individuo, a quien llamaremos el Mentorado, y la organización a la cual él sirve como profesional (individuo con competencia en una profesión u oficio), discurren en una continuidad compleja común, mediante un encuentro que va haciendo del individuo un *sujeto institucionalizado* y de la organización una *institución*, que finalmente confluyen en un lambdoma, que denominamos lambdoma complejo compartido, el cual se ilustra así:



Por tanto, el individuo (con sus principios y valores) al vincularse a la organización deviene en *sujeto* de una organización (que a su vez posee un sistema propio de referencias y de requerimientos, como sistema normativo), que a su vez se institucionaliza, lo cual da lugar a una figura que asimila a un lambda. Se puede ver como un sistema complejo compartido por el individuo y la organización en la cual éste actúa, lo cual significa que la tarea del Mentor consiste en apoyar al Mentorado y a la organización, para que uno y otra avancen hacia la confluencia de las competencias individuales con las competencias organizacionales.

Con esto se deja claro que no se trata de eliminar la competencia individual del Mentorado, con su propia geometría y heurística. Se trata de desarrollar un sujeto institucionalizado, que se unifica con el sistema propio de referencias y requerimientos de la organización a la cual sirve, desde lo relacional, lo sistémico y lo complejo, al servicio de unos modos de vida que son al mismo tiempo únicos y globalizados, en una intervención problemática que nace de la conciencia de la realidad institucional y de la misión de la organización.

El Modo de actuación profesional del Mentor Empresarial

Recordemos que el concepto “modo de actuación” se refiere a los métodos más generales que caracterizan *cómo se actúa* una ocupación u oficio, con independencia de con qué trabaja y dónde trabaja, es decir, es la manera como se resuelven los problemas del objeto del trabajo, en el objeto de la profesión.

Con fundamento en el postulado del acápite anterior, la mentoría empresarial surge como respuesta a la complejidad, contenida en los propios “modos de actuación organizacional” de la empresa, los cuales exigen:

- a) De los Mentorados, un “deber ser” Institucionalizado, es decir que pasen de “individuos” con competencias individuales a “sujetos” con competencias complejas, al servicio de la organización a la cual sirven.
- b) De un Mentor que coadyuve en este proceso.

Ante los cambios globales y la emergencia de sistemas donde el orden y la aleatoriedad se dan al mismo tiempo, se reclama un esfuerzo por parte de quienes actúan como Mentores, para enlazar y religar la dispersión de los procesos, en función de desarrollar con pertinencia la articulación de la gestión individual con la gestión organizacional.

¿En un contexto organizacional, quién cumple con el perfil para actuar como un Mentor?

Cuando nos centramos en el ámbito organizacional, los Mentores han de ser figuras de reconocido prestigio dentro de la compañía, muy valorados internamente por su experiencia, capacidad y madurez personal. Deben ser personas con un buen nivel de influencia, para impulsar la carrera profesional de otros.

Dado que:

- a. Desde claros compromisos misionales, el Mentor, siendo símbolo de coherencia y consistencia, logra un vínculo poderoso que le permite influenciar positivamente, inspirar y motivar a la excelencia de los resultados empresariales;
- b. El Mentor está capacitado para transmitir sus experiencias, en función de la producción de resultados organizacionales;
- c. El Mentor acompaña a su Mentorado para que él pueda alcanzar, en la organización, el desarrollo de su máximo talento y potencial.

Son los líderes organizacionales; son por excelencia los llamados a ejercer el rol de Mentores, para los asuntos asociados con las competencias comportamentales que requiere la empresa para el desarrollo de su misión. Son los profesionales y técnicos y los llamados a ejercer la mentoría para el desarrollo de las destrezas y habilidades funcionales, transversales y de integración, que hacen posibles los resultados organizacionales.

El Mentor y su misión transformadora - del conocimiento académico a la práctica laboral

Para la empresa, la mentoría se constituye en una estrategia de desarrollo de los recursos humanos. En esta estrategia, el papel de Mentor toma un giro de importante significación, si él se pone al servicio de la transición entre la formación académica del Mentorado y la práctica empresarial.

El Mentor pasa a ser una fórmula eficaz para el Mentorado pues, a través de la mentoría, este podrá integrarse al mundo laboral de la mano de ese experto que es el Mentor, quién por haber recorrido el camino, posibilita al Mentorado transferir los conceptos aprendidos en la academia, a la producción de resultados tangibles en la organización, mezclando la humildad y la confianza, mediante un enfoque humanístico, para la conversión de los conocimientos, en habilidades en la empresa, y así desarrollar talentos de alto nivel y conseguir mejores resultados organizacionales.

Programas de Mentoría al interior de una empresa

¿Qué es un Programa de Mentoría Empresarial?

Recordemos, por principio hologramático, que la mentoría, como una estrategia de desarrollo y de aprendizaje significativo, se fundamenta en el mentoring, como un modo de actuación profesional. Por ello, desde la genética organizacional, un programa de mentoría empresarial es la respuesta, en tiempo real, a las necesidades de transformación práctica de la cultura, las estrategias o los procesos, al interior de una organización, por medio de acciones de Mentores orientados al impulso de las carreras de las personas – mentorados - con alto potencial en la organización.

Un programa de mentoría empresarial, también puede ser una estrategia de desarrollo organizacional, la cual demanda promover procesos de crecimiento personal-laboral, mediante el cierre de brechas de comportamiento o de desempeño, de los integrantes de los equipos de trabajo, en el marco de una cultura que promueve la orientación al logro, desde el desarrollo de nuevas destrezas y habilidades en los mismos.

En ambos casos se demanda:

- a) El compromiso de la dirección general de la empresa, para asegurar que este método es reconocido por ella como

- legítimo y capaz de aportar al desarrollo socio – empresarial.
- b) La participación de un director del programa, el cual planifica y monitorea el desarrollo del programa de mentoría empresarial, de conformidad con las necesidades de transformación práctica de la cultura, las estrategias o los procesos, a la vez que coordina la selección los Mentores y los Mentorados y garantiza los sistemas de apoyo al proceso.
 - c) La participación del líder del Mentorado, con el objeto de establecer con él, las brechas de comportamiento y/o de desempeño y realizar el apoyo y el seguimiento a su desarrollo, durante el proceso.
 - d) La participación de los Mentorados con sus prioridades, compromisos y responsabilidades en el proceso.
 - e) La participación de los Mentores, como integrantes vitales de la red de apoyo al Mentorado y a la organización.

Todos en conjunción perfecta, al servicio de los objetivos y las metas organizacionales.

¿Por qué desarrollar Programas de Mentoría en las empresas?

Las siguientes son las más poderosas razones para emprender procesos de mentoría en las organizaciones:

1. Las empresas están enfrentando ritmos de trabajo, presiones y exigencias que no les permiten estancarse en complejas formaciones, ni en lentas capacitaciones. Su reto es transformar, de manera pragmática y objetiva, el saber - saber en un saber – hacer, para obtener resultados tangibles.
2. Partiendo del postulado “Personas que crecen, organizaciones que se desarrollan” se hace necesario entrenar y desarrollar los potenciales y los talentos de los integrantes del equipo, en tiempo real (sobre la marcha) en las personas, los equipos y las organizaciones mismas.
3. Una empresa prospera cuando su equipo humano evoluciona con ella. De allí que cuando llega el momento de tomar distancia de procesos formativos lentos y descontextualizados, los Mentores empresariales se constituyen en una de las mejores y más útiles opciones.
4. La implementación de programas de mentoría empresarial contribuye al aprendizaje significativo, a la incorporación de destrezas y habilidades, al fortalecimiento de valores y al adecuado relacionamiento entre las personas del equipo.
5. Cuando una organización diseña su programa de mentoría, se propaga favorablemente un mensaje cargado de optimismo en

el que se destaca que la interacción entre Mentores y Mentorados y favorece el clima de colaboración, de trabajo en equipo, de espíritu de cooperación y de crecimiento.

6. Emprender programas de mentoría empresarial es fomentar, además las relaciones humanas, la confianza y el auspicio de la flexibilidad, mientras se impulsa a las personas a desarrollar la actitud y las competencias deseables en el equipo de trabajo.
7. Los programas de mentoría empresarial tienen como objetivo final construir capacidad en los Mentorados, hasta conseguir su máxima autonomía, al tiempo que acelerar la implementación de ideas novedosas o transformadoras a través de toda la organización.

Factores clave de éxito en un programa de Mentoría Empresarial

El éxito de un programa de mentoría empresarial está asociado al hecho de que dicho programa esté en línea con la cultura, la estrategia y las políticas organizacionales, que apoyan la construcción de un modelo de transferencia de conocimiento tácito y desarrollador de habilidades y destrezas en los mentorados, como columna vertebral de su plan de carrera, o de abordaje y solución de problemas complejos.

