

EN ESPAÑOL



BASIC MENTOR GUIDE

LA GUÍA BÁSICA
DEL MENTOR

EDICIÓN 03 · MARZO 2021

Guía Básica del Mentor

Certificación Nivel 1

Red Global de Mentores

“No hay nadie tan pobre que no tenga nada que dar, ni hay nadie tan rico que no tenga algo que recibir”

Guía Funcional del Mentor. Certificación Nivel I.
1a Edición, mayo del 2021
Hecho el depósito que marca la ley 11.723
Impreso en Argentina, mayo 2021 – 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

I.	PRESENTACIÓN	8
	Palabras del Editor	9
	Red Global De Mentores (RGM)	10
	Nuestra historia	11
	Agradecimiento a los Autores	14
II.	RGMentores FILOSOFÍA CORPORATIVA	15
	INSTITUCIONAL	16
	Misión	16
	Visión	16
	Propósitos Rectores	16
III.	AXIOMA ESENCIAL, TEOREMAS Y PRINCIPIOS	
	RECTORES DE LAS DISCIPLINAS ORIENTADAS	
	AL DESARROLLO DEL SER HUMANO.	18
	Preguntas para la reflexión:	19
	El axioma, sus categorías y los teoremas	
	fundamentales.	20
	Las categorías	21
	Teoremas fundamentales	23
	Principios rectores	24
	Nacimiento de las Disciplinas de Apoyo al	
	Desarrollo del Ser Humano.	26
	En síntesis:	30
IV.	ORIGEN MITOLÓGICO E HISTÓRICO DE LA	
	DISCIPLINA DE LA MENTORÍA	32
	MITOLOGÍA GRIEGA	34
	EDAD MEDIA	36
	SIGLO XVII	37
	SIGLO XIX	38
	SIGLO XX	39

SIGLO XXI	43
V. LA MENTORIA UNA DISCIPLINA CON IDENTIDAD PROPIA	51
De La Conciencia a la Consciencia	53
La Mentoría, Una Disciplina que Desarrolla Conocimiento Explícito.	55
El Conocimiento Tácito o Implícito y El Conocimiento Técnico o Explícito.	57
VI. LA DISCIPLINA DE LA MENTORÍA	64
La Construcción del Concepto Mentoría.	66
EL MÉTODO OPERATIVO DE LA MENTORÍA	67
Los Postulados de la Disciplina de la Mentoría.	69
Los Tipos de Mentoría.	71
Mundos de Posibilidades para los Procesos de Mentoría.	76
Características, Ventajas y Límites de la Mentoría.	80
Límites de la Mentoría:	84
Los Mitos de la Mentoría.	85
¿Está Usted Listo para ser Mentor?	86
VII. EL MENTOR Y EL MODO DE ACTUACIÓN PROFESIONAL DE LOS MENTORES	88
¿Quién es un Mentor?	91
La autoridad moral, el punto de partida.	92
Las características de un Mentor	94
¿Qué hace un Mentor?	96
¿Qué se Necesita para ser un Mentor?	98
El Modo de Actuación Profesional del Mentor.	100
Ámbito científico	101
El aprendizaje significativo	102
Condiciones básicas del modo de actuación profesional de un Mentor	105
Los Comportamientos Asociados al Modo de Actuación Profesional del Mentor.	105

VIII. EL MENTORADO	121
¿Quién es un Mentorado?	123
¿Qué se espera de un Mentorado?	123
¿En qué se beneficia el Mentorado durante el proceso de Mentoría?	124
La Experiencia de la Vida y sus Cinco Elementos.	125
1. El propósito	125
2. El destino	126
3. La misión	127
4. La función	128
5. La intención	128
IX.EL MÉTODO OPERATIVO DE LA MENTORÍA Y EL DIÁLOGO ESTRATÉGICO CON INCLUSIÓN DE ALTERNATIVAS	131
Método Operativo del Modo de actuación profesional del Mentor.	133
Aprendizaje significativo – desarrollador – transformador, basado en problemas y objetivos	138
Diálogo estratégico	139
Indagar con inclusión de alternativas	144
Escuchar empáticamente	147
Validar la diferencia	147
Generar complementariedad	148
X. DESARROLLO DE UN PROCESO DE MENTORÍA	151
Texto y contexto para un proceso de Mentoría	153
Exigencias fundamentales para que el Mentor pueda ejercer de manera adecuada la Mentoría	157
Maximizar el conocimiento empírico:	159
Maximizar la Vocación de Compartir	161
Conexión y Entrelazamiento: Secuencia del Proceso	163

XI.CÓDIGO DEONTOLÓGICO	171
Parte 1 - Definiciones aprobadas por la RGMentores	174
Parte 2 - Normas Éticas en las Etapas de la Mentoría	179
Parte 3 - Normas Éticas para Rescindir la Relación de Mentoría.	183
Parte 4 - Formación Continuada	184
Parte 5 - Imagen Profesional	184
Parte 6 - Formación de Mentores	185
Parte 7 - Juramento Ético Profesional del Mentor	185
XII.Bibliografía	187

I. PRESENTACIÓN

Palabras del Editor

El presente libro se constituye en un manual guía para el trabajo del Mentor que se inicia como profesional internacional certificado por la Red Global de Mentores.

La Red Global de Mentores -**RGMentores**- ha tomado la iniciativa de unificar el conocimiento y la experiencia de un grupo de Mentores que, individualmente, fueron generando contenido escrito en sus libros, blogs y foros y decidieron ponerlo al servicio de la Comunidad Global de los Mentores Profesionales.

Esta obra denominada “**Guía básica del Mentor**”, se constituye en el fundamento a partir del cual se unifican los conceptos conducentes a la certificación del nivel I de Mentores Internacionales, como línea base para el proceso de certificaciones que en la Academia de la RGMentores tenemos estructurada para cualificar la formación y la actuación de los Mentores.

Este manual guía tiene como propósito fundamentar la disciplina de la Mentoría y el modo de actuación profesional de los Mentores. Para ello contiene grandes acápites, a partir de los cuales están formuladas las preguntas del examen que utiliza la RGMentores para otorgar la certificación profesional **Certified International Mentor (CIM)**, la cual valida los conocimientos básicos del ámbito científico de la Mentoría como disciplina y del ámbito de acción de los Mentores como profesionales de la misma. Esperamos que esta guía le resulte de mucha utilidad.

Red Global de Mentores
www.rgmentores.org

Red Global De Mentores (RGM)

Somos una organización sin fines de lucro, constituida para agregar valor a la sociedad, mediante el impulso y el desarrollo de la Disciplina de la Mentoría y de la Profesión de los Mentores.

Nuestra responsabilidad social se centra en la unificación de conceptos en torno al ámbito científico de la Mentoría como disciplina, al campo de acción de la profesión, al modo de actuación de los Mentores Profesionales, y al aporte de Mentores certificados internacionalmente por la Academia de la RGMentores.

La RGMentores se establece socialmente como la Comunidad integradora de los Mentores Profesionales del mundo, con el propósito superior de articularlos e integrarlos, en espiritualidad y consciencia profundas.

Desarrollamos, fomentamos y difundimos, desde el ámbito científico de la disciplina, estrategias de desarrollo y de aprendizaje significativos, fundamentando el modo de actuación profesional de los Mentores, el cual se expresa mediante las metodologías y herramientas que surgen de los diálogos estratégicos y de los campos de acción de la profesión.

Realizamos procesos de formación y certificación de Mentores, y avalamos sus programas e instituciones orientadas a la promoción, publicación, networking, investigaciones, y demás acciones que, a través del servicio, dan forma física a la espiritualidad del ser humano.

Nuestra historia

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 al Dr. 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 vicepresidente 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. 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.

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 vicepresidente.

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 modo de actuación de los Mentores 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 y Nelson de J. Rueda R. es elegido presidente de la Red.

Hoy, operacionalmente, la RGMentores está estructurada por Regiones y cuenta con Rosalinda Pizarro como vicepresidente para México y Centro América, Rafael Hernández vicepresidente para Sur América, Lina Betancur vicepresidente para Norte América y Canadá, y Ana María Bonotti como vicepresidente para Europa, África y Oceanía.

En nuestra página web www.rgmentores.org puedes conocernos a profundidad y beneficiarte de todo lo que día a día construimos para ti, beneficiándote de nuestra formación en la Academia RGMentores, nuestra radio, las notas y libros de nuestros Mentores, nuestros magazines, manuales, eventos, etc.

Si te percibes como una persona poseedora de conocimiento relevante y experiencia significativa, que puedes poner al servicio de otros, te invitamos a sumarte a nuestra Comunidad y a ser parte de la historia de la RGMentores, con tu activa participación.

Esta comunidad es de todos los Mentores y la hacemos entre todos los Mentores.

Agradecimiento a los Autores que aportaron sus escritos para la construcción de esta guía

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 de la Mentoría y del modo de actuación profesional de los Mentores.

Destacamos de manera especial la contribución de:

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

II. RGMentores FILOSOFÍA CORPORATIVA

INSTITUCIONAL

Misión

Servir a la Comunidad de Mentores del mundo, impulsando y desarrollando el **ámbito científico de la disciplina** de la Mentoría, el **campo de acción de la profesión** y el **modo de actuación profesional de los Mentores**.

Visión

Impulsar el desarrollo y evolución espiritual, consciente de la Humanidad, desarrollando la coherencia, eficiencia y legitimidad de la disciplina de la Mentoría, a través del modo de actuación profesional de los Mentores.

Propósitos Rectores

Integración

Agrupamos a los profesionales que hacen de la Mentoría su profesión, 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 los Mentores certificados.

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 del ámbito profesional de la disciplina de la Mentoría y del modo de actuación profesional de los Mentores.

Código Deontológico

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

**III. AXIOMA ESENCIAL,
TEOREMAS Y
PRINCIPIOS
RECTORES DE LAS
DISCIPLINAS
ORIENTADAS AL
DESARROLLO DEL
SER HUMANO.**

En toda disciplina del saber-saber y del saber-hacer, se dan una serie de fundamentos que le dan estructura, desde su naturaleza y dinámica.

La naturaleza, la estructura y la dinámica se traducen en los principios rectores de la disciplina, orientan las destrezas y habilidades necesarias en los profesionales que ejercen la misma y sirven para resolver los problemas fundamentales de la disciplina. Por ello deben ser considerados a la hora de definir una disciplina como lo es la Mentoría, para saber qué SI es lo que somos y diferenciarnos de lo que NO somos.

Preguntas para la reflexión:

Desde la mirada científica y práctica, esencial de las disciplinas orientadas al acompañamiento de los seres humanos en su desarrollo:

1. ¿Cuál es el axioma esencial a seguir?
2. ¿Cuáles son las categorías asociadas a ese axioma?
3. ¿Cuáles son los teoremas fundamentales respecto a las facultades que tiene el ser humano?
4. ¿Cuáles son los principios rectores de las disciplinas orientadas al acompañamiento de los seres humanos en su desarrollo?

El axioma, sus categorías y los teoremas fundamentales.

Para la gestión de cualquier disciplina que se oriente al acompañamiento de los seres humanos en su desarrollo se hace imperativo tener presentes el axioma que guía dichas disciplinas, las categorías que de él nacen, los teoremas respecto a las facultades que tiene el ser humano y los principios rectores de dichas disciplinas.

Este tema está expuesto en extenso por el doctor en economía y en psicología, Leonardo Ravier¹. Lo citamos textualmente en este capítulo y la RGMentores hace suya esta concepción, desde su origen mismo.

Axioma esencial de las disciplinas orientadas al acompañamiento de los seres humanos en su desarrollo:

El ser humano actúa intencional o deliberadamente.

y este axioma contiene al menos ocho categorías:

Las categorías

que constituyen las disciplinas orientadas al acompañamiento de los seres humanos en su desarrollo:

- a. **Causal.** El ser humano, en su actuar deliberado, asume cierta regularidad (causa-efecto) en los fenómenos y en sus relaciones. Sin ella, la propia idea y utilidad de acción intencional sería estéril.

- b. **Teleológica.** El ser humano, en su actuar deliberado, tiene la facultad, debido al presupuesto establecido en la anterior categoría (causalidad) de orientarse o dirigirse a fines.

- c. **Tecnológica.** El ser humano, en su actuar deliberado, utiliza medios (teorías, técnicas, instrumentos, procedimientos, etc.) para conseguir los fines determinados de la categoría teleológica.

- d. **Psicológica.** El ser humano, en su actuar deliberado, requiere elegir elementos teleológicos y tecnológicos (es decir medios y fines respectivamente) basado en sus propias motivaciones, deseos, preferencias y expectativas (de naturaleza subjetiva).

