



RED GLOBAL  
DE MENTORES

# BASIC MENTOR GUIDE

CERTIFIED MENTORING PRACTITIONER  
**BMP**

EDICIÓN 04 - OCTUBRE 2021 - EN ESPAÑOL

# Red Global de Mentores

## Guía Básica del Mentor

Certificación Nivel 1

B M P

- *Basic Mentoring Practitioner* -

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

GUIA BÁSICA DEL MENTOR.  
Certificación Nivel I. BMP  
4a Edición, octubre 2021  
Hecho el depósito que marca la ley 11.723

**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 RGM.

# Tabla de contenido

- PRESENTACIÓN..... 10**
- Editorial..... 11
- Agradecimiento a los Autores..... 13
- RED GLOBAL DE MENTORES (RGM)..... 14
- ¿Quiénes somos? ..... 14
- Nuestra responsabilidad social ..... 14
- La Comunidad Global RGM ..... 14
- ¿Qué hacemos?..... 15
- Academia RGM ..... 16
  - CERTIFICACIONES Y JERARQUIZACIÓN EN LA RGM ..... 16
  - Nivel 1. BMP..... 17
  - Nivel 2. CPM ..... 21
  - Nivel 3. XPM..... 23
- Nuestra historia..... 27
  
- FILOSOFÍA CORPORATIVA RGM ..... 31**
- Misión ..... 32
- Visión ..... 32
- Propósitos Rectores..... 32
  - Integración..... 32
  - Profesionalismo ..... 32
  - Generosidad ..... 33
  - Innovación ..... 33
  
- CÓDIGO DEONTOLÓGICO ..... 34**
- Parte 1 - Definiciones Aprobadas por la RGM. .... 35

Parte 1 - Definiciones Aprobadas por la RGMentores.....	35
CÓDIGO DE HONOR IMPLÍCITO .....	36
COMPROMISOS ÉTICOS.....	36
Parte 2 - Normas Éticas en las Etapas de la Mentoría.....	39
Como oferente y actor en los procesos de Mentoría:.....	39
Relaciones con mis clientes y mentorados:.....	40
Parte 3 - Normas Éticas para Rescindir la Relación de mentoría.....	42
Parte 4 - Formación Continuada.....	43
Parte 5 - Imagen Profesional.....	43
Parte 6 - Formación de Mentores.....	43
Parte 7 - Juramento Ético Profesional del Mentor.....	44
<b>DISCIPLINAS PARA APOYAR EL DESARROLLO HUMANO.....</b>	<b>45</b>
Las disciplinas orientadas al desarrollo humano.....	46
Preguntas para la reflexión: .....	46
Nacimiento de las disciplinas de apoyo al desarrollo del ser humano.....	47
Ámbito científico.....	48
Ámbito de la acción.....	52
Axioma esencial.....	52
Las categorías.....	53
Los teoremas fundamentales.....	55
Los principios rectores.....	56
En síntesis:.....	58
<b>MOTIVACIÓN ÉTICA DE LA MENTORÍA .....</b>	<b>60</b>
Preguntas para la reflexión: .....	61
Texto y contexto.....	62
Motivación ética de la Mentoría .....	62

La verdadera grandeza .....	65
La autoridad que nace en virtud de la transferencia Mentor – Mentorado.....	66
<b>TRADICIÓN VINCULANTE Y SENTIDO DE LA MENTORÍA .....</b>	<b>67</b>
Origen mitológico e histórico .....	68
Preguntas para la reflexión: .....	68
Mitología.....	69
Antigua Grecia.....	70
Edad media .....	70
Siglo XVII.....	71
Siglo XIX.....	72
Siglo XX.....	72
Siglo XXI.....	75
<b>IDENTIDAD DE LA MENTORÍA COMO DISCIPLINA .....</b>	<b>84</b>
Preguntas para la reflexión: .....	85
De la conciencia a la consciencia .....	85
La Mentoría una disciplina que desarrolla, conocimiento explícito .....	87
Conocimiento técnico - explícito y conocimiento tácito - implícito .....	89
La Mentoría convierte el conocimiento tácito en conocimiento explícito.....	92
En síntesis .....	94
<b>PILARES EPISTEMOLÓGICOS DE LA MENTORÍA .....</b>	<b>95</b>
Preguntas para la reflexión: .....	96
Del “saber qué” al “saber cómo” .....	97
Primer pilar .....	98
Segundo pilar .....	105
Habilidades requeridas de un Mentor para aplicar los pilares epistemológicos de la Mentoría .....	108