Adicionalmente, para que sea exitoso, un programa de mentoría empresarial debe considerar:

- a) Una clara razón y propósito que debe suceder en el proceso. El proceso de relación mentoría – resultados organizacionales.
- b) Estructura organizativa y gestión eficaz: el diseño, ex – profeso, de redes (networking) de información e influencia, que den origen y fin a la secuencia del programa de mentoría.
- c) Competencia del Mentor y capacidad del Mentorado, para el alcance de los objetivos del proceso, en el tiempo.
- d) Claro diseño de objetivos a alcanzar por el Mentorado y apoyos organizacionales con los cuales contará durante el proceso de mentoría.
- e) Es necesario que el programa incluya, además de un Código Deontológico, un programa de formación de Mentores internos, una estructura operacional completamente definida y criterios de medición de los acápite anteriores.

¿Cómo seleccionar Mentores internos?

Clásicamente se ha dicho que es preferible que el Mentor no esté jerárquicamente relacionado con el Mentorado, pero en la RGMentores consideramos que esta situación más que un impedimento es una variable a favor, dado que este factor se constituye en un nuevo perfil del liderazgo humanamente efectivo.

Resulta ideal incluir nuevos Mentores en la medida en que el programa se posicione dentro de la empresa, dado que esto asegura la adecuada evolución del mismo.

Unas preguntas convenientes son:

- a. ¿Quién puede guiar a... para que desarrolle su nivel estratégico?
- b. ¿Quién puede modelar a... para que mejore su capacidad relacional?
- c. ¿Quién puede orientar a... para que potencie su comportamiento táctico?
- d. ¿Quién puede empoderar a... para que enfrente las decisiones de su rol?
- e. ¿Quién puede instruir a... para que asuma con diligencia su nuevo cargo?

¿Cómo se elige a un Mentor externo?

Escoger a un Mentor externo es optar por quien sabe hacer aquello sobre lo cual va a mentorar mejor que los potenciales Mentores internos, puede demostrar con resultados los postulados que predica y tiene el grato reconocimiento de quienes han seguido sus procesos de mentoría. Al elegir un Mentor externo, es necesario enfocarse en realizar la mejor inversión humana y financiera.

También es preciso optar por la persona con quien el Mentorado se

sienta lo suficientemente cómodo para adentrarse en el emocionante mundo del crecimiento, de la evolución, del aprendizaje significativo y de los buenos resultados.

Además, es útil, dado el alcance que se pretenda en la mentoría, formularse preguntas como:

- a. ¿Por qué preferir a un Mentor externo sobre nuestros mentores internos?
- b. ¿Cuáles deben ser las condiciones que debe reunir el Mentor externo?
- c. ¿En qué casos es buena la combinación de Mentores internos y externos?

Tanto para elegir Mentores internos como externos, son condiciones básicas:

1. Los Mentores elegidos deben disfrutar del desarrollo de las personas y específicamente cumplir los requisitos y competencias a los que nos referimos en este manual.
2. Cada Mentor estará alineado con la cultura organizacional y será, para su Mentorado, un buen referente de la gestión personal, de la contribución al clima laboral favorable y de la cultura organizacional orientada a los resultados.
3. Cada Mentor asumirá su rol sin interferir con las funciones del Mentorado o con las de sus superiores.

Un Mentorado podrá tener más de un Mentor cuando sea necesario apoyarle en diferentes áreas y cuando un único mentor no reúna experiencia en todas ellas.

Pautas para implementar un Programa de Mentoría Empresarial

Para implementar un programa de mentoría empresarial es necesario tener en cuenta algunas pautas:

- a. Tener un líder de la dirección general, de talento humano y de cada líder visible.
- b. Poseer lineamiento sencillo: filosofía, alcances, limitaciones.
- c. Identificar quienes podrían ser Mentores internos.
- d. Formar los Mentores internos.
- e. Identificar los potenciales Mentorados.
- f. Prepararlos para asumir el rol de Mentorados.
- g. Empoderar a Mentores y Mentorados.
- h. Presentar el modelo a Mentores y Mentorados.
- i. Expresar visión clara del alcance del programa.
- j. Explicar funciones y responsabilidades claras del liderazgo del proyecto.
- k. Evaluar y selección de participantes en el programa: Mentorados y Mentores.
- l. Diseñar del programa y criterios de desempeño de Mentorados y Mentores.
- m. Crear desarrollo del proceso.
- n. Evaluar y cerrar el proceso.

Desde las pautas anteriores:

1. ¿En qué se beneficia la empresa?

- Protege las experiencias acumuladas, mantiene las mejores prácticas y mejora las metodologías.
- Disminuye tiempos de aprendizaje.
- Minimiza errores al pasar de la teoría a la práctica.
- Reduce los costos por vacíos de conocimientos prácticos.
- Aminora la ansiedad y balancea la contribución al trabajo.
- Acelera la adaptación de los trabajadores de otros países, áreas, regiones.

2. ¿En qué se benefician los Mentores internos?

- Satisfacción personal
- Reputación y reconocimiento
- Aprendizaje y renovación al estar en contacto con nuevos puntos de vista.

3. ¿En qué se benefician los Mentorados?

- Asimilación oportuna de la cultura organizacional.
- Entendimiento pertinente de las políticas.
- Conocimiento de su entorno laboral y ubicación en el sistema organizativo.
- Conexión real con las competencias de su rol.

¿Cómo hacer el lanzamiento de un Programa de Mentoría empresarial?

Cuatro pasos serán útiles:

1. Atraer:

Proponer algo diferente para cautivar a las personas y transmitir lo conveniente que es el programa de mentoring para todos en la organización.

2. Comunicar:

Conectar a las personas y compartirles, de manera amable y directa, lo que hace el programa de mentoría.

3. Aceptación:

Identificar los posibles inconvenientes u obstáculos para el éxito del programa de mentoría.

4. Visibilidad:

Mostrar los beneficios del programa de mentoría, los atributos con los que las personas se sentirán cómodas y la forma como se cumplirán sus expectativas.

Comunidad en función del Programa de Mentoría Empresarial

1. ¿Cómo crearla?

Para crear, fomentar y mantener comunidad es importante avivar la lealtad al programa de mentoría y ella se construye sobre su filosofía misma, y por el alto nivel de participación que mantengan las personas.

2. ¿Cómo promover el compromiso de las personas de la comunidad?

- Presentarlo como una idea original para unir a las personas en la organización.
- Mostrarlo como una idea actual e interesante.
- Exhibirlo como la tendencia en auge que reactivará la pasión, el orgullo y lo mejor de cada persona.

Formalizando el Proceso de Mentoría en la empresa

Los pasos para formalizar un proceso de mentoría empresarial pasan por asuntos tales como:

1. El Mentor explora y precisa los logros deseados por la organización o por el contratante de sus servicios.
2. El Mentor establece con la empresa los límites de sus responsabilidades y las del Mentorado.
3. El Mentor establece un contrato formal de mentoría con la organización contratante de sus servicios.

4. El Mentor establece un clima de confianza y confiabilidad con la organización contratante de sus servicios y con el mentorado.
5. El Mentor proporciona frecuente proalimentación oral y escrita, si así se acuerda, al realizar el contrato de prestación de servicios de mentoría.
6. El Mentor establece un plan estructurado con el Mentorado para incorporar las nuevas destrezas y habilidades.
7. El Mentor ilustra las destrezas y habilidades, con ejemplos poderosos de éxito personal.
8. El Mentor respeta el ritmo de aprendizaje de su Mentorado.
9. El Mentor evalúa el progreso de la relación Mentor - Mentorado.
10. El Mentor reconoce cuándo es necesario hacer cambios o dar por terminado el contrato de mentoría.

¿Cómo evaluar cada Proceso de Mentoría Empresarial?

En los procesos de mentoría empresarial no se valora qué tanto gustó el proceso, ni se aplican pruebas de comprensión. Para evaluar los avances de los Mentorados se observa la mejora de los indicadores existentes en el desarrollo y alcance de las

responsabilidades del Mentorado, como consecuencia del despliegue de nuevas habilidades y destrezas nacidas del proceso de mentoría.

Los componentes de un programa de formación de Mentores Internos:

1. Selección:

Según lo descrito anteriormente en esta guía.

2. Formación:

Debe contener al menos los siguientes módulos:

- a. Bases, influencias y fundamentos de la mentoría
- b. Competencias del Mentor para capitalizar su aprendizaje.
- c. Competencias del Mentor para transferir lo aprendido.
- d. Modelo integral de mentoría (práctica observada y con alimentación)
- e. Firma del Código Deontológico del Mentor interno. Puede diseñarse tomando como base el de la RGMENTORES, que encontrará en esta guía.
- f. Monitoreo a los primeros procesos: en las primeras sesiones el nuevo Mentor junior es acompañado por su Mentor senior.

El Mentor impactará en cada Mentorado desarrollando sus destrezas y habilidades sociales, tácticas o estratégicas con el claro propósito de obtener mejores resultados empresariales.

Un proceso de mentoría empresarial se considera valioso cuando

aporta positivamente a los aspectos que la empresa espera impactar y que pueden surgir de una lista como la que a continuación se enumera:

1. Áreas Funcionales:

Empresa y entorno global; gestión empresarial de éxito:

- Economía
- Derecho empresarial
- Contabilidad
- Marketing

2. Áreas Transversales:

La empresa, comunidad de personas produciendo resultados:

- Mentalidad gerencial
- Operaciones
- Productividad y competitividad empresarial
- Finanzas
- Sistemas de información

3. Áreas integradoras:

- Visión e implementación estratégica.
- Misión y concentración en los grupos de interés.
- Responsabilidad personal.
- Estrategia corporativa.
- *Entrepreneurship.* Emprendimiento.
- *Corporate Citizenship* Ciudadanía corporativa.