- e. **Axiológica.** El ser humano, en su actuar deliberado, cuando elige sobre la base de sus propias motivaciones, deseos, preferencias y

expectativas subjetivas, crea, determina y modifica su propia escala de valores que siempre son de tipo ordinal, al ser jerárquicas o de prioridades. (El concepto de “jerarquía” es natural e intrínseco al propio actuar individual.)

- f. **Económica.** El ser humano, en su actuar deliberado, elige según sus escalas de valores ordinales necesariamente, renunciando a ciertos medios, como a ciertos fines, según su apreciación psicológica subjetiva, la cual determina en última instancia la utilidad, coste, beneficio y pérdida, susceptibles de expresarse y medirse cardinalmente (por ejemplo, a través del precio).

- g. **Relacional.** El ser humano, en su actuar deliberado, tras la valoración subjetiva realizada, sea ordinal o cardinal, cuando realiza un intercambio con otro/s individuo/s lo hace porque considera ex ante, que a través del mismo (es decir, al final de la acción) conseguirá un estado mayor de satisfacción o beneficio que el que tenía antes de realizarlo.

- h. **Organizacional.** El ser humano, en su actuar deliberado, al asociarse de manera sostenida en el tiempo y bajo un fin común (tipo de intercambio de orden superior asociativo) hace que emerja un orden jerárquico natural dentro de la organización.

Teoremas fundamentales

respecto a las facultades que tiene el ser humano

Del axioma enunciado, y de sus categorías, se derivan los teoremas fundamentales respecto a las facultades que tiene el ser humano, a saber:

- a. Asumir regularidad en los fenómenos y en sus relaciones.
- b. Dirigirse a fines (llámense finalidad, propósito, objetivo o meta).
- c. Utilizar los medios (materiales y no materiales) que considera idóneos para conseguir dichos fines.
- d. Basar sus decisiones sobre sus propias motivaciones, deseos, preferencias y expectativas (siempre subjetivas).
- e. Constituir o crear su propia escala de valores.
- f. Elegir el curso de acción determinado, renunciando a ciertas instancias, siempre dentro de su marco de posibilidades (materiales y no materiales).
- g. Valorar la utilidad, coste, beneficio o pérdida que supone su acción.

- h. Interactuar, intercambiar y asociarse con otros individuos, siempre buscando o persiguiendo un estado de mayor satisfacción o beneficio a corto, medio y largo plazo.
- i. Aprender y modificar tanto sus decisiones como sus acciones (sobre la base de su facultad y potencia creativa-engendradora), ajustando el contenido de todas estas categorías mencionadas, según lo crea o considere más conveniente.

Principios rectores

de las disciplinas orientadas al acompañamiento de los seres humanos en su desarrollo.

Del axioma y sus categorías, y los teoremas a ellas asociados, se derivan los **PRINCIPIOS RECTORES** a la hora de buscar la participación de los seres humanos en su propia vida y obra, los cuales se expresan así:

- a. La **conciencia**, como principio, establece que el ser humano tiene consciencia y, por tanto, la facultad de darse cuenta (incluso de su darse cuenta), aprender y/o crear o descubrir (engendrar) nuevo conocimiento a través de su potencia cognoscitiva y creativa.
- b. La **libertad**, como principio, establece que el ser humano dispone de libre albedrío y, por tanto, la

facultad volitiva e intencional que le permite elegir o decidir.

- c. La **confianza**, como principio, establece que el ser humano, necesaria e indefectiblemente, se enfrenta a la tensión existente entre el fin que persigue y su realidad presente (y la incertidumbre que dicha relación genera), con cierto grado de confianza. Es decir, dispone de la facultad de confiar.
- d. La **responsabilidad**, como principio, establece que el ser humano tiene la facultad de aceptar y de hacerse cargo de las consecuencias de sus decisiones y acciones libres.
- e. El **compromiso**, como principio, establece que el ser humano es un ser social y, por tanto, en la necesaria e indefectible interacción con otros individuos, dispone de la facultad de acordar y comprometerse (asumir derechos y obligaciones).
- f. La **coherencia**, como principio, establece que el ser humano tiene valores, y dentro de ellos el deber moral de procurar el máximo de coherencia posible respecto de los cinco principios y sus derivados, dado que le son connaturales.

Nacimiento de las Disciplinas de Apoyo al Desarrollo del Ser Humano.

Una teoría, una práctica y un método operativo dan lugar al nacimiento de una disciplina.

- Desde el ámbito científico una disciplina se fundamenta en una tradición vinculante que le da coherencia, eficiencia y legitimidad.
- Y desde el ámbito de la acción una disciplina se transforma en una profesión.

Para el caso de las disciplinas que se ocupan de acompañar a los seres humanos en sus procesos de activación consciente, observación, atención y proyección, el verdadero diferencial se encuentra en el método, tal cual podemos evidenciarlo al recorrer un poco los aportes conceptuales y prácticos, de diferentes filósofos y pensadores, que fundamentan la tradición vinculante del desarrollo humano, tales como:

- a) Sócrates, mediante el método o debate socráticos, como un método de dialéctica o demostración lógica, para la indagación o búsqueda de nuevas ideas, conceptos o prismas subyacentes en la información.
- b) Platón, al perfeccionar la mayéutica de su maestro Sócrates, en los diálogos.

- c) Aristóteles, con su concepción de los tres métodos básicos de conocimiento de acuerdo al fin que cada uno de ellos persigue: el conocimiento teórico, que pretende el saber por sí mismo; el productivo, que aspira a saber cómo realizar un producto útil o bello; y el conocimiento práctico, que busca ser guía de la acción.
- d) Kierkegaard, en el ejercicio de identificar y llamar la atención sobre el individuo singular, lo cual ha proporcionado la base desde donde brotan cinco tesis: 1) la importancia de cómo comunicar la verdad para despertamiento y edificación, 2) el individuo singular como categoría de lo universal humano y la socio-política de la igualdad, 3) la concreción de lo paradójico en la obra del amor que consiste en abrirse al otro como prójimo, 4) la ambigüedad entre lo externo y lo interno y las implicaciones en la medición y el reconocimiento de los frutos de la reforma, 5) el advenimiento de una nueva filosofía que piensa y vive la existencia bajo una nueva noción del tiempo como la repetición de la libertad.
- e) Jaspers, con su método biográfico, el cual hoy hace parte de la práctica de la psiquiatría, y fenomenológico, que explora la subjetividad en la enfermedad y la muerte.

- f) Marcel, quien al abordar el problema de la verdad como valor trascendente, buscado por todo ser humano, estructura una filosofía que sostiene que los individuos tan sólo pueden ser comprendidos en las situaciones específicas en que se ven implicados y comprometidos.

- g) Sartre, con su aportación a la antropología, desde la concepción dialéctica de la vida del hombre, en sus múltiples relaciones con la materialidad de su existencia y con los demás hombres.

- h) Descartes, y su método Cartesiano, del escepticismo metodológico que induce a que cada cosa puede ser dudada y por tanto sólo existe aquello que puede ser probado.

- i) Kant, quién nos habla del método trascendental y la crítica de la razón pura de modo arquitectónico, es decir a partir de principios que garantizan la completud y la certeza de que todas las partes están incluidas.

- j) Husserl, y la fenomenología trascendental, que nos guía por el conocimiento progresivo y la descripción del modo en el cual se hace presente la subjetividad.

- k) Heidegger, y la reflexión en torno de los fenómenos que acontecen en el mundo y unifican a relación

sujeto – objeto, haciendo partícipe al ser humano de sus experiencias ante el mundo.

- l) Polanyi, argumentó que todo el conocimiento es personal, y como tal depende de suposiciones falibles, al considerar la objetividad absoluta como una falsa ilusión y un falso ideal; y criticó la noción de prevalencia a través de la cual el método científico otorga la verdad de modo mecánico al científico.

- m) Rogers, a través del enfoque centrado en la persona, se apoya fundamentalmente en que toda persona tiende al crecimiento, a la salud y a la adaptación, poniendo el énfasis más en los elementos emocionales del discurso que en los intelectuales.

- n) Gallwey, y su método integral de entrenamiento para el desarrollo de la excelencia personal y profesional en una variedad de campos, que él llama "*The Inner Game*".

- o) Whitmore, y su modelo *GROW* (acrónimo de las palabras inglesas *Goal, Reality, Options* y *What-when-who-will*), un modelo que sirve de guía para gestionar el cambio a nivel personal y profesional.

En síntesis:

Fundamentadas en una tradición vinculante y buscando coherencia, eficiencia y legitimidad, desde un axioma esencial, unas categorías asociadas a ese axioma, unos teoremas fundamentales respecto a las facultades que tiene el ser humano y unos principios rectores, surgen diversas disciplinas orientadas al acompañamiento de los seres humanos en su desarrollo, diferenciándose unas de otras en su método operativo.

Los autores citados, y muchos más, aportan al como nacen y se desarrollan las diferentes estructuras filosóficas y prácticas de acompañamiento a los seres humanos, dando origen, al mismo tiempo, a los fundamentos epistemológicos, teleológicos, metodológicos, paradigmáticos y operativos, de disciplinas tales como:

- a. la **Facilitación**: roles como educadores, líderes, padres, tutores, asistentes, mediadores, etc.
- b. la **Formación**: transferencia del *Know That* (saber teórico).
- c. la **Asesoría** y la **consultoría**: transferencia del *Know How* (saber práctico).
- d. el **Coaching**: activación del coeficiente personal,

desde la activación del conocimiento tácito.

- e. la **Mentoría**: transferencia de experiencias y potenciación y desarrollo del coeficiente personal, desde el conocimiento explícito.

Estas disciplinas difieren en su identidad, aplicación, alcances reales de intervención, etc. y se evidencian en los cuerpos teóricos distintivos de su coherencia y consistencia, tanto como en su método operativo.

IV. ORIGEN MITOLÓGICO E HISTÓRICO DE LA DISCIPLINA DE LA MENTORÍA

En toda disciplina de acompañamiento a los seres humanos, se exige la presencia de una tradición vinculante y de un método operativo que la diferencie.

Preguntas para la reflexión:

1. Cuando piensa en la definición de Mentoría, ¿cuáles son las primeras cinco palabras que se le vienen a la mente?
2. ¿Esas palabras diferencian a la Mentoría de las demás disciplinas de acompañamiento a los seres humanos?
3. ¿Dónde se encuentra la tradición vinculante que da origen a la Mentoría y al método operativo de los Mentores?
4. ¿Mentoría y Coaching son dos expresiones sinónimas para hablar de una misma disciplina? ¿Por qué?
5. ¿Por qué se afirma que la Mentoría se constituye en un nuevo paradigma de aprendizaje asociado al cambio cultural de la organización?
6. ¿De qué es sinónimo la palabra Mentor?
7. ¿Qué tienen en común 'Inception', 'Harry Potter' y 'Monument Valley'?

MITOLOGÍA GRIEGA

La esencia de la **Mentoría como disciplina** y de la **profesión del Mentor, como su campo de acción**, tiene unos orígenes muy remotos.

Desde la antigüedad las sociedades tribales han determinado ritos de iniciación, para proporcionar pautas y guía en los hitos importantes en la vida de sus jóvenes. De ahí la conocida frase de “para educar a un niño es precisa una tribu entera”.

No obstante, el concepto de Mentoría y el término Mentor tienen su origen en la mitología griega, en el capítulo II del poema épico de la Odisea, atribuido a Homero, escrito entre el 750 y el 700 a. de C.

Cuenta que cuando Ulises, rey de la isla de Ítaca, marchó a la guerra de Troya, encomendó a Mēntōr (“Μεντωρ”), un sabio anciano itacense, el cuidado de sus intereses en Ítaca 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.

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, unen sus fuerzas y sabiduría con la de su pueblo para poder expresar y ejecutar el trabajo a él encomendado.

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, náufrago, perseguido por un poder sobrenatural que le hace perder a sus compañeros, su barco y todo lo que posee.

Según la mitología griega, después de que los dioses en asamblea hubieran decidido que Ulises debía volver a casa, fue Atenea quien desde la isla de Ogia y adoptando la apariencia de Méntor, llegó a Ítaca para guiar a Telémaco en un viaje por toda Grecia con el fin

de conseguir alguna pista que pudiera revelar el paradero de su padre.

En otro orden de pensamiento: Sócrates fue Mentor de Platón y este de Aristóteles. Los tres son reconocidos como los representantes fundamentales de la filosofía de la Antigua Grecia y a ellos tres debemos el punto de partida de los métodos en los cuales los Mentores apoyamos nuestro hacer como profesionales de la disciplina de la Mentoría.

De Sócrates aprendimos la mayéutica, de Platón los diálogos y de Aristóteles la filosofía peripatética.

EDAD MEDIA

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.