Pilares epistemológicos y habilidades requeridas de un Mentor .....	108
En síntesis .....	113
Ámbito científico: .....	114
<b>EL MODO DE ACTUACIÓN PROFESIONAL DE LOS MENTORES ...</b>	<b>117</b>
Preguntas para la reflexión: .....	118
¿QUIÉN ES UN MENTOR? .....	119
La autoridad moral, el punto de partida.....	120
Las características de un Mentor:.....	122
¿Qué hace un Mentor? .....	124
¿Qué se necesita para ser un Mentor? .....	126
El modo de actuación profesional del Mentor .....	128
Definición: .....	128
Condiciones básicas del modo de actuación profesional de un Mentor .....	129
Los comportamientos asociados al modo de actuación profesional del Mentor: .	130
Mente de Principiante (Crear para crear) .....	131
Despertador de Consciencia (desde dónde, hacia dónde, por dónde) .	131
Movilizador que Guía del Aprendizaje a la Sabiduría (de lo interno a lo externo).....	131
Destrezas del Mentor .....	135
Equilibrio emocional, mental y espiritual del Mentor.....	136
Antes de iniciar un proceso de Mentoría, el Mentor debe saber que un paso esencial como aprestamiento, para el mismo, es el de lograr primero su equilibrio emocional, mental y espiritual en relación con lo vivido, para poder compartir luego su aprendizaje, alejándose de la vanagloria, del dolor o de cualquier emoción que pueda perturbar el proceso del Mentorado. .	136
Destrezas del Mentor para transferir, de manera práctica, al Mentorado .	139
El punto de partida de las destrezas del Mentor, a la hora de interactuar con el Mentorado, parte de:.....	139
En síntesis .....	142

<b>EL MENTORADO .....</b>	<b>145</b>
¿Quién es un Mentorado?.....	146
Preguntas para la reflexión: .....	146
¿Qué se espera de un Mentorado?.....	147
¿En qué se beneficia el Mentorado durante el proceso de Mentoría? .....	148
La experiencia de la vida y sus cinco elementos componentes .....	148
1. El propósito .....	149
2. El destino .....	150
3. La misión .....	151
4. La función .....	151
5. La intención .....	152
En Síntesis.....	153
<b>MÉTODO OPERATIVO DE LA MENTORÍA.....</b>	<b>155</b>
Emprender el viaje de la Mentoría .....	156
La interacción de Mentoría: Un diálogo estratégico .....	158
Indagar con inclusión de alternativas.....	162
Escuchar empáticamente.....	164
Validar la diferencia .....	165
Generar complementariedad .....	166
En Síntesis: .....	166
<b>DESARROLLO DE UN PROCESO DE MENTORÍA.....</b>	<b>168</b>
Preguntas para la reflexión: .....	169
Texto y contexto para un proceso de Mentoría.....	170
Exigencias fundamentales para que el Mentor pueda ejercer de manera adecuada la Mentoría. ....	173
Maximizar el conocimiento empírico: .....	175
Maximizar la Vocación de Compartir .....	177



Conexión y entrelazamiento: Secuencia del proceso .....	178
En síntesis:.....	182
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>186</b>

# PRESENTACIÓN

“Todo cuanto vemos, todo cuanto concebimos y hacemos, esta enmarcado en una visión del mundo, que determina el cómo vemos las cosas y cómo nos vemos a nosotros. Estas imágenes son la materia prima del mundo en que vivimos, pues en realidad el universo humano es más una creación interior, que un cosmos de objetos externos y ajenos, cuya acción se soporta o se sufre”

Jorge Ivan Carvajal Posada M.D.

# Editorial

Un aspirante a Mentor Profesional, o una persona que se ha autoproclamado como Mentor, deberá certificarse y jerarquizarse en la RGM para poder validar su actuar dentro de los parámetros establecidos por la disciplina de la Mentoría y su identidad, conocer el método operativo de la Mentoría y el modo de actuación profesional del Mentor, entre otros múltiples aspectos, los cuales están contenidos en las guías funcionales del Mentor, las cuales describen, desde la tradición vinculante, naturaleza, estructura y dinámica, los axiomas, teoremas y principios rectores que le aportan coherencia, eficiencia y legitimidad a la profesión.

La RGM es y se posiciona como un "Ente Certificador de Mentores" y pone a disposición en la sección <https://www.RGM.org/certificaciones> las certificaciones que dan forma a la hoja de ruta que lleva desde el nivel practicante de Mentoría certificado



(*Basic Mentoring Practitioner*), pasando por el nivel intermedio, Mentor profesional certificado (*Certified Professional Mentor*), para llegar al nivel superior Mentor experto profesional (*Certified Expert Professional Mentor*).

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.

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, *Basic Mentoring Practitioner*, como línea base para el proceso de certificaciones que en la Academia de la RGM 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 RGM para otorgar la certificación profesional *Basic Mentoring Practitioner (BMP)*, 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.

Esta obra está conformada por los axiomas en los cuales la RGM fundamenta sus concepciones, entendiendo que estos nunca podrán ser reduccionistas, pues estamos abiertos al diálogo franco y constructivo con otras visiones, pues bien sabemos que cada cosa que existe “subsiste” desde múltiples miradas y que todo puede ser complementado para ser potenciado, desde lo cognitivo, sistémico, funcional y operativo, para ganar y agregar valor.