- *Leadership.* Liderazgo factor clave de éxito. Cambio y transformación.

CÓDIGO DEONTOLOGICO RGMENTORES

Parte 1 - Definiciones aprobadas por la RGMENTORES

1. CÓDIGO DEONTOLOGICO:

Un código deontológico es un documento que incluye un conjunto, más o menos amplio, de criterios apoyados en la deontología, con normas y valores que formulan y asumen quienes llevan a cabo correctamente una actividad profesional.

No se debe confundir la deontología con los códigos deontológicos. La deontología tiene un carácter más amplio, y puede incluir normas que no figuren en ningún código particular. El código deontológico es la aplicación de la deontología a un campo concreto.

La ética profesional o deontología profesional (del griego δέον 'debido' + λόγος 'tratado'), es la rama de la ética aplicada cuyo propósito es establecer los deberes de quienes ejercen una profesión.

La ética o deontología no impone sanciones legales o normativas. Sin embargo, la ética profesional puede estar, en cierta forma, en los códigos legales que regulan una actividad profesional. La deontología también forma parte de lo que se conoce como ética normativa y presenta una serie de principios y reglas de cumplimiento obligatorio.

Nuestro Código Deontológico se ocupa de los aspectos éticos del ejercicio de la mentoría. Por ello es un instrumento que reúne las normas, conductas, comportamientos y valores éticos, que regulan la disciplina de la mentoría y que asumen los miembros de la RGMENTORES, al ejercer la profesión de Mentores.

2. CÓDIGO DE HONOR IMPLÍCITO

Es el conjunto de normas, principios y reglas básicas que son requisito para salvaguardar las relaciones dentro de la RGMENTORES y así mantener un sistema honorable, basado en la confianza, en la integridad y en el virtuosismo ético de sus miembros.

3. COMPROMISOS ÉTICOS

Todos los miembros de RGMENTORES se comprometen a actuar desde el modo de actuación profesional contenido en esta Guía funcional del Mentor, a practicar el presente Código Deontológico, a elevar permanentemente sus competencias como Mentores, y a someterse a los reglamentos y procedimientos establecidos por la cúpula directiva de la RGMENTORES; su incumplimiento dará como resultado desde la aplicación de sanciones, hasta la expulsión como integrante de la Red.

Adicionalmente, con su solicitud de ingreso a la RGMENTORES, el aspirante está afirmando su compromiso ético, así:

Como integrante de la RGMENTORES estos son mis compromisos con la Red:

1. Aportaré la documentación fidedigna, académica y práctica, para acreditar mi ingreso a la RGMENTORES y para solicitar mi jerarquización dentro de ella.
2. Me comportaré de acuerdo con el Código Deontológico de la RGMENTORES en toda actividad de mentoría que ejerza.
3. Participaré en la RGMENTORES, desde el más profundo respeto por la diversidad y la inclusión, sin imposiciones filosóficas, religiosas, políticas o sociológicas, a los demás integrantes de la Red.
4. Es mi compromiso ser un integrante activo de la Red, por ello contribuiré al progreso de la profesión, investigando en la disciplina de la mentoría, y comunicando mi saber cómo Mentor, por ello aportaré sistemas e instrumentos de trabajo, herramientas auto diagnósticas, protocolos y guías de proceso, documentos, escritos, artículos, análisis de casos, videos e investigaciones, que aporten conocimiento empírico a la Red y a todos sus integrantes.
5. Respetaré el *copyright*, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual y acataré las respectivas leyes de cada país en el cual actúe como mentor.
6. Realizaré las investigaciones, que aporten a la profesión, y sus respectivos escritos, acorde con las normas científicas y las directrices aplicables a cada caso, con honestidad, competencia y responsabilidad.

7. Reconoceré y respetaré los esfuerzos y las contribuciones de los demás integrantes de la RGMENTORES y no los asumiré como propios. Si los cito daré cuenta de su autor y donde puede ser encontrado este aporte.
8. No desacreditaré perspectivas, ni enfoques de mentoría diferentes a los expuestos en esta Guía del Mentor, tampoco a colegas o a otros profesionales, que trabajan con mis mismos o diferentes métodos, y hablaré con respeto de las escuelas de mis colegas, y de los tipos de intervención propuestos por las perspectivas europeas y norteamericana de mentoring, que gozan de credibilidad científica y profesional.
9. Mantendré vigente mi competencia profesional, la solidez de la fundamentación objetiva y científica de mis intervenciones, desde las exigencias del modo de actuación profesional como Mentor.
10. Me abstendré de aceptar condiciones de retribución económica que claramente signifiquen desvalorización de la profesión o competencia desleal con mis colegas. Este se ajusta en directa relación con el promedio de su país y un mínimo referente a la hora docente universitario de pregrado.
11. Tendré presente que constituye una grave violación de la deontología profesional atribuirme, en cualquier medio, anuncios, placas, tarjetas de visita, programas, una titulación que no poseo, así como también utilizar sellos de aval de la RGMENTORES, que puedan fácilmente inducir a error o a confusión, e igualmente a favorecer la credibilidad del público a propósito de mi rol como mentor o como miembro de la

RGMentores.

12. En caso de ser llamado al servicio de la RGMentores, en su cúpula directiva o en sus comités especiales, actuaré desde la búsqueda del bien común, como corresponsable de promover y fortalecer la profesión, la integridad de la Red y de sus integrantes, apoyado en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y guiado por las directrices establecidas en la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (UNCAC).
13. Honraré, en impecabilidad y coherencia, la profesión de la mentoría, respetaré otros enfoques o disciplinas y me someteré a la legislación y a las normas aplicables en cada país y en la RGMentores.

Parte 2 - Normas Éticas en las Etapas de la Mentoría

Como oferente y actor en los Procesos de Mentoría:

I. Condiciones generales:

1. Ajustaré mi actividad profesional como Mentor a las leyes y reglamentos de cada país, absteniéndome de hacer creer, a mis clientes, que actúo en nombre de la RGMentores, aunque sí puedo argumentar mis certificaciones como Mentor

profesional, Mentor especialista, etc., o el aval de mi institución o de mis programas, expedidos por parte de la RGMENTORES.

2. Dejo constancia de que mi autoridad profesional se fundamenta en mi capacitación y cualificación para las tareas que desempeño.
3. No realizaré declaraciones engañosas sobre mis servicios e informaré fielmente sobre mis cualificaciones, pericia, experiencia, certificados, acreditaciones y resultados reales de mis procesos como mentor
4. Mis interacciones de mentoría, y mi actuación como Mentor, se constituyen a partir de un principio de independencia y autonomía profesional, cualquiera que sea la posición jerárquica que en una determinada organización ocupe, respecto a otros profesionales y autoridades superiores.
5. Dado que el ejercicio profesional de la mentoría no debería ser mezclado, ni en la práctica, ni en su presentación pública, con otros procedimientos y prácticas ajenos al fundamento empírico de la mentoría, sin perjuicio de la legítima diversidad de teorías, escuelas y métodos, no utilizaré otras modalidades de acompañamiento, diferentes al mentoring, sin estar preparado en ellas y sin dejar expresa constancia, al Mentorado, del cambio en los procesos de interacción.
6. Por ningún motivo me prestaré a situaciones confusas, en las cuales mi rol, funciones y tareas como Mentor sean equívocos o ambiguos.
7. Cuando al realizar una interacción de mentoría descubra la necesidad de estrechas relaciones con otras áreas disciplinares

y competencias profesionales, para una mejor y más adecuada

8. atención del Mentorado, me aseguraré de hacerle conocer a este las correspondientes conexiones, indicándoselo y orientándolo, para que pueda tomar decisiones mejor informadas y calificadas entorno a su situación y la mejor manera de enfrentarla para solucionarla.

II. Relaciones con mis Cientes y Mentorados:

1. Elaboraré contratos claros, los respetaré y antes de iniciar un proceso de mentoría, explicaré la naturaleza, los límites, los acuerdos, la confidencialidad, los compromisos financieros y cualquier otro detalle incorporado en el proceso.
2. Toda la información que recoja en el ejercicio de mi profesión, sea en manifestaciones verbales expresas de mis clientes, sea en mediciones o en otras observaciones profesionales practicadas, estará sujeta a mi deber y al derecho de mi Mentorado del secreto profesional, del cual, sólo podré ser eximido por el consentimiento expreso de mi cliente. Yo también velaré porque mis eventuales colaboradores se atengan a este secreto profesional.
3. Estableceré un acuerdo claro sobre el intercambio de la información de mentoría entre Mentor, Mentorado y empresa cliente cuando ello aplique. Los informes realizados a petición de instituciones u organizaciones, en general, estarán sujetos al deber y derecho general de confidencialidad antes

establecido, quedando yo, tanto como la correspondiente instancia solicitante, obligados a no darles difusión fuera del estricto marco para el que fueron recabados.