Durante la Edad Media, los gremios funcionaban bajo el paradigma del “Mentor - Maestro”. El “Maestro” guiaba al aprendiz en el camino de adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades propias del oficio y también le facilitaba su integración dentro de la sociedad gremial, lo que le proporcionaba tanto un reconocimiento y una autoridad de carácter profesional, como una responsabilidad social y política.

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.

Las universidades nacieron en la Edad Media y sus predecesores eran entre otras las academias griegas y romanas, dónde los Maestros actuaban como verdaderos Mentores de sus discípulos.

Lamentablemente, en estas Universidades se distorsionó el concepto original de la Mentoría, pues se entró en los conceptos de Maestro – Discípulo, Enseñanza – Aprendizaje, donde los maestros, sentados en la cátedra, leían los documentos antiguos disponibles sin permitir que los alumnos hicieran preguntas o discutieran lo que el profesor leía o decía, dando lugar al pensamiento escolástico medieval.

SIGLO XVII

Jakob Boheme retomó el método de transmisión de experiencias (sus experiencias) y fue un importante vínculo de transmisión entre el maestro Meister

Eckhart y Nicolás de Cusa, por un lado, y la dialéctica de Georg Wilhelm Friedrich Hegel y la antropología filosófica de Friedrich Schelling, por otro.

Recordemos que la dialéctica hegeliana consiste en establecer una "tesis", su contrario en una "antítesis" y su resolución en una "síntesis".

Fenelon escribió en 1699 la obra *Las aventuras de Telémaco* (*Les Aventures de Télémaque*), destinada a la formación del nieto de Luis XIV: el Duque de Borgoña. En esta obra se le concede a Méntor un sitio privilegiado como pedagogo por excelencia, que sirve de guía al hijo de Odiseo. Esta obra fue muy popular en la Francia del siglo XVII.

SIGLO XIX

Durante este siglo vemos emerger las academias en la arquitectura, la literatura, la pintura y la música, y los grandes talleres o fábricas de la naciente revolución industrial, donde los Maestros se consolidan como Mentores ya no solo para el desarrollo de las artes y los oficios, sino y además para las grandes rupturas del conocimiento y de la práctica profesional.

En su novela *El crimen del padre Amaro* (1875), Eça de Queirós alude a la «prudencia de Méntor» combinada con la «juventud de Telémaco» como virtudes que se aprecian en el personaje del padre Amaro Vieira.

Durante la revolución industrial, el papel de los Mentores fue fundamental en el desarrollo de los trabajadores con alto potencial.

SIGLO XX

La Mentoría se convirtió en una estrategia maestra 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.

La Mentoría, en los últimos años de este siglo, se instaló con fuerza en los organigramas de las grandes empresas y en otros campos como el emprendimiento. Un ejemplo de figuras públicas que alcanzaron sus objetivos y su éxito, con la ayuda de un Mentor, nos lo aporta Sebastián Pendino, al referirse a los siguientes personajes:

Mark Zuckerberg: Steve Jobs, ex CEO de Apple, fue mentor del CEO de Facebook, Mark Zuckerberg. Los dos desarrollaron una relación en los primeros días de Facebook y, a menudo se reunieron para discutir las mejores prácticas comerciales y de gestión para la empresa. Cuando Jobs falleció en 2011, Zuckerberg publicó en su página de Facebook: «Steve, gracias por ser un mentor y un amigo. Gracias por mostrar que lo que construyes puede cambiar el mundo. Te extrañaré.»

Bill Gates: El magnate de los negocios Warren Buffett es

considerado el inversor más exitoso del siglo XX. El CEO de Berkshire Hathaway fue mentor del cofundador de Microsoft, Bill Gates. Gates se encontró por primera vez con Buffett en una cena organizada por la madre de Bill Gates, donde los dos hablaron sobre negocios y filantropía. Gates admite que a lo largo de los años recurrió a Buffett en busca de asesoramiento y Mentoría sobre diversos temas, y que a menudo se refirió a Buffett como «único en su género».

Richard Branson: El cofundador de Virgin Group, Richard Branson, se ha beneficiado personalmente de una relación de mentor-aprendiz. Branson solicitó al empresario británico de líneas aéreas Sir Freddie Laker orientación durante su lucha para despegar el conglomerado multinacional Virgin Atlantic. «Siempre es bueno tener una mano de ayuda al comienzo. No habría llegado a ninguna parte en la industria de las aerolíneas sin la Mentoría de Sir Freddie Laker», dijo Branson.

Colin Powell: El exsecretario de Estado de EEUU Colin Powell, consideró a su padre, Luther Powell, un poderoso mentor. Powell cree que todos los estadounidenses deben comprometerse con la Mentoría. *«Todos tenemos la capacidad de servir como mentores. Dar un paso al frente y decir: 'Voy a ser un mentor, porque quiero que esta próxima generación lleve a Estados Unidos a un nivel superior, a un lugar*

mejor'».

Bob Dylan: El músico Woody Guthrie, cuyo legado musical incluye cientos de canciones políticas, tradicionales y hasta infantiles, fue el mentor del cantante y compositor Bob Dylan. Como estudiante de secundaria en la década de 1950, Dylan escuchó la música de Guthrie, eventualmente se mudó a la ciudad de Nueva York y se hizo amigo del músico. Dylan se escribía con Guthrie que a menudo enviaba su aprobación a Dylan. En 1962, Dylan lanzó *«Song to Woody»*, una oda a Guthrie.

Quincy Jones: El músico Ray Charles fue mentor de la leyenda de la industria musical Quincy Jones. Al hablar de Jones, Charles dijo: *«Era solo un niño enérgico y realmente amaba la música. Se podría decir que quería aprender, que quería saber. Y como pude mostrarle algunas cosas, eso me hizo feliz. Eso es lo que conmovió mi corazón»*. A su vez, Jones ha sido mentor de numerosos músicos jóvenes en su época y ha sido durante mucho tiempo.

Clint Eastwood: El actor y director fue asesorado por su abuela, quien le alentó a trabajar duro y perseguir sus sueños. *“He tenido muchos mentores en mi vida... mi abuela siempre fue alentadora. Ella siempre pensó que yo iba a ser alguien, cuando nadie más apostaba por mí, incluyéndome a mí que pensé que no iba a llegar a*

nada», dijo Eastwood.

Sally Ride: La física y astronauta Sally Ride se convirtió en la primera mujer estadounidense en el espacio en 1983. El profesor de posgrado, el Dr. Arthur Walker, fue su mentor de toda la vida e inicialmente la animó a postularse para el cuerpo de astronautas de la NASA. «Me inculcó confianza y me hizo creer que podía lograr lo que me propuse lograr», dijo Ride.

John Glenn: El astronauta y ex Senador de los EEUU John Glenn fue asesorado por su profesor de educación cívica de la escuela secundaria. Glenn es un defensor de la Mentoría y ha hablado sobre la importancia de ser un mentor. *«Creo que los mentores obtienen mucha satisfacción de varias maneras. Están haciendo algo constructivo, por lo que se sienten bien al respecto. Y cuando ven los resultados de esto, con los jóvenes con quienes están trabajando, es muy gratificante»*, dijo Glenn.

"Tus ojos pueden engañarte; no confíes en ellos", le dice Obi-Wan Kenobi a Luke Skywalker. Es uno de los consejos que el mentor más famoso de la historia del cine le regala a su mentorado el joven aprendiz de jedi, en la película que inaugura la saga *Star Wars*.

SIGLO XXI

Papá me asignaron un Mentor, ¿eso es coaching?

Quizá, para entender el impacto de la Mentoría en lo que va corrido de este siglo, lo mejor será detenernos en el maravilloso escrito del Dr. Adrián Büchner, fundador y director de Compass Consulting, quien nos cuenta la siguiente historia:

“Hace unos meses, mientras me encontraba enfrascado en una batalla twittera por Corea del Centro, me llama mi hija mayor por Whatsapp muy entusiasmada pero algo incrédula para comentarme: “Papá, me asignaron un Mentor. ¿Eso es coaching?”

Por esas circunstancias de la vida me dedico a los temas de recursos humanos y nos pusimos a conversar sobre el tema.

Lo primero que me sorprendió es que siendo tan joven ya estuviese en un programa de Mentoría. ¿Será que tiene talento la “nena”?

Me saqué el sombrero de profesor de la facultad y no le hice referencia ni a la Odisea, sino que apelé a personajes de película para que le sean más cercanos esos ejemplos. La idea era que ella visualizara el propósito del programa para el cual había sido escogida y pudiera comprender las diferencias con su

preconcepto asociado al Coaching.

Tomé como ejemplo el vínculo que establecieron Dumbledore y Harry Potter. Albus Dumbledore no es su jefe directo, no es su profesor en ninguna asignatura, sin embargo, existe un contrato tácito entre ambos.

Le pregunté a mi hija: ¿qué función cumple Dumbledore y qué propósito crees que persigue? Fuimos construyendo el concepto entre los dos. Mi idea era que pudiera establecer la analogía con su experiencia de novel Mentorada como parte del desarrollo de su carrera profesional.

Algunas de las conclusiones a las que llegamos:

- Dumbledore tiene como propósito hacer de Harry un ser autónomo, que logre autogobernarse y madurar capitalizando cada experiencia de su vida como un aprendizaje.
- Dumbledore cumple la función de guía, “*advisor*”, tomando como horizonte temporal el proceso de desarrollo como individuo y no su desempeño como alumno en el presente.
- Dumbledore no se enfoca en lo inmanente en forma exclusiva, sino que lo capitaliza y lo proyecta en prospectiva para que Harry encuentre el camino.
- Dumbledore no se torna autorreferencial, pero en forma implícita hace uso de su gran experiencia y

sabiduría.

- Dumbledore no manipula ni ejerce influencia directa sobre los coaches (los maestros de Harry, Ron y Hermione) para fortalecer su performance como alumno, por el contrario, alienta a Harry a que reflexione y busque dentro de sí las respuestas.

Al final de nuestra charla, mi hija me pregunta: ¿me asignarán un Mentor como Dumbledore?

Yo le respondí que seguramente la empresa había pensado en alguna forma de **conectar su perfil, sus intereses profesionales y su talento potencial con alguien que la desafíe a crecer, desarrollarse y que cuente con la sapiencia para acompañarla.**

¿Quién no quisiera ser parte de Gryffindor House por un día?

Y continua el artículo del Dr. Adrián Büchner: “¿Quién no quisiera ser parte de Gryffindor House por un día?... las metáforas y enseñanzas que podemos sacar de los personajes y la fantasía de Joanne K. Rowling en su saga de Harry Potter podrían constituirse en un claro referente de aquello en lo cual se constituye la Mentoría.

“Más allá de la amistad que forjaron como parte de Gryffindor, los une algo que parece imperceptible a los ojos durante la saga: la responsabilidad asumida por

Harry como mentor par de Ron. Uno podría pensar que se desarrolló casi naturalmente y que, Harry como líder nato que es, asumió ese rol sin cuestionárselo. Esto es en parte cierto. Sin embargo, y llevándolo al presente y la realidad de nuestras organizaciones, existe una tendencia a conformar socios de aprendizaje que permitan la creatividad, la innovación, la cocreación y un estándar de performance que no dependa solamente del líder o de aquella persona descollante, y todo bajo el paraguas de los valores que los unen.

Volviendo a Hogwarts, podemos afirmar que las cualidades de Ron son diferentes a las de Harry y que solo no puede ni con el hechizo más simple (al menos en las primeras aventuras). Sin Harry como mentor se le hubiera hecho cuesta arriba. Pero en esta relación de pares, Harry también madura y aprende, logra identificar sus cualidades y comienza a desplegar un rol de líder al servicio del otro. Es un meta-aprendizaje que se va consolidando hacia el final de la historia, y que tiene además una gran protagonista, Hermione, que suele ser también mentora de Harry. Es obvio que los directivos y profesores vieron que esa sociedad de aprendizaje era fundamental. Ningún partido de Quidditch se gana solo con Harry. Esto también ocurre, cada vez con mayor frecuencia, en el ámbito empresarial”.

La palabra *Mentor* es un sinónimo de ...

De esta fundamentación histórica se deduce que la palabra *Mentor* es un sinónimo de consejero, amigo, guía, profesor y persona sabia. Y que el compartir contactos y facilitar una mayor vinculación con la propia organización es, en la actualidad, otra de las características de un buen “mentor”.

Un buen ejemplo de lo que sucede hoy en las grandes corporaciones nos lo aporta la organización Rolex, cuando afirma: “Las aptitudes y los logros de nuestros relojeros han pasado de generación en generación, garantizando la transmisión de conocimiento acumulado durante más de un siglo. Del mismo modo, un interés por contribuir con el resto del mundo, inculcado por el fundador de la marca Hans Wilsdorf, ha dado paso a una contribución duradera con las artes, parte del «Perpetual Spirit» que es su legado y motor de la empresa en su actividad y sus numerosos y diferentes intereses”.