Esperamos que esta guía le resulte de mucha utilidad en su transitar por el mundo de la Mentoría.

**Red Global de Mentores**  
[www.rgmentores.org](http://www.rgmentores.org)

## Agradecimiento a los Autores

La Red Global de Mentores - RGM- 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.

En los textos que ustedes encontrarán en esta guía recogemos el aporte de distinguidos profesionales de la Mentoría, y de autores independientes que no necesariamente integran la RGM pero que, a partir de su enorme generosidad, ponen a disposición universal 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 a esta obra de los Mentores de Mentores:

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

## RED GLOBAL DE MENTORES (RGM)

### ¿Quiénes somos?

Somos una organización sin fines de lucro, constituida para 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

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 al mundo de Mentores certificados internacionalmente por la Academia de la RGM.

### La Comunidad Global RGM

La Red Global de Mentores es una Comunidad que agrupa a las personas que decidieron establecer como uno de los propósitos de sus vidas transferir sus aprendizajes vitales, a través del acompañamiento, al desarrollo de personas o de organizaciones.

De allí que la RGM se establece socialmente como la Comunidad integradora de los Mentores Profesionales del mundo, con el propósito superior de articularlos e integrarlos, en espiritualidad

y conciencia profundas.

## ¿Qué hacemos?

A partir de auto - reconocerse como seres humanos que tienen o han desarrollado un nivel de experticia en áreas vitales o en áreas organizacionales, los integrantes de la RMG eligen comportarse como Mentores y adoptar el modo de actuación profesional que postula y desarrolla la Mentoría como una disciplina con identidad propia, de allí que la RGM asume como propia la tarea de certificarlos y jerarquizarlos.

Para ello 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 certificación de Mentores, y avalamos en calidad de Centros de Formación Asociados a la RGM sus instituciones y programas de formación orientados al desarrollo de la profesión de la Mentoría y a la promoción, publicación, networking, investigaciones, y demás acciones que, a través del servicio, dan forma física a la espiritualidad del ser humano, la cual se convierte y le da su sentido de propósito, destino, misión, función e intención.

## Academia RGM

La Red Global de Mentores cuenta con una Academia certificadora de Mentores, los cuales son formados por los Centros de Formación asociados a la RGM y apoyados en su preparación académica, para el dominio de herramientas útiles en el ejercicio de la Mentoría, por medio de los cursos ofrecidos por diferentes Mentores docentes asociados a la RGM.

La dirección académica de la RGM es la encargada de coordinar las políticas académicas y formativas asociadas al desarrollo institucional de la RGM, con una perspectiva basada en la excelencia de los Centros de formación avalados en calidad de Centros de formación Asociados RGM, así como de los cursos complementarios que desarrollan los Mentores, que han sido previamente avalados como Mentores docentes para ofrecer cursos complementarios a los ofrecidos por los Centros de Formación para la certificación de Mentores.

## CERTIFICACIONES Y JERARQUIZACIÓN EN LA RGM

Un aspirante a Mentor Profesional, o una persona que se ha autoproclamado como Mentor, deberá certificarse y jerarquizarse en la RGM para poder validar su actuar dentro de los parámetros establecidos por la disciplina de la Mentoría y su identidad, conocer el método operativo de la Mentoría y el modo de



actuación profesional del Mentor, entre otros múltiples aspectos, los cuales están contenidos en las guías funcionales del Mentor, las cuales describen, desde la tradición vinculante, naturaleza, estructura y dinámica, los axiomas, teoremas y principios rectores que le aportan coherencia, eficiencia y legitimidad a la profesión. Para lograr la jerarquización de los Mentores la RGM establece tres niveles de certificación, así:

## NIVELES DE CERTIFICACIÓN RED GLOBAL DE MENTORES.

### **Nivel 1. BMP**

#### **PRACTICANTE DE MENTORÍA CERTIFICADO. Basic Mentoring Practitioner**

En el primer nivel de certificación estarán todos aquellos aspirantes a certificarse en calidad de Mentores Profesionales y todos aquellos Mentores autoproclamados, que aspiran a certificarse y jerarquizarse en la RGM para poder validar su actuar dentro de los parámetros establecidos por la disciplina de la Mentoría y su identidad. Unos y otros, al vincularse a la RGM, se agruparán por sí mismos, en una de las doce áreas que asumiremos como universales:

**Administración pública**, ocupaciones militares y trabajadores estatales. Área de nuestra Comunidad que agrupa al conjunto de Mentores que ponen su experiencia al servicio de las Instituciones a las cuales les está confiado el ejercicio socio - político en la Sociedad.

**Artes e industrias culturales y creativas.** Área de nuestra Comunidad que agrupa al conjunto de Mentores que ponen su experiencia al servicio de las bellas artes (música, pintura, escultura, arquitectura, danza, poesía), artistas creativos e interpretativos, de las industrias culturales y creativas

**Deporte, entretenimiento y afines.** Área de nuestra Comunidad que agrupa al conjunto de Mentores que ponen su experiencia al servicio de las diversas manifestaciones del deporte y el entretenimiento.