4. En el ejercicio de mi profesión mostraré un respeto escrupuloso del derecho de mi cliente a su propia intimidad. Únicamente recabaré la información estrictamente necesaria para el desempeño de las tareas para las que he sido requerido, y siempre con la autorización de mi cliente.
5. Mantendré confidencialidad con la información de mi Mentorado (persona o comunidad) y de la parte contratante, a menos que sea requerido por ley.
6. Evitaré conflictos de intereses y en caso de existir los expondré abiertamente y propondré retirarme del proceso de mentoría.
7. Seré diligente e íntegro al facilitar todo el conocimiento empírico disponible en mi haber, sin omitir conscientemente información relevante, que pueda apoyar al Mentorado.
8. Asistiré, con competencia y responsabilidad, a mis empresas clientes y a los Mentorados, según las normas de la comunidad en la que se desenvuelvan
9. Me abstendré de mentorar a personas u organizaciones ilegales o no éticas.
10. Sólo aceptaré mentorar a personas u organizaciones en las que crea fervientemente que pueden lograr los resultados que se proponen.
11. Únicamente aceptaré el intercambio de servicios, bienes u otra retribución no monetaria cuando esto no perjudique la relación de mentoría.

12. No mantendré relaciones sexuales con ninguno de mis clientes, ni explotaré intencionalmente ningún aspecto de la relación Mentor – Mentorado para beneficio personal, profesional o económico.
13. Identificaré e informaré sobre los inconvenientes personales o profesionales que puedan afectar un proceso de mentoría, incluso lo suspenderé, y cuando los hechos lo requieran buscaré la ayuda profesional idónea.
14. Si creo que mi Mentorado puede recibir un mejor servicio de otro Mentor, o profesional de otras disciplinas, le animaré para que realice el cambio cuando, sea necesario y oportuno.

Parte 3 - Normas Éticas para Rescindir la Relación de Mentoría.

1. Respetaré el derecho de mi Mentorado a concluir la relación de mentoría, cuando lo desee o cuando deje de beneficiarse de nuestra relación de mentoría.
- 2 Desecharé los registros creados durante cada proceso de mentoría, de modo que no se afecte la confidencialidad, la seguridad y la privacidad de mis Mentorados.

Parte 4 - Formación Continuada

Asumiré la responsabilidad de mi crecimiento personal y profesional a través de procesos de formación continua,

buscando que mi jerarquización en la RGMENTORES esté muy acorde con todo aquello que puedo ofrecer.

Parte 5 - Imagen Profesional

1. Utilizaré la información de contacto de colegas y clientes de manera profesional y respetuosa.
2. Cuando identifique que alguien actúa en contra de este Código Deontológico y de la profesión de Mentor, notificaré a la cúpula directiva de la RGMENTORES.
3. No participaré en actividades que desacrediten la profesión, ni emitiré juicios adversos sobre la actuación profesional de otro mentor, por el solo hecho de que no comparta su enfoque.

Parte 6 - Formación de Mentores

1. Únicamente cuando esté debidamente certificado por la RGMENTORES, en calidad de Mentor de Mentores, o avalado con un programa específico o avalado como Centro de Formación, asumiré el compromiso de formar Mentores.
2. Cuando forme Mentores les explicaré y comprometeré claramente con cada uno de los acápite contenidos en este Código Deontológico.

Parte 7 - Juramento Ético Profesional del Mentor

Como Mentor, reconozco y acepto respetar mis obligaciones éticas y legales ante mis clientes, patrocinadores, colegas, público y grupos de interés.

Prometo acatar el Código Deontológico y aplicar estas normas en mis servicios de mentoría.

Si infrinjo este juramento de ética profesional o cualquier parte del Código Deontológico, acepto que se me responsabilice de ello.

Acepto además que la responsabilidad por mi incumplimiento conlleve sanciones como la pérdida de mis certificaciones, y/o mis avales institucionales o de programas.

Después de leído y analizado, firmo el presente documento en señal de aceptación.

Firma:

Nombre y Apellido: _____

Documento de Identidad: _____

Fecha: _____

APENDICE 1

MENTORING Y

TIPOLOGÍA DE LOS

CONOCIMIENTOS

Tipologías del Conocimiento

Dado que un Mentor trabaja esencialmente desde el conocimiento empírico, se hace imprescindible que tenga muy clara la tipología de los conocimientos, sus características, valor y relevancia, y las competencias que posibilita cada tipo de conocimiento, para que así pueda diferenciar su hacer profesional del que propician las demás áreas del saber.

Precisar la tipología de los conocimientos, permite diferenciar claramente el rol de un Mentor del de otros profesionales que le puedan ser similares.

Un ejercicio de síntesis conceptual, elaborado por el ingeniero Roberto Carlos Zepeda Rojas, nos lleva a comprender que existen cuatro tipos de conocimientos de vital importancia para entender el rol que se puede desempeñar, desde el conocimiento, al asistir a otra persona, y desde allí podremos comprender las diferentes modalidades del conocimiento necesario en diferentes modos de actuación profesional.

Veamos las características, el valor y relevancia, y las competencias que permite desarrollar cada tipo de conocimiento:

Conocimiento Científico:

Características:

- a. Observa la naturaleza y la realidad social, la analiza, la conceptualiza y experimenta con ella para tratar de modificarla.
- b. Produce tecnología, desarrolla modelos y experimentos aplicados que permiten el desarrollo social y el incremento de la cultura.

Valor y relevancia:

- a. La ciencia se expresa a partir de los modelos, teorías y formas de experimentación.
- b. Se caracteriza sobre todo por poseer una serie de objetos de estudio, métodos, técnicas y valores.
- c. Son producidos sistemáticamente y constituyen, tal vez, el tipo de conocimiento más importante de la humanidad.

Competencias que permite desarrollar:

- a. Explica de manera ordenada y lógica el mundo que nos rodea.
- b. Desarrolla la observación y la experimentación para producir conocimiento.
- c. Propicia el imaginar y diseñar maneras interesantes para darse cuenta de la realidad y transformarla.
- d. Explica el mundo y ofrece soluciones reales.

Conocimiento Empírico:

Características:

- a. Se puede demostrar porque se basa en la experiencia que se tiene del mundo.
- b. Se obtiene al realizar una acción por repetición o al percibir un objeto varias veces.
- c. Se produce a través de los sentidos, al experimentar sensaciones sobre la realidad con la que se interactúa.

Valor y relevancia:

- a. Este conocimiento tiene la cualidad de ser particular, porque se conoce por medio de la experiencia y la percepción.
- b. Este conocimiento permite una conexión inmediata con la realidad, aun cuando solo se conozca una parte de todo lo que nos rodea.

Competencias que permite desarrollar:

- a. Ya que el conocimiento empírico no es general, permite identificar que cada experiencia es distinta, ya que cada individuo siente la vida de manera diversa.
- b. El momento de experimentar sensaciones ante lo que nos rodea, permite sentir otro tipo de emociones y valorar la naturaleza de distinta manera.
- c. Permite resolver de forma práctica problemas que se presentan.

Conocimiento Intuitivo:

Características:

- a. Permite al ser humano desenvolverse eficazmente en el mundo y conocer lo relevante.
- b. No requiere de comprobación para que se considere cierto ya que se nutre de la experiencia cotidiana.
- c. Se refiere al conocimiento que se experimenta ante las cosas, objetos y fenómenos del mundo, tal cual y como se presenta.

Valor y relevancia:

A este conocimiento en ocasiones se le da poca importancia cuando se compara con la ciencia, sin embargo, se debe considerar que a través del conocimiento intuitivo se resuelve la mayor parte de los problemas, obstáculos o circunstancias.

Competencias que permite desarrollar:

- a. Permite decidir en qué situaciones de la vida cotidiana conviene utilizarlo.
- b. Permite pensar y sentir nuestras propias experiencias o algunos problemas nuevos o lo que usualmente se presenta.

Conocimiento Teológico:

Características:

- a. Se basa en la tradición escrita u oral y es normativo: produce reglas, normas y valores que no se cuestionan.
- b. Se genera a través de rituales y acciones que hacen referencia a un ser sagrado.
- c. Poseen un cúmulo de saberes que son sagrados e incuestionables.
- d. Produce creencias y confianza, ya que no requiere ser demostrado.

Valor y relevancia:

Parte de este tipo de conocimiento permite explicar los sucesos de la vida para ordenar, armonizar y actuar en el mundo desde una visión sagrada y de confianza.

Competencias que permite desarrollar:

Permite cuestionar y distinguir los hechos comprobables de aquellos que no los son, así como evaluar determinadas prácticas que se basan en creencias.

APENDICE 2

MENTORÍA Y

ECOSISTEMA DE

DISCIPLINAS Y

MODALIDADES DE

ACOMPAÑAMIENTO

COMPLEMENTARIAS

Ecosistema de disciplinas y modalidades de acompañamiento complementarias

"Contar con personas en quienes confiar y con las que poder hablar, personas que puedan ofrecernos consuelo, ayuda y consejo, nos protege del impacto letal de los traumas y los contratiempos de la vida". Daniel Goleman.