En 2002, la empresa fue más allá y estableció un programa de Mentoría filantrópico: la Iniciativa Artística Rolex para Mentores y Discípulos. Este programa empareja a artistas emergentes con maestros creativos de todo el mundo y, fomentando estas relaciones, Rolex pretende mantener la transmisión del

legado artístico.

Facilitando a jóvenes artistas la colaboración con grandes maestros en una serie de disciplinas (arquitectura, artes visuales, cine, danza, literatura, música y teatro), reciben el bien máspreciado de todos: el tiempo, tiempo para pasar con un mentor, tiempo para aprender, crecer y crear. La lista de mentores Rolex es extraordinaria, incluyendo a Martin Scorsese, Margaret Atwood, Anne Teresa de Keersmaker, David Hockney, Kazuyo Sejima, Gilberto Gil y Patrice Chéreau.

Docenas de jóvenes artistas de todo el mundo tienen el privilegio de disfrutar de un periodo de Mentoría individual y colaboración con grandes exponentes internacionales de sus disciplinas. La poeta Tracy K. Smith, que en 2017 fue nombrada Poeta Laureada de Estados Unidos, afirma que su colaboración con el poeta y autor alemán Hans Magnus Enzensberger en 20102011 fue «una de las cosas más gratificantes» que había hecho como artista.

El director israelí Tom Shoval se vio catapultado al set de *The Revenant* («una experiencia extraordinaria») con el ganador del premio Óscar Alejandro G. Iñárritu en 2014-2015. La Mentoría sigue cambiando su vida. Incluso después de haber concluido oficialmente, Iñárritu le ha ofrecido apoyo y consejo.

Por último, agregar que los *gurus* de Silicon Valley afirman que la próxima década será la década del turismo y de la Mentoría, dos fuerzas necesarias para el desarrollo del mundo post pandemia.

En síntesis

Para no caer en confusiones y ambigüedades, conceptuales y metodológicas, todas las disciplinas de acompañamiento a los seres humanos deberían buscar superar los eclecticismos metodológicos que las hacen inconsistentes e ineficientes y buscar superar el intrusionismo de unas disciplinas en otras.

La Mentoría no hace la excepción y por ello busca construir su coherencia y consistencia diferenciadora, apoyándose en tradiciones vinculantes que le hacen posible demarcar sus modos de actuación y construir los cuerpos teóricos estructurantes de su esencia disciplinar, desde los tipos de proceso que atiende, los tipos de relación que establece y los resultados que produce. Para ello estructura los métodos operativos que la constituyen en una disciplina con identidad propia, eficiente y con legitimidad.

La Mentoría, como disciplina, trabaja basada en las certezas que nacen de la experiencia de los Mentores y en la producción de resultados tangibles en los

Mentorados, a partir del desarrollo de sus destrezas y habilidades bio-psico-sociales.

Nos diferenciamos de las diferentes disciplinas del acompañamiento a los seres humanos desde nuestra naturaleza, estructura y dinámica, la cual nos lleva a la transferencia de experiencias para la potenciación y desarrollo del coeficiente personal, desde la transferencia del conocimiento implícito de los Mentores para convertirlo en conocimiento explícito en los Mentorados, diferenciándonos de la **formación** como transferencia del *Know That*, la **asesoría** y la **consultoría** como transferencia del *Know How*, del **coaching** como activación del coeficiente personal, desde la activación del conocimiento tácito, mediante el método operativo de la no transferencia y la no directividad.

V. LA MENTORIA UNA DISCIPLINA CON IDENTIDAD PROPIA

Una necesidad imperativa de cualquier disciplina es exponer las bases filosóficas de aquello en lo cual cree y aquello en lo cual fundamenta lo que los profesionales que la integran hacen.

Desde este lugar cada disciplina construye su pirámide de coherencia científica y su método operativo.

Preguntas para la reflexión:

1. Desde los tipos de procesos, los tipos de relaciones y los tipos de resultados, ¿en qué se diferencian la formación /enseñanza, la asesoría/consultoría, el coaching y la Mentoría, como procesos de ayuda a los seres humanos y a las organizaciones?
2. ¿Cuáles son los principios -elementos clave-, la finalidad esencial y la metodología operativa de cada una de las anteriores disciplinas?
3. ¿Dónde está el diferenciador de cada una de ellas, según su ámbito científico como disciplina, su campo de acción como profesión y lo que desea conseguir?

De La Conciencia a la Consciencia

La consciencia (con sc) emerge siempre del trabajo en la conciencia de algo. Para comprender este axioma, una historia nos sirve como ejemplo y como punto de partida:

“Un novicio estaba en la cocina, lavando las hojas de lechuga para el almuerzo, cuando un viejo monje, conocido por su rigidez excesiva, que obedecía más al deseo de autoridad que a la verdadera búsqueda espiritual, se aproximó.

- ¿Puedes repetirme lo que el superior del convento ha dicho hoy en el sermón?

- No consigo acordarme. Solo sé que me gustó mucho. El monje se quedó estupefacto

- ¿Justamente tú, que tanto deseas servir a Dios, eres incapaz de prestar atención a las palabras y consejos de aquellos que conocen mejor el camino? ¡Las generaciones actuales están tan corrompidas que ya no escuchan ni veneran las enseñanzas de sus mayores!

- Mira bien lo que estoy haciendo - respondió el novicio-: estoy lavando las hojas de lechuga, pero el agua que las deja limpias no queda prisionera de ellas, sino que termina siendo eliminada por la cañería del fregadero. Del mismo modo, las palabras que purifican son capaces de lavar mi alma, pero no siempre permanecen en mi cabeza y en mi memoria.

No voy a estar recordando todo lo que me dicen solo para probar que soy culto y superior a los demás. Todo aquello que me aligera, como la música o la palabra de Dios, termina guardado en un rincón secreto de mi corazón. Y allí permanece para siempre, saliendo a la superficie solamente cuando necesito ayuda, alegría o consuelo”

La Mentoría, Una Disciplina que Desarrolla Conocimiento Explícito.

La Mentoría es una disciplina con identidad propia, que desarrolla conocimiento *explícito* en el Mentorado (conocimiento declarativo – exteriorizado, en su práctica e interacción sistémica, con los entornos en los cuales actúa), desde el *conocimiento implícito* del Mentor (conocimiento procedimental - interiorizado). Esto se refleja en la práctica causal e intencional en correspondencia con las nuevas destrezas y habilidades tanto conductuales como procedimentales, desarrolladas por el Mentorado, a partir de sus interacciones con el Mentor, cuyo objetivo final es producir resultados.

La anterior afirmación se fundamenta en:

- a. La **epistemología** (compuesta por las palabras griegas ἐπιστήμη -epistémē-, que significa 'conocimiento', y λόγος -lógos-, que traduce 'estudio' o 'ciencia'), es esa rama de la filosofía que se ocupa de estudiar la naturaleza, el origen y la validez del conocimiento a través de los **fundamentos y métodos del conocimiento científico**. Para ello, toma en cuenta factores de tipo histórico, social y psicológico, con el objeto de determinar el proceso de construcción del conocimiento, su justificación y veracidad.
- b. La **heurística** (del griego εὕρισκειν que significa

«hallar, inventar»), la cual cuando se usa como sustantivo, se refiere a la disciplina, el arte o la ciencia del descubrimiento y cuando aparece como adjetivo, se refiere a cosas más concretas, como estrategias, reglas, silogismos y conclusiones.

- c. Y el **método** propio del ejercicio de la Mentoría, el cual se apoya en el dialogo estratégico con incusión de alternativas.

La epistemología procura dar respuestas a preguntas tales como:

- ¿Qué es el conocimiento?
- El conocimiento ¿deriva de la razón o de la experiencia?
- ¿Cómo determinamos que aquello que hemos entendido es, en efecto, ¿verdad?
- ¿Qué logramos con esta verdad?

En la disertación epistemológica se debaten dos posiciones, una **empirista** que dice que el conocimiento debe basarse en la experiencia, es decir, en lo que se ha aprendido durante la vida, y una **racionalista**, que sostiene que la fuente del conocimiento es la razón, no la experiencia.

El Conocimiento Tácito o Implícito y El Conocimiento Técnico o Explícito.

Precisemos un poco los conceptos:

- El científico y filósofo Michael Polanyi, crea el concepto de conocimiento tácito o **conocimiento implícito**, para definir esa forma de conocimiento que es completa o parcialmente inexplicable, que no se ha podido o sabido explicar, o comunicar verbal o visualmente. (Uno de los aforismos famosos de Polanyi es: "Conocemos más de lo que podemos decir, sabemos más de lo que pensamos").
- Doug McAdam, profesor de sociología en la Universidad Stanford, define el **conocimiento tácito** como el «conocimiento práctico desarrollado desde la experiencia directa y la acción, altamente pragmático y específico de la situación, entendido y aplicado subconscientemente, difícil de articular, usualmente **compartido a través de la conversación interactiva y la experiencia compartida**».

El **conocimiento implícito** consta comúnmente de hábitos y aspectos culturales que difícilmente reconocemos en nosotros mismos, o en palabras de los autores Nonaka & Takeuchi (Teoría de la creación del conocimiento organizacional) es un conocimiento "informal, personal o social, difícil de expresar de

forma sistematizada - poco visible y difícil de compartir por los medios tradicionales - que poseen los actores del contexto donde se desarrolla cualquier actividad humana, incluso dentro de las organizaciones".

Este **conocimiento implícito o tácito** hace referencia al conocimiento que únicamente la persona conoce y que es difícil explicar a otra persona. Puede estar compuesto por:

- a) Ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, historia, creencias.
- b) Conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamientos de personas y objetos, etc.).
- c) Conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de la lectura, resolución de problemas, análisis, visualización de ideas, etc.) que le permite acceder a otro nivel más complejo o resolver problemas nuevos.

La *intuición* y la *imaginación* son dos de los ingredientes más relevantes para la *generación* de este tipo de conocimiento, pues el mismo es un producto de la interacción entre los individuos o grupos en el contexto de las redes de relaciones y cadenas de eventos que influyen sus labores cotidianas, que son a su vez influenciadas por la percepción y acción de estos actores.

El **conocimiento tácito**, a su vez, puede ser dividido en:

- a. La **dimensión práctica** es aquella traducida a través de la expresión *know-how*.
- b. La **dimensión cognitiva** que incluye los modelos mentales, creencias, valores, esquemas y percepciones que influyen la forma de pensar y actuar de los actores, lo que en última instancia refleja la imagen de lo “qué es” la realidad y de lo “qué debe ser” el futuro.

La principal característica de la transmisión del conocimiento tácito es que **su acceso es imposible sin la interacción directa y personal con los actores que lo poseen**, pues su transferencia depende principalmente del esfuerzo creativo para expresarlo a través de imágenes verbales, metáforas, símbolos heurísticos y analogías. Su aplicación se da principalmente a través de la práctica.

Luego vendrá el **conocimiento técnico o explícito**, el cual incluye todo conocimiento que puede ser estructurado, almacenado y distribuido, mediante expresiones gramaticales, matemáticas, especificaciones, tutoriales, procedimientos, manuales, información almacenada, etc. Dicho conocimiento puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro y domina en la tradición filosófica occidental.

Por tanto, el conocimiento explícito incluye aquello que puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio, mientras que el conocimiento tácito es aquel que sólo se obtiene con la experiencia y que se comunica de manera indirecta.

La Mentoría es una disciplina con identidad propia porque desarrolla el método que hace posible integrar las dos posiciones epistemológicas, en el modo de actuación profesional de los Mentores, el cual se expresa en el método a través del cual Mentor y Mentorado buscan alcanzar la meta propuesta para las interacciones de Mentoría, apoyados en los teoremas, categorías y principios propios de la Mentoria, los cuales se sintetizan al traducir el conocimiento implícito del Mentor en conocimiento explícito para el Mentorado.