**Desarrollo Humano.** Área de nuestra Comunidad que agrupa al conjunto de Mentores que ponen su experiencia al servicio del Desarrollo del Ser Humano y a su evolución consciente en cualquiera de las dimensiones vitales. Profesionales en derecho, en ciencias sociales, teología y afines.

**Educación, Ciencia y Tecnología.** Área de nuestra Comunidad que agrupa al conjunto de Mentores que ponen su experiencia al servicio de los procesos científicos e intelectuales, educativos, y los procesos asociados a la tecnología. Profesionales de las ciencias, de la ingeniería, la arquitectura, el diseño, y afines.

**Empresa, economía y negocios.** Área de nuestra Comunidad que agrupa al conjunto de Mentores que ponen su experiencia al servicio del Desarrollo Institucional, Organizacional y Empresarial.

**Medio ambiente,** trabajadores calificados agropecuarios, forestales y pesqueros. Área de nuestra Comunidad que agrupa al

conjunto de Mentores que ponen su experiencia al servicio del medio ambiente y de las explotaciones agropecuarias, pescadores, cazadores y recolectores de subsistencia.

**Sociedad y Familia.** Área de nuestra Comunidad que agrupa al conjunto de Mentores que ponen su experiencia al servicio de la organización social y de manera muy especial a la convivencia familiar, en todas sus expresiones.

**Técnicos y profesionales de nivel medio,** oficiales, operarios y artesanos de las artes mecánicas y de otros oficios: Área de nuestra Comunidad que agrupa al conjunto de Mentores que ponen su experiencia al servicio de la construcción, la metalurgia, la construcción mecánica y afines. Artesanos y operarios de las artes gráficas, trabajadores especializados en electricidad y en electro tecnología. Operarios y oficiales de procesamiento de alimentos, de la confección, ebanistas, otros artesanos y afines.

**Tecnologías de la Información y las comunicaciones.** Área de nuestra Comunidad que agrupa al conjunto de Mentores que ponen su experiencia al servicio de la humanidad a través del desarrollo y análisis de software y multimedia, especialistas en bases de datos en redes computacionales y en el uso de los medios de comunicación, tales como redes sociales, radio, televisión, etc.

**Salud:** Área de nuestra Comunidad que agrupa al conjunto de Mentores que ponen su experiencia al servicio de las diversas manifestaciones de la Salud, médicos, enfermeros, paramédicos,

veterinarios y otros profesionales de las medicinas tradicionales y alternativas.

**Trabajadores de los servicios.** Área de nuestra Comunidad que agrupa al conjunto de Mentores que ponen su experiencia al servicio de los trabajadores de los servicios personales, los vendedores, los trabajadores de los cuidados personales, personal de los servicios de protección, conductores, operadores de vehículos pesados, oficinistas, personal de apoyo y afines, etc.

## **Requisitos de certificación**

Para obtener la certificación en calidad de Practicante de Mentoría Certificado BMP, el Mentor en proceso de certificación, deberá acreditar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- 1) Demostrar, mediante certificación expedida por un centro de formación asociado a la RGM, haber cursado y aprobado un mínimo de sesenta (60) de formación teórico – prácticas, para el dominio de los fundamentos, técnicas y procesos de la Mentoría en general y haber realizado un mínimo de cinco sesiones de Mentoría, supervisadas por el ente formador.
- 2) Presentar, en la plataforma de la RGM, el examen de acreditación de los conocimientos contenidos en la guía básica del Mentor, y obtener un puntaje mínimo aprobatorio del 80%.
- 3) Adjuntar el código deontológico debidamente firmado, como constancia de su compromiso con los postulados de la RGM, con el modo de actuación profesional de la

Mentoría y con los comportamientos éticos exigidos de un Mentor.

## Nivel 2. CPM

### MENTOR PROFESIONAL CERTIFICADO. Certified Professional Mentor

En el segundo nivel de certificación en la RGM estarán todos aquellos Mentores previamente certificados en calidad de Practicantes de Mentoría Certificados **BMP**, que en razón de su ejercicio profesional acreditan ante la RGM estar en el ejercicio de la profesión, con un mínimo de un año, ejerciendo el acompañamiento de personas o de organizaciones, en calidad de Mentores en cualquiera de las áreas que hemos asumido como universales

#### Requisitos de certificación

Para obtener esta certificación de segundo nivel, el Mentor deberá:

- 1) Poseer la certificación en calidad de Practicante de la Mentoría Certificado. (BMP Basic Mentoring Practitioner).
- 2) Acreditar experiencia mínima de un año estructurando y desarrollando procesos de Mentoría en su especialidad. Esta experiencia se demostrará adjuntando un documento en el cual el Mentor enunciará un mínimo de diez nombres de personas o de organizaciones para las cuales ha prestado su servicio como Mentor, dejando expresamente consignados los siguientes datos:

- Nombre de la persona u organización atendida
  - Tipo de proceso de Mentoría
  - Fechas durante las cuales se ejerció el proceso
  - Número de horas invertidas en el proceso
  - WhatsApp o correo del beneficiario del proceso
- 3) Demostrar, mediante certificación expedida por un centro de formación asociado a la RGM o por un Mentor docente asociado a la RGM, haber cursado y aprobado un mínimo de treinta horas (30) de formación para el fortalecimiento de las habilidades necesarias para un pleno desarrollo personal u organizacional, tales como, a nivel de ejemplo, programación neurolingüística, oratoria, escritura, diseño de procesos formativos, etc. y haber realizado un mínimo de diez sesiones de Mentoría, supervisadas por el ente formador, donde se demuestre el conocimiento y dominio de las herramientas que hacen posible la orientación efectiva de los procesos que el Mentor ofrece.
- 4) Aportar, para su exposición en la plataforma de la RGM:
- Una sesión de Mentoría, con previo visto bueno del Mentorado, en video, audio o en formato de texto, en la cual se reconozcan en los tiempos establecidos, los conceptos y prácticas en la cual se demuestre la aplicación de los conceptos y prácticas de Mentoría.
  - Un video story telling, en formato mp 3 o mp 4, de aproximadamente cinco minutos, con contenido afín a su especialidad, para exponer en la sección de videos MS.
  - Una nota con contenido afín a su especialidad, para exponerla en la sección de notas de la RGM o para ser publicadas en Mentores Magazine. Esta nota deberá tener

una extensión de tres páginas en Word, tamaño carta, fuente arial 12, con interlineado 1.15

- 5) Presentar, en la plataforma de la RGM el examen de acreditación de los conocimientos contenidos en la guía del Mentor Profesional y obtener un puntaje mínimo aprobatorio del 80%.

### **Nivel 3. XPM.**

#### **MENTOR EXPERTO PROFESIONAL. Certified Expert Professional Mentor**

Ésta es la certificación que la RGM considera que debería detentar toda persona que aspira a hacer de la Mentoría la disciplina que guie su modo de actuación al servicio del mundo y de la humanidad.

Es una certificación de tercer nivel para reconocer y jerarquizar a los Mentores que ya han obtenido certificaciones a niveles Practicante BMP y Profesional CPM y que han hecho de sus vidas, un camino de aprendizajes y lecciones que, convertidas en sabiduría de vida y como almas generosas, ponen al servicio de los demás, ejerciendo en su vida cotidiana como verdaderos Mentores Profesionales Expertos.

Habiendo unificado los conceptos, definiciones y distinciones de la disciplina a nivel internacional, con la certificación de Practicante de la Mentoría, Basic Mentoring Practitioner, luego validando su conocimiento en la transferencia de su sabiduría a través de la certificación Mentor Profesional Certificado, Certified Professional Mentor, el profesional de la Mentoría se hace acreedor a ser reconocido en calidad de Mentor con conocimiento experto, el

cual nace de su experiencia, pericia y experticia, haciéndose, por ello, merecedor de una certificación en calidad de Experto Profesional de Mentoría, CXPM, Certified Expert Professional Mentor.

### **Requisitos de certificación**

El aspirante a este tercer nivel en la jerarquización de la RGM deberá cumplir previamente con los siguientes requisitos:

- 1) Poseer las certificaciones que lo acreditan en calidad de Practicante de la Mentoría Certificado. (BMP. Basic Mentoring Practitioner) y Mentor Profesional Certificado, (CPM. Certified Professional Mentor).
- 2) Mostrar las evidencias del avance de su expertice, la cual nace de su trayectoria prolongada y de su pericia como Mentor, con una experiencia mínima de tres años, estructurando y desarrollando procesos de Mentoría en el área de su especialidad. Esta pericia se demostrará mediante fotos, página web, plataforma virtual, materiales de su producción, análisis de casos, participación en simulaciones (grabadas), etc., donde la RGM evidencie su trabajo como Mentor.
- 3) Aportar un documento en el cual el Mentor enunciará un mínimo de treinta (30) nombres de personas o de organizaciones para las cuales ha prestado su servicio como Mentor, dejando expresamente consignados los siguientes datos:
  - Nombre de la persona u organización atendida
  - Tipo de proceso de Mentoría