El objetivo de este apéndice es observar cada una de las disciplinas y modalidades de acompañamiento, que son coadyuvantes del desarrollo de otros, rescatando sus fortalezas y marcando sus diferencias, para que cada lector pueda discernir qué rol está cumpliendo al momento de acompañar a otra persona, sabiendo que cada profesional de desarrollo humano puede tender a comportarse en momentos como Mentor, en otros como Coach, en otros como Entrenador, en otros como Profesor, en otros como Asesor, y un largo etcétera.

A pesar de que algunas veces resulta funcional actuar desde más de una disciplina del saber, para asistir a alguien según sus particulares necesidades y circunstancias de crecimiento y de desarrollo, es muy poco funcional no reconocer las particularidades de cada disciplina.

Aproximándonos a este refrescamiento conceptual, podemos estructurar una somera síntesis, enfatizando especialmente en los encuentros y desencuentros entre mentoría y coaching.

1. Mentoría y Coaching;

1.1. MENTORÍA Y DIÁLOGO ESTRATÉGICO

Como ya se dijo en los primeros capítulos de esta Guía, la mentoría tiene su origen histórico en la mitología griega, siglo VIII a. C., partiendo del principio de que los humanos aprenden habilidades, cultura y valores, directamente a partir de otras personas a quienes respetan y admirarán.

Recordemos que Méntor es un sabio experimentado que conduce y aconseja a Telémaco, para que desarrolle y potencie sus comportamientos, habilidades y talento, para que crezca y se desarrolle no sólo como individuo sino como líder, ya que Telémaco es el príncipe y será el futuro Rey de Ítaca.

Esencial es no perder de vista que la **mentoría** no es coaching, counselling, tutoría o consultoría, dado que ella es una metodología de desarrollo, apoyada en la estrategia de aprendizaje significativo-desarrollador-transformador, basado en problemas y objetivos, que busca, mediante una relación de confianza y comprensión, y apoyándose en el diálogo estratégico, producir cambios y desarrollo a niveles cognitivos, actitudinales y de habilidad en el Mentorado, con el propósito de facilitar su crecimiento personal y profesional. El **mentoring** es el modo de actuación

profesional, el cual se expresa a través del conjunto de procesos, métodos y herramientas, que identifican el actuar del mentor y del mentorado en su relación profesional.

¿Qué función cumple el Mentor?

Según la **Red Global de Mentores**, un Mentor es un ser humano que, a partir de su conocimiento, comprensión y recorrido vital, nutre de reflexión, experiencia y conocimiento a otro ser humano, el Mentorado, guiándolo y acompañándolo en una experiencia de aprendizaje vivencial, para que desarrolle comportamientos y habilidades, que le conduzcan a desempeños y resultados superiores, en los diferentes ecosistemas en los cuales actúa.

El Mentor, apoyándose en los principios y fundamentos del diálogo estratégico, se convierte en un protagonista necesario para la gestión personal y organizacional, dado que, desde su alta moralidad y ética, promueve a través de sus Mentorados la divulgación de experticia y buenas prácticas, para acelerar las curvas de aprendizaje – acción.

La mentoría es un proceso mediante el cual el Mentorado cuenta con una persona que ha avanzado mucho en algún aspecto importante de su vida (habilidades, conocimientos, conciencia), y la toma como un modelo digno de imitar y de seguir, en función de su desarrollo personal y profesional. A su vez el Mentor comparte generosamente su sabiduría y anima al Mentorado a buscar sus recursos más profundos.

Mentor y Mentorado dialogan desde los marcos establecidos para los diálogos estratégicos, productivos, orientadas al desarrollo de habilidades y destrezas, que contribuyen al aprendizaje, la transformación y la acción en y desde roles, funciones y tareas, específicos del trabajo y de la vida.

1.2. COACHING Y DIÁLOGO SOCRÁTICO

El término **Coach** se origina en los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada entre Viena y Pest. Kocs, se convirtió en la parada obligada para los viajes entre éstas dos capitales. Allí se hizo común un transporte llamado “carruaje”, dotado con un sistema de suspensión, que lo hacía más cómodo para estos viajes. Así comenzó a hablarse de los carruajes de Kocs, como símbolo de excelencia. El término Kocs, pasó al alemán como Kutsche y al español como coche. La palabra *coach*, se deriva de coche, el cual cumple la función de transportar a las personas de un lugar a otro. El coaching de alguna manera también transporta a las personas del lugar en donde están, al lugar a donde quieren ir, y el *Coachee* es quien define el rumbo.

Actualmente un Coach es un profesional que "ayuda a las personas a ir de un lugar a otro", indagándolas por la razón de su actuar, las creencias que los acompañan, las opciones que tiene, lo que más le conviene para alcanzar los resultados y como alcanzar y mantener la motivación.

La palabra Coach hoy es muy utilizada en los deportes, para definir

a una persona que ayuda a un atleta en su entrenamiento y superación. De ahí la idea se extendió a todos los aspectos de la vida.

Según *International Coaching Federation* (ICF), el **coaching** es un proceso de acompañamiento y apoyo en una relación de facilitación entre el Coach y otra persona, organización o equipo (también llamado cliente o *Coachee*), que integra herramientas lingüísticas, emocionales y corporales, cuya combinación produce una comunicación efectiva, que se fundamenta en dos principios básicos:

1. El “sentido de propósito” o tener siempre “un fin en mente”,
2. “La acción” como un conjunto de actos tendientes a alcanzar más y mejores resultados en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas.

“El coaching consiste en una relación profesional, continuada y limitada en el tiempo por los criterios acordados entre Coach y *Coachee*, con el propósito de acelerar el avance hacia los objetivos fijados por el *Coachee*, al proporcionarle un enfoque diferente y una mayor conciencia de sus posibilidades de elección.”

Para el coaching “el encuentro de la verdad de cada persona pertenece a su interioridad”, por ello el diálogo socrático sirve de soporte y guía a la profesión del Coach. Y quizá aquí radique la más relevante diferencia entre el coaching y la mentoría.

El **Coach** es un erudito en el manejo de la mayéutica socrática.

“El objetivo del diálogo socrático es desenvolver el pensamiento del interlocutor, partiendo de su campo fenoménico, de los datos

que le interesan, con la intención de que pueda llegar a una definición bien elaborada de las cosas, teniendo de esta forma como principio que el saber al respecto de algo se prueba por la definición que se da de ello”.

“El interrogatorio socrático es cuestión de tratar de entender exactamente por qué se sostienen las creencias. En esencia, es cosa de preguntar respetuosamente, de uno mismo o de otros: “¿Por qué se sostienen las creencias y no otras?”.

La tarea del Coach consiste en cuestionar y en hacer reflexionar a su *Coachee*, con el objetivo de guiarlo a establecer mejores objetivos y a cumplirlos.

¿Qué función cumple un Coach?

Un Coach toma como punto de partida la situación actual del *Coachee* y se centra en los objetivos que éste esté dispuesto a trabajar, para llegar, desde donde se encuentra a donde le gustaría estar en el futuro, siendo consciente de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones seguidas por el *Coachee*. En cada sesión el *Coachee* elige el tema de conversación mientras el Coach escucha y contribuye con conservaciones y preguntas.

Un Coach genera diálogos, a través del método socrático, que llevan al *Coachee* a plantearse las preguntas que le permiten encontrar las respuestas que necesita y que le animan a crear la vida que quiere, estimulándole y preparándole para la acción.

1.3 Las distinciones metodológicas básicas:

Partir de la premisa de que todo Mentor puede ser Coach, pero que no todo Coach es un Mentor, sería un buen punto de partida a la hora de realizar distinciones entre estas dos disciplinas profesionales.

Mentoría y coaching son dos metodologías de desarrollo humano muy potentes, tanto para los individuos como para las organizaciones. Ambas comparten la misión de potenciar el desarrollo personal y profesional, tienen similares pilares filosóficos de acompañamiento y requieren avanzadas habilidades, personales e interpersonales, tanto del Mentor como del Coach.

La diferencia fundamental estriba en el grado de experiencia y de formación en la acción que ha de poseer el Mentor y en los tipos de diálogos que fundamentan una y otra profesión. El Coach no necesita ser un experto en el área de trabajo de su cliente.

En cuanto a un Coach externo, verdaderamente no necesita conocer en profundidad el negocio o el trabajo de su cliente para ayudarle a maximizar su potencial. Incluso en el *life coaching* (coaching de vida), el coach va a ayudar a la persona a esclarecer cuáles son sus deseos y objetivos personales en la vida y poner en marcha un plan de acción para conseguirlos. No necesita tener una experiencia que transferir.

A diferencia del Coach, **el Mentor sí ha de ser una figura de referencia para la transferencia, debe poseer experiencia en el**

área motivo de mentoría, con una experiencia en la empresa o en el ámbito en el que quiere progresar el Mentorado, y tener una trayectoria vital y valores humanos que transmitir, asociados a la necesidad de este.

Además, los Mentores disponen de otros recursos para apoyar el progreso personal y profesional de sus mentorados, como son la agenda de contactos y su propia influencia personal.