La Mentoría convierte el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

La Mentoría parte del conocimiento tácito de un individuo particular, desde una heurística que se constituye en su arte, técnica o procedimiento práctico o informal, para resolver problemas, así:

- a. Primero se apoya en la **socialización** (mostrar el conocimiento tácito) y esta se inicia generalmente con la creación de un campo de interacción entre Mentor y Mentorado. Este campo permite que uno

- y otro compartan sus experiencias y modelos mentales, mostrando el conocimiento tácito de cada persona.
- b. En segundo lugar, la **exteriorización** (de tácito a explícito) empieza a partir de un diálogo estratégico, con inclusión de alternativas, apoyado en una metáforas o analogías apropiadas que posibilitan al Mentor y al Mentorado enunciar el conocimiento tácito oculto, difícil de comunicar de otro modo.
 - c. En tercer lugar, la **combinación/asociación** (de explícito a explícito) comienza con la consolidación del conocimiento recién creado por Mentor y Mentorado, y el conocimiento existente en el Mentorado, el cual se expresa en sus nuevas destrezas y habilidades, las cuales le enriquecen y se cristalizan en un nuevo modo de ser – estar, en los diferentes entornos en los cuales actúa.
 - d. Y, por último, la **interiorización** (de explícito a tácito) que proalimenta el nuevo proceso vital del Mentorado y que se origina, alimenta y desarrolla **al aprender haciendo**.

Desde el punto de vista de la Mentoría Organizacional, la Mentoría también adquiere identidad propia, sustentándose para ello en la teoría *sobre la gestión del conocimiento*, planteada por Nonaka y Takeuchi en su libro “La organización creadora del conocimiento”, la cual analiza la manera en la que el conocimiento se

crea a través de la conversión entre el conocimiento tácito y explícito.

Según estos autores, las organizaciones creadoras de conocimiento asumen tres funciones:

- a. generar nuevo conocimiento,
- b. difundirlo en la empresa
- c. e incorporar los aprendizajes a las nuevas tendencias de mercado, bien sean tecnológicas o de consumo.

Los autores plantean que a través de un proceso que se desarrolla en espiral, el conocimiento creado por cada persona se convierte en conocimiento organizativo, el cual permitirá a la empresa ser más eficiente y ágil en la toma de decisiones consiguiendo reducir la incertidumbre.

En síntesis

El conocimiento se transmitirá a través de las nuevas generaciones en forma de conocimiento explícito, quienes a su vez sumarán conocimiento tácito y de esta manera la persona o la organización seguirán sumando su conocimiento a lo largo del tiempo. Sin duda, una de las claves de la disciplina de la Mentoría está en cristalizar el conocimiento tácito en conocimiento explícito para su transmisión.

Por todo lo anterior, la Mentoría es una disciplina con

identidad propia, que no se puede confundir con las otras disciplinas de apoyo al Ser Humano y a su desarrollo, que le son complementarias, tales como el coaching, la consultoría, la docencia, etc., las cuales tienen su propia epistemología, heurística y metodología.

VI.

LA DISCIPLINA DE 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

Preguntas para la reflexión:

1. ¿Cree usted que las crisis precipitan la evolución?
¿Por qué?
2. Desde el estudio de las causas finales (teleología), ¿cómo debe ser definida la disciplina de la Mentoría, para diferenciarla de otras disciplinas y procesos de ayuda humana y empresarial y particularmente del Coaching?
3. Desde su estructura, ¿cuál es el método operativo de la Mentoría? ¿En qué se diferencia del método de otras disciplinas y en especial del coaching, para hacerse coherente, eficiente, ético y legítimo?

La Construcción del Concepto Mentoría.

“Ten muy claro lo que has de decir: las palabras vendrán”.

Catón

Desde un enfoque racionalista, Einstein afirmaba que “son nuestras teorías las que determinan nuestras observaciones”. De allí nace la importancia de tener claro en qué nos fundamentamos para encontrar la finalidad esencial y los diferenciadores, evitar el eclecticismo-intrusismo de disciplinas y demarcar nuestro modo de acción intencional.

El constructo fundamental que apoya la razón de ser de la Mentoría como una disciplina, y por tanto su definición, implica una filosofía de acompañamiento y apoyo al desarrollo del ser humano y organizacional, con una metodología operativa, para la apropiación de nuevas destrezas y habilidades, que nacen de la conexión de vivencia, experiencia y proyección de futuro, entre el Mentor y el Mentorado.

Mentor y Mentorado, abrazando la incertidumbre, la potencialidad y la inseparabilidad, como leyes del paradigma participativo, y apoyándose en el diálogo estratégico con inclusión de alternativas, como estrategia de construcción, conocimiento y cambio, movilizan la percepción y la gestión de uno y otro.

EL MÉTODO OPERATIVO DE LA MENTORÍA

“Si quieres ver, aprende a obrar”.

Heinz Von Foerster

Decía Kant que “la mayoría de los problemas no deriva de las respuestas que nos damos sino de las preguntas que nos hacemos”, por lo tanto, más allá de la esencia teórica de las disciplinas orientadas al desarrollo del ser humano y organizacional, lo que las hace particularmente diferentes es su método operativo y la forma como lo instrumentalizan.

Así, por ejemplo, el método operativo de la disciplina del coaching es de naturaleza engendradora. Se fundamenta en el paradigma de que el hombre lleva en sí mismo el conocimiento, y se centra en hacer preguntas más que en proponer afirmaciones. Es un método centrado en la no transferencia y en la no directividad, es decir, en la búsqueda de la verdad dentro de la propia experiencia del coachee.

Por su lado, el método operativo de la Mentoría es de naturaleza generativa. Se fundamenta en el paradigma de que los problemas del ser humano son producidos en su interacción con la realidad, y que por ello lo más importante no es conocer por qué existe el problema, sino saber cómo funciona la realidad problemática y qué hacer para resolver el problema dentro de ella.

La Mentoría se apoya en un método abierto, inductivo, el cual desde la búsqueda de complementariedad, le hace posible al Mentor movilizar las directrices para que se transformen en colaboración. Esto se logra al transferir instrucción técnica sobre el hacer mediante la demostración; al guiar- acompañar al Mentorado, en su esfuerzo por entender y comprender de un modo distinto; al trabajar sobre la realidad desde la posibilidad; y al adquirir nuevas destrezas y habilidades.

Sabiendo que toda explicación es una hipótesis, Mentor y Mentorado van avanzando en el reconocimiento y demostración empírica de que es posible. Para ello van avanzando de proposición en proposición, de concepto práctico en concepto práctico, en un proceso de descubrimiento autocorrectivo, hasta llegar a la construcción de los principios rectores de una acción que transforma los problemas en oportunidades y dota al Mentorado de las herramientas necesarias para crear *momentums*, es decir, trabajar simultáneamente en los niveles perceptivo, emotivo y conductual, para lograr desarrollar destrezas y habilidades que le hacen posible ponerse en marcha, de una manera diferente, y mantenerse en movimiento por su propia inercia.

El método operativo de la Mentoría consiste en que,

desde su experiencia práctica, el Mentor procede a generar conversaciones para el cierre de brechas manifiestas, en consciencia y responsabilidad, por su Mentorado.

Para ello el Mentor inicia el proceso haciendo preguntas que resulten oportunas, sucesivas, estructuradas con base en alternativas, que ayuden al Mentorado a evolucionar en su percepción-conducta y desde allí Mentor y Mentorado construyen respuestas y alternativas en la dirección necesitada para la solución de las situaciones problémicas, desarrollando nuevas destrezas y habilidades en el Mentorado para enfrentarlas con éxito.

Los Postulados de la Disciplina de la Mentoría.

La disciplina de la Mentoría, como estructuradora de los procesos que inducen 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:

- a. La Mentoría es, en esencia, una estrategia de desarrollo y de aprendizaje significativo, fundamentada en el modo de actuación de los Mentores, como la expresión de un ejercicio profesional.

- b. 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, movilizándolo sus modelos de actuación, con el fin de que decida *actuar* sobre su realidad, de manera propositiva y transformadora.

- c. La Mentoría se expresa mediante el proceso de **aprendizaje significativo – desarrollador – transformador**, por modelamiento de un Mentorado, a partir del ejercicio dialogal - relacional - profesional con un Mentor.
- d. 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.
- e. 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.
- f. 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.

- g. 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.
- h. El mentor ha alcanzado los estados de ser que lo hacen aparecer y actuar como lo hace y estar donde está, por todos aquellos que no dudaron en compartir sus vidas, tiempo y esfuerzo, para sostener, desafiar y ayudar en el camino de la evolución y elevación.

Los Tipos de Mentoría.

Desde la naturaleza, estructura y dinámica, existen muchas clases de procesos de Mentoría, 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:

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.
- d. Enfoque de confrontación: el Mentor establece retos para el desarrollo de sus Mentorados, en las áreas específicas de habilidad motivo de desarrollo.
- e. 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.

- f. 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.

- g. 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 y 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

a. 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:

- a. Habilidades de búsqueda de información.
- b. Habilidades de asimilación y retención de la información.
- c. Habilidades organizativas.
- d. Habilidades inventivas y creativas.
- e. Habilidades analíticas.
- f. Habilidades en toma de decisiones y en solución de problemas.
- g. Habilidades comunicacionales y conversacionales.
- h. Habilidades sociales.
- i. Habilidades metacognitivas y autorreguladoras de la ejecución de tareas, procesos y procedimientos.

Todas estas habilidades orientadas 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 el 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.

b. 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.

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.

Características:

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, movilizándolo sus modelos de actuación, con el fin de que decida actuar sobre su realidad, de manera propositiva y transformadora.

El modo de actuación de los Mentores 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:

- a. Una relación personal, no jerárquica.
- b. Un proceso de transferencia mediante la cooperación, por lo tanto, la implicación del Mentorado es fundamental.
- c. La continuidad, ya que requiere un periodo de tiempo.
- d. La ayuda, teniendo en cuenta que el Mentor no juzga.
- e. 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. También 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.

- a. Los Mentores no son tutores, ni formadores, ni profesores, ni terapeutas. Su función consiste en compartir sus experiencias con los Mentorados.
- b. Tampoco son orientadores profesionales, sociales o formativos y mucho menos, asesores financieros.
- c. No pueden tener respuesta a todo. Su labor consiste en conocer las demás fuentes de apoyo y ayudar a los Mentorados a utilizarlas.
- d. 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: *“No es necesario un mentor porque 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?
- b. ¿Anhela usted ayudar a otros a crecer y alcanzar un nivel de efectividad que ellos 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.

En Síntesis:

El diálogo estratégico con inclusión de alternativas se constituye en el método operativo de la disciplina de la Mentoría y *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.

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, algo mayor de lo que se puede descubrir solo.

Por tanto, el método operativo de la Mentoría es un método directivo y centrado en la transferencia Mentor - Mentorado, que cuida que el Mentorado, desde el saber práctico del Mentor, descubra las alternativas de acción a través de metáforas, aforismos, argumentaciones, preguntas sabiamente propuestas y co-construcción de las respuestas.

«Al final del viaje nos encontraremos en el punto de partida.» Con esta imagen poética Thomas Stern Elliot nos proporciona la idea de que el final de cualquier cosa abre el inicio de otra. Esto vale también para el diálogo estratégico. Por ello nos abocamos a la Mentoría como una disciplina dinámica y disruptiva, que fundamentada en un ámbito científico desarrolla unos postulados que le dan singularidad, distinción e identidad a los Mentores profesionales.

VII. EL MENTOR Y EL MODO DE ACTUACIÓN PROFESIONAL DE LOS MENTORES

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

Oscar Wilde

“Toda disciplina se distingue por su método. La metodología de una disciplina explica o describe cómo se consigue lo que se pretende conseguir”.

Los diferentes enfoques de los procesos de ayuda se diferencian desde su epistemología, teleología, metodología operativa y paradigma rector. Profesionales de las disciplinas orientadas a los procesos de acompañamiento y de ayuda a personas y a organizaciones trabajan o desde el paradigma del engendramiento o desde el de la transferencia.

Por ejemplo, desde el paradigma del engendramiento se busca un resultado autogestionado, que emerge del conocimiento y de la experiencia personal, y desde el paradigma de la transferencia se propicia un resultado subordinado, que requiere de un conocimiento y una experiencia previas de quien apoya el proceso y de asimilación-procesamiento de quien es ayudado.

Preguntas para la reflexión:

Dos disciplinas hermanas son la Mentoría y el Coaching, muchas personas tienden a confundirlas o a concebirlas como sinónimas, aunque cada una de ellas tiene identidad propia y por tanto exigen ser

diferenciadas.

Reflexionemos un poco en torno a ellas y sus diferenciales, a la hora de definirse cada una como profesión.

- a. Coaches y Mentores se diferencian en su enfoque epistemológico: ¿en cuál enfoque se centra cada uno?
- b. Coaches y Mentores se diferencian en su enfoque a la hora de establecer la finalidad (teleología) de sus interacciones: ¿Cuál es el enfoque teleológico de cada uno?
- c. Coaches y Mentores se diferencian en su metodología operativa. ¿De cuál de ellos es propia la metodología operativa de abordaje con transferencia (directivo) y de cuál el abordaje sin transferencia (no directivo)?
- d. ¿Cuál es el paradigma que rige la actuación de los Coaches y cuál el de los Mentores y este que tiene que ver con la coherencia, eficiencia y ética de cada una de las dos disciplinas profesionales?