- Fechas durante las cuales se ejerció el proceso
  - Número de horas invertidas en el proceso
  - WhatsApp o correo del beneficiario del proceso
- 4) Demostrar, mediante certificación expedida por un centro de formación asociado a la RGM o por un Mentor docente asociado a la RGM, haber cursado y aprobado un mínimo de treinta (30) horas de formación, adicionales a las demostradas para certificar en los niveles 1 y 2 tendientes a la actualización en el en el conocimiento y dominio de herramientas comunicacionales, relacionales, de expansión de consciencia, (humanas y/o de negocios), que hacen posible el desarrollo humano integral, o la orientación efectiva de los procesos y estrategias organizacionales, tales como desarrollo de la visión transnacional, transcultural, transpolítica y transreligiosa, etc. y haber realizado el mínimo de prácticas exigidas por el centro de formación, asociadas al empleo de dichas herramientas
- 5) Aportar, para su publicación, en las Antologías de la RGM:
- Un escrito, de mínimo cinco páginas, tamaño carta, en fuente arial 12 interlineado 1.15, acerca de su visión prospectiva del área de la Mentoría en la cual se desempeña, indicando los principales retos que dicha área enfrenta y lo que esta requiere desarrollar.
  - Un escrito de mínimo cinco páginas, tamaño carta, en fuente arial 12 interlineado 1.15, acerca de su visión personal dentro del área de la Mentoría en la cual se desempeña, indicando el desarrollo profesional que visualiza para sí mismo, como Ser Humano y como Mentor

- Un análisis de caso de mínimo siete páginas, tamaño carta, en fuente arial 12 interlineado 1.15, que sirva, desde su narrativa y diseño de preguntas de contenido clave, como apoyo a la investigación empírica y a la sabiduría práctica, en la formación de otros Mentores y como documento de practica y guía de deliberación constructiva, en los diferentes medios de la RGM.
- 6) Presentar, en la plataforma de la RGM, el examen de acreditación de los conocimientos contenidos en la guía del Mentor Profesional Experto y obtener un puntaje mínimo aprobatorio del 80%.

Esta guía está concebida para orientar la certificación del nivel 01 de la jerarquización al interior de la RGM, *Basic Mentoring Practitioner*, por esto sus contenidos apuntan a consolidar el nivel de conocimientos mínimos para poder ejercer en calidad de practicante de la Mentoría.

## 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 RGM 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 durante 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 (RGM)**, 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 RGM.

En el año 2015, bajo la responsabilidad del presidente de la RGM, Alejandro Motta, del vice-presidente Daniel M. Da Costa y del director ejecutivo Nelson de J. Rueda, la organización radica su sede y personaría jurídica en la ciudad de Panamá, Panamá, estableciendo como su **misión**: fomentar y difundir la disciplina del modo de actuación de los Mentores, mediante acciones de

promoción, entrenamiento, certificación, publicaciones, oportunidades de *networking*, investigaciones, y todas aquellas acciones que hagan crecer nuestra comunidad, en manos de emprendedores, empresarios y directivos comprometidos con la vida misma. Y como su **visión**: una comunidad global liderada por seres humanos con conocimientos y valores.

En noviembre de ese año, se realiza la segunda reunión de directorio en la ciudad de Santiago, Chile, aprobando y lanzando lo que actualmente se constituye como el programa de *Certificación de Mentores* y la *Certificación de Programas de Mentoría*, así como el lanzamiento de la *Primera Antología* de la RGM, libro que cuenta con la participación de 16 Mentores distinguidos de la comunidad, el cual está a la disposición en la plataforma de la comunidad.

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

En noviembre del 2018, en la ciudad de Punta del Este, Uruguay, reasume la presidencia de la RGM 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 RGM, dando 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 RGM y se elige al Ingeniero Alejandro Fabricio Motta Castillo, para que en lo sucesivo actúe en calidad de CEO y director general de la RGM, acompañado de un Comité Consultivo, el cual integrarán los expresidentes de la RGM y algunos destacados Mentores de Mentores y al Dr.C.E. y MBA Nelson de J. Rueda Restrepo, para que actúe en calidad de presidente de la Comunidad de Mentores que integra la Red, con periodo hasta el 27 de octubre del 2022, acompañado de seis vicepresidentes y doce directores de desarrollo sectorial, cuyo periodo irá hasta octubre 27 del 2023.

Socialmente, la RGM está establecida por Regiones y cuenta con Viola Edward en calidad de vicepresidente para Asia, África y Oceanía; Lina Betancur vicepresidente para Norte América y Canadá, Rosalinda Pizarro como vicepresidente para México y Centro América, Rafael Hernández como vicepresidente para Sur América, Roberto Cerrada como vicepresidente para Europa.

Los vicepresidentes serán acompañados por directores de desarrollo territorial y por un grupo de embajadores y cónsules, los cuales se elegirán para periodos de un año, en cada uno de los países en los cuales tiene presencia la Red, a quienes puedes conocer en el Website de la RGM

[https://www.rgmentores.org/quienes-somos/autoridades.](https://www.rgmentores.org/quienes-somos/autoridades)

El mes de octubre de cada año fue establecido como el mes global de la Mentoría y el día 27 de octubre como el día Universal del Mentor. Estas fechas serán emblemáticas, en lo sucesivo, para reconocer e impulsar el modo de actuación profesional de la Mentoría y la profesión de los Mentores.