La influencia del Mentor suele tener una proyección a largo plazo más que centrarse en el alcance de los objetivos y el desempeño de las tareas actuales.

1.4 ¿Cómo diferenciar la relación del Mentor con el Mentorado, y la del Coach con el Coachee?

Ambas relaciones son profesionales y transitorias, no obstante, los procesos tienen diferente proyección desde el objetivo sustancial y alcance temporal de cada una de ellas.

a. Objetivos sustanciales:

- **El objetivo sustancial del actuar del Mentor es lo aptitudinal.** El Mentor trae el futuro al presente, luego proyecta en el presente el largo plazo y se centra en enseñar a pensar y a actuar sobre contenidos significativos y contextualizados del saber ser – hacer - tener, propiciando procesos auto estructurantes en el Mentorado, por medio de

la recepción significativa y transformadora, relacionando la información nueva con la existente en su estructura cognitiva, de forma sustantiva y no aleatoria, para que avance en conciencia y en presencia, hasta incorporar nuevas habilidades y destrezas, en su estructura cognitivo-activa, guiado por la intencionalidad estructurante, que moviliza significados y procesos reales y psicológicos, mediante contenidos procedimentales y actitudinales.

- **El objetivo sustancial del actuar del Coach es lo actitudinal.** El Coach se centra en la realidad presente del Coachee y en sus aspiraciones guiándolo, desde el método mayéutico, al descubrimiento significativo del deber ser, bajo principios de causalidad - posibilidad, cuyo significado es potencial y lógico, para movilizar procesos motivacionales y afectivos, mediante procesos declarativos.

b. Temporalidad de la acción:

- Un proceso de mentoría dura el tiempo necesario para que el Mentorado desarrolle, mediante el aprendizaje procedural y actitudinal, el saber ser-hacer que está en juego en dicho proceso.
- Un proceso de coaching dura en promedio entre cinco y diez sesiones de una hora cada sesión.

¿En un contexto organizacional, en qué casos es más favorable aplicar la Mentoría y en cuáles el Coaching?

- La mentoría debe aplicarse siempre en el proceso de cierre de brechas de desempeño en roles, funciones y tareas, que demandan el desarrollo de destrezas y habilidades, y en el desarrollo de los planes de sucesión y de carrera.
- El coaching en el proceso de cierre de brechas de comportamiento y en la elaboración de proyectos de vida.

¿En qué se diferencian los resultados esperados de la Mentoría, con los del Coaching organizacional?

Si recordamos que la mentoría es un proceso destinado a desarrollar el talento y el potencial de las personas, empresas y organizaciones, basado en la transferencia de destrezas y habilidades, a través del aprendizaje significativo, que convierte la experiencia en conocimiento calificado, todo ello dentro de un proceso predominantemente pragmático, en el cual se establece una relación causal, personal y de confianza, entre un Mentor que guía, estimula, desafía y alienta a otros según las necesidades de estos, para que desarrollos y den lo mejor de sí y de sus organizaciones, a nivel laboral, personal y profesional, podemos concluir que la mentoría, en las organizaciones, ayuda así:

- a) Mejora el rendimiento y productividad del Mentorado.
- b) Favorece el clima organizacional.
- c) Forma habilidades técnicas y directivas en el Mentorado.
- d) Desarrolla los futuros líderes.

- e) Recluta y retiene personas con alto potencial y altos niveles de competencia.
- f) Reduce la rotación del personal.
- g) Aumenta la curva de aprendizaje de los Mentorados, acerca de los clientes y el negocio, de la compañía, de la política y filosofía de la organización y del *know-how* (saber hacer).

Por su lado, al hacernos conscientes de que, mediante el proceso de **coaching**, el *Coachee* al auto indagarse profundiza en su autoconocimiento, y desde este aumenta su nivel de competencia emocional y mejora su calidad de vida, entonces podemos concluir que el coaching:

- a) Al propiciar la conciencia sobre objetivos comunes, conseguirá que los equipos sean más conscientes de sí mismos y de sus responsabilidades individuales y compartidas como equipos.
- b) Al servir de ayuda y apoyo, a los equipos, en su propio desarrollo, acelerará para la empresa el avance de sus objetivos, al llevar a los integrantes de los equipos a la búsqueda de opciones y a la mejor toma de decisiones.
- c) A través de conversaciones de desempeño, logrará un método interactivo, que crea transparencia y motiva a los Coaches para actuar.
- d) Generará mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección y por tanto inducirá a mejores resultados.

Muchas veces la conclusión del proceso de coaching es que el *Coachee* requiere de un Mentor.

¿Cómo describir la influencia que ejerce un Mentor y la que ejerce un Coach?

Las influencias básicas de un Mentor se centran en:

- Consolidar con rapidez y eficacia nuevas promociones o cambios de asignación de roles, funciones o tareas, en la organización.
- Potenciar la fidelización del talento interno.
- Integrar metodología que multiplica las capacidades y competencias de las personas.
- Innovar en procesos o modelos de gestión.
- Potenciar resultados de negocio.

Las influencias básicas de un Coach son:

- Descubrir, aclarar y definir lo que el cliente quiere alcanzar.
- Estimular el autodescubrimiento del cliente.
- Suscitar soluciones y estrategias generadas por el propio cliente.
- Mantener en el cliente una actitud responsable y consecuente.

¿Cuáles requisitos en términos de formación académica y experiencia debe cumplir el Mentor y cuáles el Coach?

Mentor y Coach son dos profesionales de cualquier disciplina del saber, académico o práctico, que se diferencian en que el Mentor recorrió el camino que ahora comparte con su Mentorado lo cual, no necesariamente, sucede con el Coach.

Ambos deben conocer “su oficio” y “las técnicas específicas de intervención”, desde las respectivas disciplinas de la mentoría y del coaching.

El Mentor es un ser conocedor, desde su propia práctica, del ser y deber ser de lo que habla, conoce y sabe el hacer, por eso acompaña en el proceso de desarrollo de las destrezas y habilidades de su mentorado.

El Coach es un experto en el método socrático y desde este guía al Coachee a hacerse y a responderse las preguntas que lo conducen al darse cuenta, para que luego se pueda hacer cargo mediante actos responsables del cierre de sus brechas de comportamiento y/o desempeño.

Resumiendo: ¿Por qué se suele confundir el mentoring con el coaching?

Como ya se dijo en esta guía, **el Mentor puede ser también un Coach, pero no todo Coach es un Mentor**; cuando se desconoce este principio se confunden las dos disciplinas.

Tanto Mentor como Coach trabajan enfrentando las autopercepciones, que inducen a mentalidades fijas, para conducirlas al desarrollo de mentalidades de crecimientos, desde el “*mindset*” (la mentalidad) o la actitud del éxito. Apoyan el desarrollo humano, trabajan el hábito del aquí y ahora, motivan y escuchan, retan al compromiso, trabajan las disciplinas de la ejecución (enfocarse en lo crucialmente importante - actuar sobre las medidas de predicción – llevar un tablero de resultados – crear una cadencia de rendición de cuentas) y se movilizan desde el arte de lo posible, y desde allí son muy similares.

Las dos profesiones se apoyan en estrategias y modelos de actuación tipo “GROW”, cuya traducción del inglés es crecer, un acrónimo cuyas siglas marcan el proceso a seguir: **G**oal (meta), **R**eality (realidad), **O**ptions (opciones) y **W**ill (voluntad/compromiso).

Las diferencias empiezan cuando se trata de nutrir la relación y transmitir la experiencia, orientando y retando, pues en la mentoría las funciones profesionales del Mentor implican patrocinio, entrenamiento, protección, exposición y desafío, haciendo que el alcance de la mentoría sea mucho mayor que el del coaching, al ocuparse la mentoría no solo de las habilidades y destrezas del Mentorado, que lo guían a aprender a demostrar, sino también de él como persona integral y del avance de su carrera profesional.

El Mentor guía, desde una experiencia mayor, al Mentorado. Por ello apoya al Mentorado para que éste pueda desempeñar su rol, funciones y tareas, de forma más idónea y productiva.

El Mentor debe tener más disponibilidad de tiempo para dedicarlo a su Mentorado. Debe ofrecer conocimientos de forma desinteresada. Debe tener mucha energía para volcarse, fomentar y mantener una relación de este tipo.

El Mentor es la persona que, con base en su propia experiencia, sabe que el presente revierte en el pasado y el presente allana el camino del futuro y por ello decide ayudar, guiar e iluminar el camino de otros, desde lo profesional, formativo y personal para alimentar y promover la acción por comprensión, a la vez que proporciona herramientas, apoyo y estructura para que el Mentorado pueda conseguir más.

El coaching es un método que, desde la recuperación del arte perdido de escuchar, se constituye en un movilizador de actitudes de cambio, que consiste en acompañar, desde la acción mayéutica, a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de que ellas puedan desarrollar una mentalidad que induzca a comportamientos, tendientes a conseguir y cumplir metas específicas, haciendo aflorar lo que ya en el Coachee existe.