¿Quién es un Mentor?

“Me gusta atesorar todos mis sentimientos; me gusta estimar todas mis ideas, las locas y las sensatas; me gusta conocer todas mis tendencias, las tiernas y las agresivas... No es que vaya a ponerlas todas en práctica, pero cuanto más consciente sea de ellas, mejor podré funcionar”. Carl Rogers

Un Mentor en esencia es un ser humano que dada su propia experiencia y trayectoria vital y desde su capacidad de responder más al “cómo” que al “por qué”, decide convertirse en un guía y en un acompañante, que de manera directiva, con transferencia de su conocimiento experto, interviene como despertador de la consciencia* de su Mentorado, potencializando las capacidades, destrezas y habilidades y movilizándolo para perturbar el sistema establecido en los límites, para que él pueda vivir desde la abundancia que nace de la exploración del mundo de las posibilidades.

**Decir consciencia equivale a decir estar despierto, que no es otra cosa que captar relajadamente la realidad interior y del entorno. Aprender a mirar, ver, comprender y sentir. La consciencia es un punto de mira. Es fundamental el “desde dónde” de ese punto*

de mira, pues de él dependerá la realidad abarcada y comprendida. No resulta fácil a veces ponerse en contacto consigo mismo y darse cuenta de lo que realmente se experimenta”

La autoridad moral, el punto de partida.

*Nadie deviene consciente sin relaciones.
Sigmund Freud*

La autoridad moral se refiere al estatus que gana un ser humano que no expresa contradicción entre lo que dice y lo que hace.

La autoridad moral se gana como una consecuencia de los resultados, coherentemente demostrables desde un actuar responsable, en consciencia, coherencia y legitimidad. «Aquellos que buscan la autoridad moral simplemente se niegan a actuar de maneras que no se consideran legítimas y moralmente defendibles».

El Mentor deriva su autoridad moral del hecho mismo de que habla desde los aprendizajes causales que ha obtenido a lo largo de su trayectoria, desde lo que ha transitado y de los resultados obtenidos. Es decir, del saber adquirido por experiencia propia, de causalidades y de intencionalidades y desde allí acompaña y orienta construyendo mapas con su

Mentorado, para hacerle más fácil el recorrido por los territorios ecosistémicos que debe transitar y así acelerarle su curva de aprendizaje.

El Mentor sabe que cada vez que emprendió nuevos caminos se encontró con una serie de posibilidades, las cuales lo llevaron a arranques bifásicos, en los cuales se encontró que había una perfecta simetría entre lo interno y lo externo a la hora de producir resultados. De allí que muchas veces se encontró con el hecho de que sus modos de actuar resultaron 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 Mentor pudo evidenciar que «el problema existe precisamente en virtud de lo que se ha hecho para intentar resolverlo».

Cuando el Mentor constató que la solución intentada, le resultó disfuncional, y la sustituyó por una solución que le resultó funcional, entendió la clave para estudiar las «trampas» – mentales, emotivas, relacionales – en las que incurre el ser humano. Al mismo tiempo creó espacio en su interior para determinar los estímulos estratégicos del cambio, conociendo los problemas a través de su solución.

Desde esta posición nace su autoridad moral para actuar con el Mentorado.

Las características de un Mentor

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 objetivas. Por ello:

- a. 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.

- b. 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 al 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.

- c. 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.

- d. Un Mentor es un ser humano que conoce y comprende la estructura del diálogo estratégico con incusión de alternativas 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.

- a. 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.

- b. 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.

- c. 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.

- d. Un Mentor ofrece acompañamiento al Mentorado, movilizándolo 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.

- e. 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.

- f. 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.

- g. 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 consciencia, que honra la sabiduría, al ser mucho más expansivo, eficaz y coherente, con una realidad en cambio permanente.

- h. 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. Además, 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:

- a. 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.

- b. 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.
- c. 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.
- d. Para ser un Mentor es indispensable prepararse a consciencia 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 modo de actuación de los Mentores como estrategia de soporte de este ejercicio profesional.

- e. 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.

El Modo de Actuación Profesional del Mentor.

Definición

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 **Mentoría**, y ésta 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.

El modo de actuación profesional del Mentor se asocia

a la gestión, traducida en experiencia, de una persona experta que acompaña a otra, quien movida por su deseo de aprendizaje pragmático 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.

Este modo de actuación profesional del Mentor 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.

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.

Ámbito científico

En el más estricto de los significados y de los significantes, el modo de actuación de los Mentores 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 procedimental).

Estos tipos de aprendizaje potencializan, desde lo cognitivo, afectivo, conductual y evaluativo, el desarrollo de técnicas, habilidades, destrezas y estrategias vitales y laborales, para enfrentar de manera exitosa y productiva, diversos aspectos de una vida, profesión u oficio.

El aprendizaje significativo

Según el teórico estadounidense David Ausubel, el aprendizaje significativo es un tipo de aprendizaje en que 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. Por ejemplo, los procesos de reflexión y construcción de ideas permiten contrastar las ideas propias expuestas con las de otros y revisar, al mismo tiempo, su coherencia y lógica, cuestionando su adecuación para explicar los fenómenos. Estos procesos fomentan el cambio conceptual y permiten el desarrollo en el sujeto, esto es, el aprendizaje significativo.

El aprendizaje desarrollador

Es aquel que garantiza en el individuo la apropiación activa y creadora de la cultura, propiciando el desarrollo de su autoperfeccionamiento constante, de

su autonomía y autodeterminación, en íntima conexión con los necesarios procesos de socialización, compromiso y responsabilidad social.

El aprendizaje transformador

Se relaciona con las tres dimensiones implicadas en la transformación de un ser humano desde lo psicológico, las convicciones y los comportamientos.

- a. Dimensión psicológica: No dejarse llevar por lo que dicta la sociedad o la cultura y mantenerse firme a lo que se es, lo que se piensa y lo que se siente. Los Mentorados deben crear sus propios significados e interpretaciones.
- b. Dimensión de las convicciones: los Mentorados transforman sus creencias y valores personales y cambian sus conocimientos en base a su experiencia personal.
- c. Dimensión de lo comportamental: La experiencia de aprendizaje personal del Mentorado transforma su comportamiento e influye en sus acciones.

El aprendizaje basado en problemas

Es una técnica que se caracteriza por promover el aprendizaje autodirigido y el pensamiento crítico encaminados a resolver problemas. Es una técnica que permite a la persona participar constantemente en la adquisición de su conocimiento.

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 todas 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.

Los Comportamientos Asociados al Modo de Actuación Profesional del Mentor.

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

- Mente de principiante (crear para crear).
- Despertador de consciencia (desde dónde, a dónde, por dónde).
- Movilizador que guía desde el aprendizaje a la sabiduría (de lo interno a lo externo).
- Autoconsciencia.

- Comunicación consciente (cambio, transformación, evolución).
- Inteligencia intrapersonal (autoconocimiento, autovaloración, autogestión) e interpersonal (conocimiento del otro, valoración del otro, gestión con el otro).
- Conocimiento experto en el área motivo de Mentoría.
- Capacidad reflexiva, dialogal, discursiva y propositiva, en el área motivo de aprendizaje activo, por modelamiento, del Mentorado.
- 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).

Mente de principiante (creer para crear)

Una premisa: los principales obstáculos para lograr los objetivos o proyectos, para hacer realidad los sueños y anhelos profundos, no proceden del exterior, sino del propio mundo interno de la persona. Son sus percepciones, creencias y actitudes mentales, en especial las que giran en torno a si mismo, a quién es, para qué está dotado y qué cosas puede o no puede hacer, las que le impiden avanzar.

Despertador de consciencia (desde dónde, hacia dónde, por dónde)

Nadie puede servir de guía a otro por un camino que él previamente no ha transitado. 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 en lo que se ha convertido. La consciencia es una línea de base del Mentor. Es fundamental el “desde dónde”, pues desde él parte la realidad abarcada y comprendida.

Movilizador que guía del aprendizaje a la sabiduría (de lo interno a lo externo)

Un Mentor es en esencia un elevador de consciencia y presencia activa del Mentorado. Decir consciencia, 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.

Autoconciencia

Como magistralmente lo expresó en su momento Stephen R. Covey, la autoconciencia permite distanciarse y examinar incluso el modo en que la persona se “ve”: ver el paradigma de sí mismo, es fundamental para la efectividad, ya que afecta no sólo las actitudes y conductas, sino también, al modo en que se ve a las otras personas. Así, la autoconciencia

se convierte en el mapa de la naturaleza básica de la humanidad.

Mientras no se tenga en cuenta cómo se ve a sí mismo, y cómo ve a los otros, no es capaz de comprender cómo ven los otros y qué sienten acerca de sí mismos y de su mundo. Sin consciencia, proyecta sus propias intenciones sobre su conducta, y al mismo tiempo se considera objetivo. Esto limita significativamente su potencial personal y también, su capacidad para relacionarse.

Comunicación consciente (cambio, transformación, evolución)

Gracias a la singular capacidad humana de la autoconsciencia, pueden examinar sus paradigmas para determinar si están basados en la realidad o en función de condicionamientos y creencias.

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.

Inteligencia interpersonal e intrapersonal

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.

Conocimiento experto en el área motivo de Mentoría

Para convertirse en Mentor se requiere ser una figura 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.

Capacidad reflexiva, dialogal, discursiva y propositiva Para convertirse en Mentor, usted debe ser un ser humano que, fundamentado en la creencia de que la persona crea su 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 consciencia en lo que acontece en este momento y lugar precisos.

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 enturbiadas 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. 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.

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 - experiencias) 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:

Destrezas para capitalizar su aprendizaje vital.

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.

Destrezas del Mentor para capitalizar su aprendizaje vital

Desarrollar el hábito de preguntarse qué puede aprender de cada experiencia de su vida, incluso de aquellas dolorosas y disruptivas. Y esto lo realiza tanto en conversaciones con otros como consigo mismo.

No dar respuestas categóricas. Prefiere exhortar a la sensibilidad, a la observación y a experimentar con lo aprendido.

Entender 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.

Destrezas del Mentor para capitalizar el aprendizaje vital del Mentorado

Este es 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.

Sensibilidad humana

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

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 podrá dar buen uso.

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 de descubrimiento.

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

Y asumiendo que el cambio es un fenómeno constante en la 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.

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 perceptivos - 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:

- a. Presencia y consciencia sobre las percepciones, que desestabilizan la homeostasis propia y del Mentorado.
- b. Sensibilidad para identificar las reacciones no conscientes, que activan nuevas respuestas en sí mismo y en el Mentorado.
- c. Descubrimiento de modalidades alternativas de actuación y elaboración cognitiva de nuevas formas de hacer para lograr los objetivos.
- d. Estar consciente del proceso de cambio personal.
- e. Adquisición y desarrollo de una capacidad consciente de planificar y aplicar los descubrimientos aprendidos a las nuevas situaciones del Mentorado.

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: Adherirse al Código Deontológico de la RGMentores.

Lograr relacionamiento maduro y en espacios de confidencialidad.

Construir escenarios que guíen a la alteración del equilibrio homeostático del Mentorado.

Ofrecer aprendizaje significativo – desarrollador – transformador, basado en problemas y objetivos.

Tener resultados, observables y medibles.

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, 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 ideal y creará el ambiente propicio 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.

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.

Adherirse al Código Deontológico

Y la destreza fundamental del Mentor pasa por adherirse al código deontológico de la RGMentores.

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 (Ντέον, lo conveniente, lo debido) y logía (οίκημα, 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.

En síntesis

Para convertirse en Mentor es necesaria la madurez e integración personal que nacen de una conexión profunda con su esencia. Cuando no hay una conexión profunda con su esencia, se vive desde la carencia, de lo que falta, en vez de vivir desde la abundancia de lo que hemos construido.

El Mentor es una persona que está dispuesta a interactuar en diversos escenarios, 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.

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.

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.

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.

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 adhiere al Código Deontológico de la RGMentores hace de él la brújula que guiará su actuar y demostrará su vocación de servicio.

VIII. EL MENTORADO

Todos los seres humanos somos seres en límite y posibilidad. Desde donde centremos nuestra mirada dependerá lo que logremos en todas y cada una de nuestras dimensiones vitales.

Desde que nacemos hasta que morimos danzamos como Mentorados de otros seres que nos guían y acompañan en el tránsito por nuestro destino, eso que vinimos a aprender en el mundo de la materia, mientras transitamos por ese maravilloso diseño pedagógico de la vida, cuyo único propósito es permitirnos verificar y descubrir la información que rige el Universo y su orden perfecto.