En nuestro web site [www.rgmentores.org](http://www.rgmentores.org) puedes conocernos a profundidad y beneficiarte de todo lo que día a día construimos para ti, beneficiándote de la formación ofrecida por los centros de formación, avalados por la Academia RGM, nuestra radio, nuestro canal watch tv, 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 RGM, con tu activa participación.

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

Bienvenidos a la co-construcción.

# FILOSOFÍA CORPORATIVA RGM

“No puedes ser todo lo que te propongas.

Pero puedes ser todo lo que eres”

Jay Shetty

## Misión

Servimos 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

Impulsamos 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 profesionales.

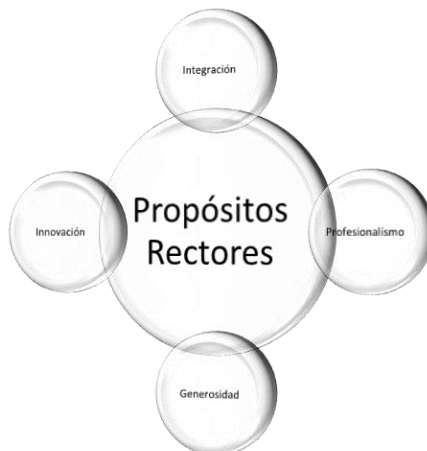


## Generosidad

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

## Innovación

Trabajamos guiados por el esfuerzo innovador y desarrollador del ámbito profesional de la disciplina de la Mentoría y del modo de actuación profesional de los Mentores.



# CÓDIGO DEONTOLÓGICO

“Elige un Maestro digno de imitar y digno de seguir.

Sigue a ese Maestro.

Hazte tú mismo un Maestro digno de imitar y digno de seguir”

Filosofía Japonesa

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

## **Parte 1 - Definiciones Aprobadas por la RGM.**

## **Parte 1 - Definiciones Aprobadas por la RGMentores.**

### **CÓDIGO DEONTOLÓGICO**

Un código deontológico es un documento que incluye un conjunto más o menos amplio de criterios, apoyados en la deontología, con normas y valores que formulan y asumen quienes llevan a cabo correctamente una actividad profesional. No se debe confundir la deontología con los códigos deontológicos. La deontología tiene un carácter más amplio, que puede incluir normas que no figuren en ningún código particular. El código deontológico es la aplicación de la deontología a un campo concreto.

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

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

y reglas de cumplimiento obligatorio

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

## **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.

## **COMPROMISOS ÉTICOS**

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

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

Como integrante de la RGMentores estos son mis compromisos

con la Red:

Aportaré la documentación fidedigna, académica y práctica para acreditar mi ingreso a la RGMentores y solicitar mi jerarquización dentro de ella.

Me comportaré de acuerdo con el Código Deontológico de la RGMentores en toda actividad de mentoría que ejerza.

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.

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, para lo cual 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.

Respetaré el copyright, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual y acataré las respectivas leyes de cada país donde actúe como Mentor.

Realizaré las investigaciones y sus respectivos escritos que aporten a la profesión, acorde con las normas científicas y las directrices aplicables a cada caso, con honestidad, competencia y responsabilidad.

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.

No desacreditaré perspectivas, ni enfoques de mentoría diferentes a los expuestos en esta Guía del Mentor, tampoco a colegas u a otros profesionales, que trabajan con mis mismos o diferentes métodos, hablaré con respeto de las escuelas de mis colegas, y de los tipos de intervención propuestos por las perspectivas europeas y norteamericana de mentoring, que gozan de credibilidad científica y profesional.

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.

Me abstendré de aceptar condiciones de retribución económica que claramente signifiquen desvalorización de la profesión o competencia desleal con mis colegas.

Tendré presente que constituye una grave violación de la deontología profesional atribuirme, en cualquier medio, anuncios, placas, tarjetas de visita, programas, etc., una titulación que no poseo, así como también no 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 Red.

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).

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:**

Condiciones generales:

Ajustaré mi actividad profesional como Mentor a las leyes y reglamentos de cada país, absteniéndome de hacer creer, a mis clientes, que actúo a 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 Red.

Dejo constancia de que mi autoridad profesional se fundamenta en mi capacitación y cualificación para las tareas que desempeño. 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

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.

Dado que el ejercicio profesional de la mentoría no debería ser mezclado, ni en la práctica, ni en su presentación pública, con otros procedimientos y prácticas ajenos al fundamento empírico de la mentoría, sin perjuicio de la legítima diversidad de teorías, escuelas y métodos, no utilizaré otras modalidades de acompañamiento, diferentes al mentoring, sin estar preparado en ellas y sin dejar expresa constancia, al mentorado, del cambio en los procesos de interacción.

Por ningún motivo me prestaré a situaciones confusas, en las cuales mi rol, funciones y tareas como Mentor sean equívocos o ambiguos.

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.

## **Relaciones con mis clientes y mentorados:**

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.

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. También velaré porque mis eventuales colaboradores se atengan a este secreto profesional.

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 instancia solicitante, obligados a no darles difusión fuera del estricto marco para el que fueron recabados.