El dialogo socrático se constituye, para el Coach, en todo un estilo de conversación y acompañamiento; es una manera de ser y de relacionarse con las personas en busca de apoyo o aprendizaje, siendo por ello tan fácil como difícil a la vez; fácil porque consiste simplemente en aceptar humildemente que no se sabe la “verdad” y tener el deseo profundo de indagarla con curiosidad auténtica y gran amor por acompañar a las personas en sus búsquedas. pero difícil

Implica aceptar humildemente que no se sabe la “verdad” y tener la disposición amorosa de acompañar al otro en su búsqueda, sin ser el protagonista sino un simple compañero de viaje.

El Coach proporciona impulso motivacional para obtener resultados más rápidamente.

El mentoring y las otras disciplinas de acompañamiento que aparecen como similares.

Dada la relación conversacional que se da entre Mentor y Mentorado, el Mentor también ha sido identificado como consejero, asesor, guía u orientador y en algunos casos como Coach o Entrenador. Pero resulta interesante aprender a diferenciar los modos de actuación profesional de unos y otros, para así evitar confusiones.

1.3. Entrenador

Un entrenador es quien desarrolla competencias y habilidades con ejercicios repetitivos. Se los conoce en el área militar o deportivo que se ocupan de desarrollar movimientos musculares que sirven como base para alguna actividad específica.

1.4. Asesor

Un asesor tiene conocimiento académico específico como marketing, finanzas, legales, ventas, RRHH, calidad, registro de marcas, gestión y otros tópicos. El asesor puede o no tener

conocimiento empírico para dar asesoramiento en su vertical.

1.5 Profesor

Un profesor tiene un conocimiento académico y pasa dicho conocimiento de maestro a estudiante. El maestro sabe algo que el estudiante tiene que aprender porque lo indica un plan académico, programa que fue generado para la información y formación de un grupo de alumnos.

1.6. Terapeuta

Un terapeuta trabaja con el cliente que busca el alivio de síntomas psicológicos o físicos. El cliente quiere curación emocional y alivio del dolor mental. La terapia se ocupa de la salud mental del cliente. El motivo del cliente para entrar en terapia o asesoramiento es, en general, para alejarse del dolor o malestar, en lugar de moverse hacia las metas deseadas.

1.7. Consultor

Un consultor proporciona experiencia y soluciona problemas de negocios, o desarrolla un negocio como un todo. Un consultor se ocupa de la organización general o de partes específicas de la misma y no de individuos dentro de ella. Los consultores sólo afectan indirectamente a los individuos.

1.8. Inversor inteligente (*smart money*)

Es la fusión de un inversor y un Mentor. Es muy común que los inversores solo se dediquen a invertir en aquellos rubros que se sienten seguros, que tienen experiencia. A ellos se les llama de esta forma y son muy apropiados porque no solo aportan dineros sino también guían el crecimiento y sobre todo aportan sus redes de contactos.

Resumiendo, a partir de las definiciones aportadas, podemos decir que un Mentor tiene un conocimiento transversal con lo cual podrá asistir en las diferentes especialidades en el campo que tiene experiencia y solo en ese campo.

Un asesor tiene un conocimiento académico y en casos empírico vertical y podrá asistir perfectamente en cualquier campo, pero siempre dentro de su especialidad.

De la misma manera un entrenador podrá intervenir en el desarrollo de todas las competencias y habilidades de las personas que se desarrollen en su área de especialidad.

APENDICE 3

APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO- DESARROLLADOR- TRANSFORMADOR, BASADO EN PROBLEMAS Y OBJETIVOS

Aprendizaje basado en problemas

«No es necesario violentar la naturaleza, sino persuadirla.» Epicuro

El aprendizaje basado en problemas exige la realización de actividades que, mediante procesos de búsqueda en forma individual y grupal, privilegian el aprendizaje y el desarrollo de destrezas de los Mentorados y destacan el producto de dichas destrezas y habilidades, el cual no necesariamente debe cristalizar de inmediato, sobre todo si se trata de un proyecto de vida.

El aprendizaje en el que la problemática es el punto de partida de sus procesos presupone la interdisciplinariedad, la ejemplaridad, la relación entre teoría y práctica y el aprendizaje. Por ello, dado que en el objeto de la mentoría lo que está en juego son las competencias para el modo de actuación del Mentorado, es necesario construir previamente intereses comunes entre Mentor y Mentorado. De tal modo que posibilite establecer el marco de competencias necesarias a formar, para trascender las fórmulas abstractas y que los proyectos formativos se descompongan en metas realizables, reflejadas en formación de competencias para resolver problemas específicos. Al tiempo que se apunta a que dichas competencias posibiliten dar respuesta a los problemas transversales que el Mentorado pretende resolver.

El aprendizaje se produce cuando la relación permite al mentorado incluso sentirse vulnerable ante su mentor y a cambio recibe comprensión y nuevas pautas de acción.

Esto permite que el Mentorado descubra algo que ya sabía, o que se encuentre cara a cara con su vacío fértil.

Aquí estamos frente a dos oportunidades de aprendizaje y de toma de conciencia y quizá el Mentorado reaccione con algo como; ¿Y si yo sabía, por qué no había hecho algo al respecto? O ¡Ahora que sé que no lo sé, incorporaré un aprendizaje para avanzar!

Ante estas u otras posturas del Mentorado, el Mentor asumirá una actitud comprensiva y retadora para con el Mentorado.

Puede decirse que la responsabilidad de enseñar es del Mentor y la responsabilidad de aprender es del Mentorado, y aún así, los componentes del proceso de mentoría incluyen el compromiso individual y la responsabilidad compartida.

Estos comparten escenario cuando el Mentorado presenta su problema, entre los dos profundizan en su naturaleza y posteriormente el Mentor aporta sus vivencias frente la situación que expuso el Mentorado.

Aprendizaje evolutivo, rítmico y con objetivos:

El mentoring es una estrategia de aprendizaje significativo en la cual cada problema/límite del Mentorado es en sí mismo un objetivo de aprendizaje directo. Para abordarlo adecuadamente es necesario entender la realidad, las oportunidades y el ritmo del

Mentorado. Para ello el Mentor trabaja inicialmente con el Mentorado desde la orilla del entrenamiento en asertividad, guiándolo a que aprenda a discriminar aserción- sumisión-agresión. Luego guiándolo en los procesos de aprendizaje de organización de la conducta para la ejecución en vivo, desplazándolo en los criterios de mejoría, mantenimiento y generalización de resultados, hasta potencializarlo en las conductas y estrategias de auto-manejo, auto-refuerzo y auto-evaluación.

Resultados esperados de la acción de Mentoría en la resolución de problemas.

No obstante que el resultado es específico para cada proceso, en términos muy generales, un resultado deseado para un proceso de mentoría puede expresarse bajo una premisa tal como está: “Que el Mentorado realice más cambios en su forma de pensar, de actuar y de relacionarse, para producir resultados vitales tangibles, de los que hubiese logrado con otro modelo de acompañamiento”.

Para que esta premisa se cumpla, el Mentor inspirará gran sentimiento de logro en el Mentorado, le empoderará con pautas de acción concretas y le exigirá esfuerzo para alcanzar sus metas. Aunque un Mentor desee lo mejor para su Mentorado, tiene claro la diferencia entre apoyar y ayudar, y sabe que al ayudar a su Mentorado interfiere en la acción autónoma que le corresponde exclusivamente al Mentorado.

La distinción entre estos dos términos es:

- a. Apoyar: brindar sustento al Mentorado para que él, con autonomía decida, actúe y resuelva.
- b. Ayudar: hacer algo para aliviarle el trabajo al Mentorado.

El Mentor apoya al Mentorado, y éste se ayuda a sí mismo, transformándose hacia su propia maestría, convirtiéndose en un ingeniero de puentes, que permite que sus necesidades resuenen en su interior para dejar de construir muros e iniciar la construcción de puentes, desarrollando las habilidades propias de un ingeniero de puentes, las cuales se pueden resumir así:

Confía: aprende a confiar, porque confiar en sí mismo, en los demás y en la vida le abre posibilidades imprevistas.

Arriesga: salta por encima de las barreras, no las convierte en excusas, cuyo sustrato es el miedo a la novedad y al cambio.

Acepta: reconociendo que los errores, los contratiempos y las decepciones forman parte del crecimiento y la evolución. En vez de condenarlos o temerlos, los observa y descifra su mensaje. Todo tiene su significado y su razón de ser. Es sano soltar el peso de la dramatización y colocarse en la perspectiva adecuada.

Suelta: acaba con todo lo inútil, destructivo y desecharable. Soltar requiere valentía, capacidad para perdonar, confianza y compasión. Es la posibilidad de ser realmente libre, porque hace innecesarios pensamientos y sentimientos del pasado, y también preocupaciones irreales sobre el futuro. Supone decirle un “no” a la negatividad y dejar que la vida parta desde este punto hacia delante.

Juega: comprende las reglas del juego y decide jugarlo bien. Un buen jugador es tranquilo, tolerante y flexible, no se queda atascado en una jugada, un movimiento o en otro jugador durante demasiado tiempo. Respeta a los demás jugadores y atiende cada jugada, pero sigue adelante. Un buen jugador desempeña en la partida el papel que le corresponde y no intenta desempeñar el de los demás.