Preguntas para la reflexión:

- 1) La experiencia humana está constituida por cinco elementos esenciales: El propósito, el destino, la misión, la función y la intención. ¿Cómo definirías cada uno de estos elementos?
- 2) ¿Quién es un Mentorado? y ¿por qué consideras que este recurre a la Mentoría en lugar de buscar otro tipo de disciplina de apoyo y o acompañamiento?
- 3) ¿En qué se beneficia un Mentorado recurriendo a la disciplina de la Mentoría, más que a todas las que le son complementarias o suplementarias?
- 4) ¿Qué se espera de un Mentorado?

¿Quién es un Mentorado?

«Si quieres ver aprende a obrar».

Heinz Von Foerster

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, eligiendo el acompañamiento y guía de un Mentor.

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 deplorables, 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.

La Experiencia de la Vida y sus Cinco Elementos.

En la experiencia de vida de cualquier ser humano están presentes cinco elementos: el propósito, el destino, la misión, la función y la intención.

1. El propósito

Existe un propósito de amor que nos trajo al mundo de la materia y es el objetivo perfecto de aprender dos cosas:

- a. Ser feliz por uno mismo, es decir, no depender de nada ni nadie para gozar de paz interior y felicidad.
- b. Amar al prójimo como a uno mismo, esto es, respetar los derechos de todos los seres del Universo.
- c. Y esto, ¿cómo se aprende?

Aquí se puede ver la perfección del diseño pedagógico del Absoluto. Para llevar a cabo el ejercicio de aprender a ser feliz por uno mismo se necesita vivir en un lugar, con unas personas determinadas y en unas circunstancias en las que todo lo que suceda alrededor sea más o menos agresivo. De este modo nos daremos cuenta de que nuestro problema no se debe a lo que ocurre alrededor, sino a la forma en que nos relacionamos con ello, y al rechazo y la resistencia que pongamos en marcha.

En cuanto a la segunda parte, amar al prójimo como a uno mismo, significa respetarlo tal cual es, no pretender cambiarlo, no ejercer resistencia ante los demás. Es necesario vivir en un lugar donde las personas que lo rodean a uno piensen diferente, tengan costumbres variadas, crean cosas distintas. De este modo aprenderemos a amarlas como son, sin juzgarlas ni condenarlas.

Así se cumple el propósito de amor; es la auténtica razón por la cual los seres humanos estamos en el planeta Tierra.

Hace más de 2.000 años, Jesús enseñó esto cuando dijo: «Ama a tus enemigos»; ya que no son nuestros enemigos, sino que son personas que piensan de manera diferente.

Ser feliz significa no experimentar sufrimientos ante lo que pasa; y amar significa no ofrecer resistencia a los demás. La sabiduría es igual al amor, no al sentimiento. A quien tiene amor le importan mucho los demás, pero no sufre; en cambio, a la persona que no posee sabiduría, pero sí bondad, le importan mucho los demás y sufre enormemente. Al que no le importa, el indolente, el indiferente, ése no posee sabiduría ni bondad.

2. El destino

Es lo que venimos a aprender del mundo de la materia

—aprender a manejar las siete herramientas de amor para tener paz invulnerable—; es una gran oportunidad para aprender lo que nos falta.

Todos traemos al mundo un destino inevitable, sumamente valioso. La cultura nos enseña a tratar de evadir el destino en lugar de mostrarnos cómo aprovecharlo. La clave para aprovechar el destino es: «Tú tienes la capacidad para disfrutar cualquier cosa que hagas, porque esa capacidad está en ti». Sin embargo, si alguien dice a su hijo: «Tienes que hacer siempre lo que te gusta», le generará un bloqueo enorme.

El destino es un diseño pedagógico cuyo propósito es permitir a los seres humanos verificar y descubrir una información que rige el Universo y su orden perfecto. Por lo tanto, es la mejor oportunidad para trascender la totalidad de las limitaciones humanas. En lugar de quejarnos de las dificultades que la vida presenta, debemos aprovecharlas como una gran oportunidad para trascenderlas; entonces desaparecerán para siempre. Si no aprendemos de las dificultades, lejos de desaparecer, se complicarán, se mantendrán y se volverán permanentes.

3. La misión

Consiste en aquello que podemos enseñar en el mundo de la materia. La misión hay que disfrutarla intensamente, ya sea parte de la propia función o no.

La misión permite recuperar una gran cantidad de

energía vital invertida en el ejercicio de aprender a ser feliz. Misión es lo que ya se ha comprendido, lo que ya se sabe; por lo tanto, se puede emplear para servir a los demás y mientras tanto disfrutar intensamente.

Tanto la misión como el destino están representados en la personalidad: éste último a través del sistema de creencias, y aquella mediante la comprensión. A medida que transmutemos nuestra ignorancia en comprensión y sabiduría, cada vez poseeremos más misión y, por tanto, más satisfacción.

4. La función

Es lo que cada cual hace para ganarse el sustento; consiste en poner todo el entusiasmo, alegría y amor posibles en lo que se hace, aunque no sea parte de la misión.

Sabemos que todos los seres vivos tienen una función dentro del orden del Universo. Se necesita sabiduría para asumirla con alegría, con entusiasmo, con total capacidad de acción y servicio. La función no consiste en "ganarse la vida"; la vida no "se gana" porque es un don divino. Lo que uno se gana es el sustento de esta entidad biológica, de este cuerpo.

Así, el sustento lo tenemos garantizado como resultado de la función. Quien es feliz y disfruta de lo que hace, siempre tendrá abundancia de recursos.

5. La intención

Es lo que queremos para nosotros mismos o para los demás. La intención se ha de orientar de forma tal que

no interfiera con los destinos de los demás ni trate de evadir el destino propio.

La intención es el elemento más complejo para los seres humanos actuales, porque el sentimiento, la idea de bondad y las demás ideas que nos transmitió erróneamente la cultura nos conducen de manera constante a tratar de interferir en los destinos del resto. Si aceptásemos que el destino es algo extraordinario y no "malo", que es la mejor oportunidad de la que disponemos para que se cumpla lo que vinimos a hacer en el mundo, dejaríamos de intentar cambiar el destino de los demás.

Los "quiero" son la causa del sufrimiento. El "quiero" también se llama egoísmo inconsciente porque nosotros queremos que los demás sean felices haciendo lo que nosotros queremos que hagan.

La sabiduría implica tener claro el propósito, aprovechar el destino, disfrutar de la misión, asumir la función y manejar la intención de no interferir en el destino ajeno, y requiere que todo esto se practique en pensamiento, palabra y obra.

Quizá un Mentorado esté, desde su experiencia de vida, buscando respuesta a estas dimensiones vitales, y por ello, tal vez esta exploración se pueda constituir en el punto de partida y la primera razón de ser de una interacción Mentor – Mentorado.

En Síntesis

Todos los seres humanos existimos desde el propósito de amor que nos trajo al mundo de la materia y pretendemos aprender a ser felices por nosotros mismos, es decir a no depender de nada ni de nadie para tener paz interior y felicidad. No obstante, muy rápidamente, constatamos la necesidad de vivir en un lugar, con unas personas y en unas circunstancias donde todo lo que sucede alrededor es más o menos agresivo, lo cual es necesario para que cada uno se dé cuenta de que el problema no es lo que pasa alrededor, sino la forma en que uno se relaciona con ello. Y entonces recurrimos a Mentores que nos acompañen y guíen para enfrentar el rechazo y la resistencia que ejercemos desde el límite, para así abrir la posibilidad.

IX. EL MÉTODO OPERATIVO DE LA MENTORÍA Y EL DIÁLOGO ESTRATÉGICO CON INCLUSIÓN DE ALTERNATIVAS

“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 trascendentes, sorprendidos 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

Un axioma es una proposición asumida dentro de un cuerpo teórico sobre la cual descansan otros razonamientos y proposiciones deducidas de esas premisas.

En lógica y matemáticas, un sistema axiomático consiste en un conjunto de axiomas que se utilizan, mediante deducciones, para demostrar teoremas.

Un sistema axiomático formal demanda tres características: consistencia, independencia y completitud.

Preguntas para la reflexión:

- 1) Desde su tradición vinculante, ¿cuáles son los paradigmas que definen al ser humano en sus comportamientos?
- 2) Desde su naturaleza y principios rectores, ¿cuáles son los axiomas que dan coherencia, eficiencia y

- legitimidad, a las disciplinas de apoyo y/o acompañamiento al ser humano?
- 3) Desde las destrezas y habilidades necesarias ¿en qué axiomas se fundamenta la disciplina de la Mentoría?
 - 4) Y estos axiomas ¿cómo se traducen en criterios, principios y estructuras de acción, para dar lugar al método operativo de la Mentoría?

Ya esta guía básica del Mentor se ha ocupado en extenso de los principios y ahora lo hará de los restantes componentes que cierran el paradigma de la Mentoría como una disciplina con identidad propia, iniciando con su método operativo.

Método Operativo del Modo de actuación profesional del Mentor.

Desde la tradición vinculante, cualquier disciplina de apoyo al ser humano debe poseer unos principios rectores, unas estructuras relacionales-procesales y un método operativo.

Las diferentes disciplinas apuntan a la construcción de escenarios que guíen a la construcción de la pirámide de coherencia científica, orientada a la práctica profesional, y al establecimiento de los límites lógico-axiológico-legales. Estos surgen de la visión de cada una de ellas a la hora de realizar su abordaje y de

establecer consecuentemente su método operativo para generar o para enfrentar la alteración del equilibrio homeostático del apoyado.

De allí surgen sus categorías competenciales, sus meta-competencias y sus dinámicas diferenciadoras.

El equilibrio homeostático del ser humano está construido por las “formas” en las cuales él se apoya, las cuales se constituyen en las “trampas” que lo mantienen cautivo en sus paradigmas y creencias limitantes.

Para enfrentar dichas “trampas”, por ejemplo, el coaching se basa en la no transferencia y en la no directividad, la Mentoría lo hace en la transferencia y en la directividad, como lo habíamos afirmado antes en esta guía.

Enfatizando: el método operativo se constituye en el real diferencial de las diversas disciplinas profesionales de apoyo y acompañamiento al desarrollo del ser humano.

El Dr. Leonardo Ravier nos aporta una síntesis muy interesante para entender comparativamente los enfoques de los procesos de ayuda.

Elementos constitutivos	Descripción comparativa de enfoques	
	MENTORIA	COACHING
Epistemología	Centrado en el conocimiento explícito-técnico-impersonal	Centrado en el conocimiento implícito-tácito-personal
Teleología	Bajo la finalidad de traspasar conocimiento del ayudador al ayudado	Bajo la finalidad de engendrar conocimiento en, desde y para el ayudado en sí mismo
Metodología operativa	Abordaje con transferencia. Directivo	Abordaje sin transferencia. No directivo.
Paradigma	De la transferencia	Del engendramiento

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

Al establecer su método operativo, la Mentoría se reconoce como una disciplina cuyo abordaje se establece desde una dinámica de intervención centrada en el paradigma de la transferencia, cuyo resultado requiere del conocimiento y experiencia del Mentor, el cual debe definir previamente lo que quiere el Mentorado, ponerlo en palabras, para desde allí iniciar el camino que hace posible “transformar el caos en orden” y lograr que la pregunta por el “cómo”, esté

supeditada a la pregunta por el “qué”, y desde allí constituir el inicio del método operativo de la profesión del Mentor.

“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 le enseñe y le dé las claves, referencias y orientaciones necesarias con las que conducirse en cada uno de los caminos que quiere abordar para llegar a su objetivo”.

Lo realmente importante es construir escenarios que den lugar al desarrollo del 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.

Teniendo clara la meta Mentor - Mentorado, 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:

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

A partir de allí, el Mentor se apoya en la naturaleza, la estructura y la dinámica propia de los componentes técnicos del conocimiento empírico, para traducirlo en conocimiento práctico para el Mentorado, sabiendo que estos conocimientos, aún dispersos, o convertidos en conjuntos de ejemplares individuales, localizados

en el tiempo, forman parte de la realidad existente, son generales, objetivos, articulables, almacenables, traspasables o transferibles de un ser humano a otro, y se demuestran desde el “saber qué” y desde el “saber cómo”, desmarcándose de las demás disciplinas de acompañamiento al ser humano, para no perder su articulación, coherencia, eficiencia y validez.

Lo anterior implica que el Mentor al transferir sus conocimientos, como hechos empíricos, se apoya en el aprendizaje significativo-desarrollador-transformador, basado en problemas y objetivos.

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. A su vez, el nuevo conocimiento modifica la estructura cognoscitiva, potenciando los esquemas cognitivos que posibilitan la adquisición de nuevos conocimientos.

Diálogo estratégico

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

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.

Recordemos que el diálogo estratégico parte de

buscar el *cómo funciona* una realidad cualquiera y el *qué hacer para gestionarla*.