Es paciente: enfrenta el condicionamiento y la programación para dar respuestas inmediatas, lo cual impide esperar y produce

impaciencia con facilidad. Así no pierde tantas veces lo bueno de la vida, ni se enfada ni llena de resentimiento hasta que la insatisfacción y el descontento lo invadan.

Discierne: el poder de discernir le ayuda a distinguir la verdad real de la verdad aparente, lo realmente valioso de lo superfluo, al reconocer las trampas de la ilusión, sin importar lo bellamente decoradas y atractivas que sean. Discernir es el arte de ver; ver lo que es verdadero y lo que es falso. Para discernir y comprender qué es lo que de verdad sucede, da un paso atrás y toma cierta distancia, de forma que la nueva perspectiva le permita comprender con mayor claridad. Curiosamente, este paso atrás funciona como una lupa: al combinar desapego y enfoque ve la escena completa, y también todas sus partes, y puede comprender la verdad del momento.

El momento de abordar al Mentorado y su marco de necesidades.

El problema/posibilidad del Mentorado, sus paradigmas y conceptualizaciones, sus dimensiones vitales y los rangos de respuestas en cada una de ellas, las efectividades de su conducta y sus dicotomías y déficits de habilidades o inhibiciones a la hora de responder, sus sistemas verbales cognoscitivos y sus modelos de integración de habilidades sociales, suelen ser puntos de partida del Mentorado, al buscar el apoyo de un Mentor. Es aquí donde

el Mentor puede “entramparse”, creyéndose en condiciones de actuar como educador, psicoterapeuta, coach, asesor o cualquier otra cosa, e intervenir desde modos de actuación profesional que no son propios de la mentoría.

En consecuencia, al momento de abordar al Mentorado el Mentor debe traer a conciencia su rol esencial, extraer aprendizajes de lo vivido, y convertirlos en mapas de territorios a caminar y a descubrir por otros. Luego debe recordar que la mentoría expresa el proceso de aprendizaje activo por modelamiento de un Mentorado, a partir del ejercicio relacional - profesional con un Mentor y que en este ejercicio, mediado por las metodologías propias de los procesos del mentoring, el Mentor despliega una relación profesional orientada al desarrollo del Mentorado para guiarlo, orientarlo y acompañarlo, en sus procesos de desarrollo de habilidades y destrezas, con sentido de utilidad para sus actividades contextualizadas en su vida.

Así el Mentor, podrá realmente ser y actuar en su condición de faro y guía que, con mente de principiante, cuida y apoya a un Mentorado en el proceso de desarrollo de su potencial de aprendizaje y despliegue de sus habilidades y conocimientos, de acuerdo con sus intereses específicos. Mediante esa relación colaborativa, le ayuda a tomar decisiones mejor informadas y a ejercer actividades con mayores destrezas y habilidades, para lograr sus objetivos inmediatos y futuros.

Muy importante es realizar un conector del proceso de mentoría con el proceso educativo/formador/desarrollador y desde allí vale

la pena recordar que una sesión de mentoring es una sesión de aprendizaje significativo para el Mentorado.

Según el teórico estadounidense David Ausubel, el aprendizaje significativo es un tipo de aprendizaje mediante el cual “un estudiante asocia la información nueva con la que ya posee; reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso”. Es decir, la estructura de los conocimientos previos condiciona los nuevos conocimientos y experiencias, y estos, a su vez, modifican y reestructuran aquellos. Este concepto y esta teoría se sitúan dentro del marco de la psicología constructivista.

“El aprendizaje significativo ocurre cuando la información nueva se conecta con un concepto relevante ya existente en la estructura cognitiva (esto implica que las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendidos significativamente en la medida en que las ideas, conceptos o proposiciones relevantes ya existentes en la estructura cognitiva del educando sean claras y estén disponibles, de tal manera, que funcionen como un punto de anclaje de las primeras). A su vez, el nuevo conocimiento modifica la estructura cognoscitiva, potenciando los esquemas cognitivos que posibilitan la adquisición de nuevos conocimientos. El aprendizaje significativo consiste en la combinación de los conocimientos previos que tiene el individuo con los conocimientos nuevos que va adquiriendo. Estos dos al relacionarse, forman una conexión”.

En el siguiente modelo se incluyen cinco componentes que coadyuvan el proceso de abordaje con el Mentorado en el proceso

de mentoría. Estos elementos otorgan secuencia, avance y ritmo a una sesión de mentoring. Para entender estos componentes, recordemos que desde la esencia del proceso se trata de compartir de corazón a corazón y encontrar valores comunes, y que desde la forma se hace necesaria, una estructura de intervención- participación.

Tema y propósito de la sesión

Al iniciar la sesión y con el propósito de enfocar el proceso en las necesidades del mentorado es necesario que sea él quien elija el tema, propósito o contenido en el que se centrará la interacción y el aprendizaje. Es decir, el marco de la misión del proceso debe ser claro, específico y medible. Y este es el espacio para establecer también el marco de la relación y la declaración de la “verdad” del mentorado como su principio de realidad.

Objetivo

En línea con el tema, el Mentorado definirá el objetivo de aprendizaje que será fuente de motivación y de anticipación de los resultados esperados, como expresión del principio de intencionalidad.

Conciencia y Consciencia

Tomar conciencia es aprehender la realidad desde las condiciones objetivas y objetivables de la misma. Tomar

consciencia es elevar el autoconocimiento, es darse cuenta de algo, discernirlo y en consecuencia modificar el comportamiento.

Acciones y Aportes

Nada puede ser porque sí, todo tiene una razón de ser. Cada cosa, desde su propia identidad, se hace visible, pero no solamente como sistema sino también como modelo y por ello se descompone para ser analizada en sus partes. El resultado es el fruto del proceso, y surge de la aplicación del método de auto-eficiencia y asertividad, asociadas a lo que se espera que el Mentorado obtenga como aprendizaje práctico e incorporado a su contexto real.

La acción será evidente porque el Mentorado estará aprendiendo y desarrollando nuevas destrezas y habilidades que cambiarán su situación actual y esto será como consecuencia del aporte y la acción deliberativo/constructiva con su Mentor, que somete a contraste las viejas y las nuevas habilidades, desde la observación de modelos y discriminación de sus componentes, para generar un proceso de construcción/construcción, precedida de la auto-observación de la causalidad, y continuada por el enfrentamiento accional que genera intencionalidad, reconocimiento, aceptación y auto-refuerzo.

Resultados

La realidad no está hecha de partes, ella es una totalidad, de allí que, por principio hologramático, cada célula contiene el enegrama (en red) genético todo el ser y demuestra un insospechado tipo de organización, con ordenamiento armónico del procesamiento de la información (Logo), de la vida (Bio) y de las relaciones (Ethos), lo cual exige, en los resultados de la relación profesional asociada al mentoring, evidencias desde el lenguaje vincular de la complejidad: *la realidad es movimiento, cambio, transformación.*

Bibliografía

At&T School Of Business. The Supervisor: Coaching For Success.

At&T - School Of Business. 1995.

Brockbank, A. And McGill, I. Aprendizaje Reflexivo En La Educación Superior. Capítulo Xiv. La Actuación Del Mentor. Madrid: Ed. Morata.

Center For Health Leadership & Practice; Guía de Mentoría; Oakland; Public Health Institute.

Covey, Stephen; Los Siete Hábitos De Las Personas Altamente Efectivas; - Kidsave Internacional; Manual Del Buen Mentor; Qualificar Ltda.

Giorgio Nardone & Alessandro Salvini. El diálogo estratégico. Ed. Herder

Murray. M.; Más Allá De Los Mitos y La Magia De La Mentoría: Cómo Facilitar Un Proceso De Mentoría Efectivo; San Francisco; Jossey-Bass.

Ensher Ellen Y Murphy Susan. Power Mentoring. Jossey Bass

Soler, M. R.; Mentoring. Estrategia De Desarrollo De Recursos Humanos; Barcelona; Epis

50 Actividades Para Desarrollar Destrezas de Coaching y
Mentoring Para Directivos, Donna Berry.

Conflict Mentoring: Cómo Afrontar Y Resolver Conflictos, Luis Casado Y Tino Prat. Amazon.Es Coaching Y Mentoring, Aa.Vv. Amazon.Es

Desarrollo De Competencias En Mentoring Y Coaching, Beatriz Valderrama. Amazon.Es

El Arte De Ser Un Mentor, Darlene Zschech. Amazon.Es

El Mentor: Cómo Encontrar Un Mentor Y Ser Uno, Bobb Biehl. Amazon.Es

La Práctica Del Mentoring En La Empresa, Estibaliz Ortiz. Amazon.Es

Mentor 101: Lo Que Todo Líder Necesita Saber, John C.Maxwell. Amazon.Es

Mentoring, Norman H. Cohen. Amazon.Es

Mentoring: Hacer Crecer A Sus Colaboradores, Chip R. Bell. Amazon.Es

Mentoring: Estrategia De Desarrollo De Recursos Humanos, María Rosa Soler. Casa Del Libro

El principio de posibilidad, Mel Schwartz. Sirio Editorial