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 periodos 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 extendiendo 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:

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

Indagar con inclusión 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 inclusión de alternativas permite que el Mentorado se encuentre cara a cara con el vacío fértil que servirá para

catapultar el posterior aporte del Mentor.

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 inclusión de alternativas parten de indagaciones. 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.

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 Mentor y 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.

En Síntesis:

Peter Drucker solía decir que “la cultura siempre se come a la estrategia de un bocado” a la hora de referirse a lo complejo que resulta la transición entre las ideas y su ejecución.

El proceso de Mentoría es una especie de «danza» interactiva entre preguntas que crean las respuestas y respuestas que permiten construir las siguientes preguntas estratégicas, con inclusión de alternativas. Hasta el punto en que el interlocutor declara haber comprendido la necesidad de modificar su posición frente a la situación problémica, gracias a lo que ha descubierto a través del diálogo estratégico y a partir de allí busca el desarrollo de nuevas destrezas y habilidades para enfrentar y resolver proactivamente la situación.

Sin embargo, es necesario decir que las preguntas, con inclusión de alternativas, para ser instrumentos reales y vehículos de descubrimiento en la Mentoría, han de focalizarse más allá de los aspectos de percepción y reacción de la persona, es decir deben proyectarse en sus destrezas y habilidades, en relación con la generación de su situación problémica y el potencial de solución.

El Mentor debe centrarse en la interacción concreta entre la individualidad y la realidad problémica del Mentorado, en sus tentativas-resultados a la hora de gestionarla y en las visiones que la alimentan, para dar el paso al hacer, desde el enfocarse en lo esencial y crucialmente importante, actuar sobre las medidas de predicción, mantener la cadencia de la acción-resultado y llevar al desarrollo de las nuevas destrezas y habilidades que hacen posible desplazarse de la causalidad a la intencionalidad, para pasar del principio de realidad al principio de posibilidad.

X.

**DESARROLLO DE
UN PROCESO DE
MENTORÍA**

“Usted nunca se encuentra a sí mismo hasta que se enfrenta con la verdad” Pearl Bailey.

Preguntas para la reflexión:

- 1) ¿Quiénes han sido tus Mentores a lo largo de tu vida?
- 2) ¿Cuáles dirías que eran las razones para que ellos actuaran contigo como lo hicieron?
- 3) ¿Qué necesidades satisfacían ellos, para sí mismos, al ser tus Mentores?
- 4) ¿Cómo fue el proceso a través del cual te indujeron al desarrollo de tu talento-potencial y al de tus nuevas destrezas y habilidades?
- 5) ¿Conoces algún instrumento escalar para medir la necesidad que tiene un Mentor de sociabilidad, dominio y generosidad?
- 6) ¿Cuál es la relación vincular entre lo que nosotros somos con lo que nosotros hacemos?
- 7) ¿Cuál debería ser la secuencia lógica de 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.

Texto y contexto para un proceso de Mentoría

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

Pitágoras

El Fundamental Interpersonal Relations Orientation, diseñado por Will Schultz, nos permite entender el papel de la inclusión, el control y el afecto en la interacción humana en el contexto laboral o en la vida personal.

Instrumentos como el anterior, o cualquiera otro similar, nos permiten afirmar que el Mentor ante todo es un ser humano en búsqueda de satisfacción interpersonal a sus necesidades de inclusión, control y afecto y que en la Mentoría encuentra un canal para dar rienda suelta a ellas, desde una acción altruista que le lleva a darse, aceptar, regalar y extender su experticia.

A su vez, un Mentorado, por regla general, está buscando un solucionador de sus situaciones problemáticas, y un Mentor, desde su elevada autoestima, es quien pretende involucrarse como guía de ese Mentorado para que sea él quien desarrolle las destrezas y habilidades que le hagan posible ser el

mismo quien actúe, 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 competencial 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 causales planificados” parta 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 problémica:** definir el área objeto de las interacciones de Mentoría como una situación problémica, 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 problémica. 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 problémica, 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.

- i. Una es el “conocimiento empírico” que da al Mentor el haber recorrido un camino, con todos los aprendizajes que ello entraña.
- j. 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:

- a. 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 consciencia, sirven para orientar la acción del Mentorado.
- b. 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.
- c. Si sentimos, pensamos y hacemos que “compartir” significa crecimiento para el que da y el 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 adquirir 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 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”.

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.

Conexión y Entrelazamiento: Secuencia del Proceso

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:

- a. 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”.
- b. 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.

- c. 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.
- d. 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».
- e. Para llevar a cabo esta transición, se sigue 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 consciencia y presencia, que guían sus mundos de posibilidades y de generación de transformaciones continuas.
- f. 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.
 - g. 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.
 - h. 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.
 - i. Basado en el uso de estratagemas que ignoran la lógica lineal, el Mentor busca 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.

- j. Para ello, el Mentor estructura sus propios procesos metacognitivos, partiendo de procesamientos simples, para 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.
- k. El Mentorado, a través de progresivas adquisiciones conductuales que luego se vuelven cognitivas, desarrolla la capacidad de cambiar sus destrezas y habilidades, para resolver sus problemas o alcanzar sus objetivos. El cambio es, por consiguiente, fruto del aprendizaje significativo.
- l. 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.
- m. Del aprendizaje conductual se ha pasado al mental, centrado en la conciencia y en la gestión de las propias funciones psicofisiológicas.
- n. Y es entonces cuando se cierran las brechas competenciales, con las nuevas destrezas y

habilidades del Mentorado.

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:

- a. **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.
- b. 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 iniciarlo, 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.

Consecuentemente, **la estructura básica de un programa de Mentoría** pasa por lo siguiente:

- a. El arranque siempre será bifásico: esto significa que el Mentor buscará la simetría entre lo interno y lo externo, entre el adentro y afuera.
- b. Mentor y Mentorado deben establecer el desde dónde se parte. Claridad en la idea y en la imagen.
- c. Dejar claro el *hacia dónde* nos dirigimos. Esto significa marcar claramente los sistemas, destrezas y habilidades a intervenir y a transformar, desde claros resultados a alcanzar.
- d. Acordar el por dónde vamos a caminar. Lo cual significa responder a la pregunta: ¿dónde vamos a poner nuestra energía?
- e. Iniciar el viaje interior, para ordenar el entramado del mundo exterior, atendiendo a las señales del camino y a las “casualidades”.
- f. Enfrentar los obstáculos como “maestros” del camino.
- g. Desarrollar las nuevas destrezas y habilidades y ponerlas a prueba
- h. Evidenciar los nuevos resultados

- i. Concluir, previa evaluación de los logros alcanzados y la elaboración de un plan de desarrollo sostenible en el tiempo por el Mentorado.

En síntesis:

En un proceso de Mentoría es esencial para el Mentor recordar que lo que transmite “no es personal”, porque le ha sido regalado por la vida misma.

Traigamos esto a nuestra consciencia 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 de vida, no su

formación académica, 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.

XI. CÓDIGO DEONTOLÓGICO

El ser humano, desde su intuición, tipos de pensamiento e inteligencia bien sabe que, desde un punto de vista conceptual un argumento es fundamentado cuando es comprobable, comprensible y razonable.

“El manejo con fundamentos explícitos iguala pequeños y grandes, débiles y fuertes, promueve el valor del trabajo como fuente de riqueza y realización personal, sostiene el liderazgo sinérgico, promueve el desarrollo de ciencia y tecnología, promueve la justicia como igualdad de oportunidades, es la base necesaria de la sinergia grupal, y nivela hacia arriba.”

Peter Belohlavek

“Todo cambio cultural se hace estable cuando se integra a los hábitos de una comunidad. Antes de integrarse a los hábitos necesita hacerse costumbre. Pero para que esta costumbre pueda ser tomada se requiere de una ética que la sostenga”.

Un código deontológico agrupa los argumentos razonables del bien saber ser-hacer y sostiene la autoridad moral de una disciplina.

Preguntas para la reflexión:

- 1) Está usted de acuerdo con Peter Belohlavek, cuando afirma: *“La ética del fundamento implica un código moral de respeto al prójimo y de la autoridad... El respeto al prójimo es necesario para ser capaz de discutir fundamentos propios y sólo si se respeta la autoridad del prójimo se pueden aceptar como válidos los fundamentos ... ¿por qué?*
- 2) *¿Coincide usted con que “el propósito último de un fundamento es que una realidad pueda ser razonada, comprendida y comprobada y que para ello se requiere explicitar las relaciones causales de lo que uno está analizando o afirmando? ¿por qué?*

CÓDIGO DEONTOLÓGICO RED GLOBAL DE MENTORES

Parte 1 - Definiciones aprobadas por la RGMentores

Código deontológico

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
 6. 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.
 7. 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.

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

9. Como integrante de la RGMentores estos son mis compromisos con la Red:
 - a. Aportaré la documentación fidedigna, académica y práctica, para acreditar mi ingreso a la RGMentores y para solicitar mi jerarquización dentro de ella.
 - b. Me comportaré de acuerdo con el Código Deontológico de la RGMentores en toda actividad de Mentoría que ejerza.
 - c. 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.
 - d. 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.

- e. 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.
- f. 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.
- g. 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.
- h. 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 modo de actuación de los Mentores, que gozan de credibilidad científica y profesional.
- i. 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.

- j. 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.
- k. 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.
- l. 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).
- m. 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:

1. Condiciones generales:
 - a. 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.
 - b. Dejo constancia de que mi autoridad profesional se fundamenta en mi capacitación y cualificación para las tareas que desempeño.
 - c. 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

- d. 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.
- e. 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 modo de actuación de los Mentores, sin estar preparado en ellas y sin dejar expresa constancia, al Mentorado, del cambio en los procesos de interacción.
- f. Por ningún motivo me prestaré a situaciones confusas, en las cuales mi rol, funciones y tareas como Mentor sean equívocos o ambiguos.
- g. 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 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.

2. Relaciones con mis Clientes y Mentorados:

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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 sometidos al

- deber y derecho general de confidencialidad antes establecido, quedando yo, tanto como la correspondiente
- d. instancia solicitante, obligados a no darles difusión fuera del estricto marco para el que fueron recabados.
 - e. 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 Mentorado.
 - f. Mantendré confidencialidad con la información de mi Mentorado (persona o comunidad) y de la parte contratante, a menos que sea requerido por ley.
 - g. Evitaré conflictos de intereses y en caso de existir los expondré abiertamente y propondré retirarme del proceso de Mentoría.
 - h. Seré diligente e íntegro al facilitar todo el conocimiento empírico disponible en mi haber, sin omitir conscientemente información relevante, que pueda apoyar al Mentorado.
 - i. Asistiré, con competencia y responsabilidad, a mis empresas clientes y a los Mentorados, según las normas de la comunidad en la que se desenvuelvan
 - j. Me abstendré de mentorar a personas u

- organizaciones ilegales o no éticas.
- k. Sólo aceptaré mentorar a personas u organizaciones en las que crea fervientemente que pueden lograr los resultados que se proponen.
 - l. Únicamente aceptaré el intercambio de servicios, bienes u otra retribución no monetaria cuando esto no perjudique la relación de Mentoría.
 - m. No mantendré relaciones sexuales con ninguno de mis Mentorados, ni explotaré intencionalmente ningún aspecto de la relación Mentor – Mentorado para beneficio personal, profesional o económico.
 - n. 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.
 - o. 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: _____

XII.

Bibliografía

At&T School Of Business. The Supervisor: Coaching For Succes. 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 Modo de actuación de los Mentores. Jossey Bass

Soler, M. R.; Modo de actuación de los Mentores. Estrategia De Desarrollo De Recursos Humanos; Barcelona; Epis

50 Actividades Para Desarrollar Destrezas de Coaching y Modo de actuación de los Mentores Para Directivos, Donna Berry.

Conflict Modo de actuación de los Mentores: Cómo Afrontar Y Resolver Conflictos, Luis Casado Y Tino Prat. Amazon.Es
Coaching Y Modo de actuación de los Mentores, Aa.Vv. Amazon.Es

Desarrollo De Competencias En Modo de actuación de los Mentores 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 Modo de actuación de los Mentores En La Empresa, Estibaliz Ortiz. Amazon.Es

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

Modo de actuación de los Mentores, Norman H. Cohen. Amazon.Es

Modo de actuación de los Mentores: Hacer Crecer A Sus Colaboradores, Chip R. Bell. Amazon.Es

Modo de actuación de los Mentores: Estrategia De Desarrollo De Recursos Humanos, María Rosa Soler. Casa Del Libro

El principio de posibilidad, Mel Schawartz. Sirio Editorial
¹ Dr. Leonardo Esteban Ravier Rodríguez. Tesis doctoral.
Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de psicología.
Noviembre 2020.