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, siempre con la autorización de mi cliente.

Mantendré confidencialidad con la información de mi Mentorado (persona o comunidad), y de la parte contratante, a menos que sea requerido por ley.

Evitaré conflictos de intereses y en caso de existir, los expondré abiertamente y propondré retirarme del proceso de mentoría.

Seré diligente e íntegro al facilitar todo el conocimiento empírico disponible en mi haber, sin omitir conscientemente información relevante, que pueda apoyar al Mentorado.

Asistiré, con competencia y responsabilidad, a mis empresas clientes y a los mentorados, según las normas de la comunidad en la que se desenvuelvan

Me abstendré de mentorar a personas u organizaciones ilegales

o no éticas.

Únicamente aceptaré el intercambio de servicios, bienes u otra retribución no monetaria cuando esto no perjudique la relación de Mentoría.

No mantendré relaciones sexuales con ninguno de mis clientes, ni explotaré intencionalmente ningún aspecto de la relación Mentor – Mentorado para beneficio personal, profesional o económico.

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.

Si creo que mi cliente 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.**

Respetaré el derecho de mi cliente a concluir la relación de mentoría, cuando lo desee o cuando deje de beneficiarse de nuestra relación de mentoría.

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 este muy acorde con todo aquello que puedo ofrecer.

## **Parte 5 - Imagen Profesional.**

Utilizaré la información de contacto de colegas y clientes de manera profesional y respetuosa.

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.

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.**

Únicamente cuando esté debidamente certificado por la RGMentores en calidad de Mentor de Mentores, o avalado con un programa específico o respaldado como Centro de Formación, asumiré el compromiso de formar Mentores.

Cuando forme Mentores les explicaré y comprometeré claramente con cada uno de los acápites 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: \_\_\_\_\_

# DISCIPLINAS PARA APOYAR EL DESARROLLO HUMANO

“Cuando debo tomar una decisión siempre me pregunto cuáles serían las consecuencias si estuviera equivocado”

Alan Greenspan.

# Las disciplinas orientadas al desarrollo humano

En toda disciplina se dan un contenido (acción interior del filosofar) y un continente (principios rectores del proceso), en un recorrido que va del "saber-saber" y del "saber-hacer", a través de una serie de fundamentos que le dan estructura, desde su naturaleza y dinámica, la cual

- se traduce en los principios rectores de la disciplina,
- orienta las destrezas y habilidades necesarias en los profesionales que ejercen la disciplina y resolver sus problemas fundamentales

Esto debe 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?

## 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, siguiendo un método de acción.



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.**

En este capítulo vamos a recurrir al doctor Leonardo Esteban Ravier Rodríguez praxeólogo y emprendedor, (el pensador actual más destacado en la exposición de la Praxeología), para estudiar brevemente lo que expone en su extensa tesis Doctoral de Psicología, en la facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid<sup>1</sup>.

Vamos a seguir, sucinta y textualmente, en este capítulo las concepciones del Dr. Leonardo Ravier, expuestas en extenso en su tesis para obtener su título doctoral de psicología, publicada por Editorial Aula Magna, bajo el nombre de Teoría General del Coaching, McGraw Hill, ISBN 978841839719, año 2021, porque la RGM no solo se alinea con los planteamientos centrales de las tesis de Ravier sino que los encuentra muy pertinentes para el objeto de estudio de esta guía del Mentor.

## Ámbito científico

Según Ravier, los aportes conceptuales y prácticos, de los diferentes filósofos y pensadores que fundamentan la tradición vinculante del desarrollo humano, esencialmente son:

- a) **Sócrates** mediante el método socrático o debate socrático, 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 con el fin que en cada uno de ellos se 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**, a través del ejercicio de identificar y llamar la atención sobre la categoría el individuo singular, lo cual proporciona la base desde donde brotan cinco tesis: 1) sobre la importancia de cómo comunicar la verdad para despertamiento y edificación, 2) sobre el individuo singular como categoría de lo universal humano y la socio-política de la igualdad, 3) sobre la concreción de lo paradójico en la obra del amor que consiste en abrirse al otro como prójimo, 4) sobre la ambigüedad entre lo externo y lo interno y las implicaciones en la medición y el reconocimiento de los frutos de la reforma, 5) sobre 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 sus métodos biográfico, el cual hoy hace parte de la práctica de la psiquiatría y fenomenología 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 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 guían 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 la relación sujeta – objeto, haciendo partícipe al ser humano de sus experiencias ante el mundo;
- l) **Polanyi**, quien argumentó la existencia del conocimiento tácito, es decir que todo el conocimiento es personal y como tal, depende de suposiciones falibles. Todo sucede bajo la dinámica interdependiente de la observación y la

intuición, como dinámica que revela todas las etapas características del ritmo creativo. Al considerar la objetividad absoluta como una falsa ilusión y un falso ideal, 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 la tendencia de toda persona 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*);
- p) Y un largo etc...

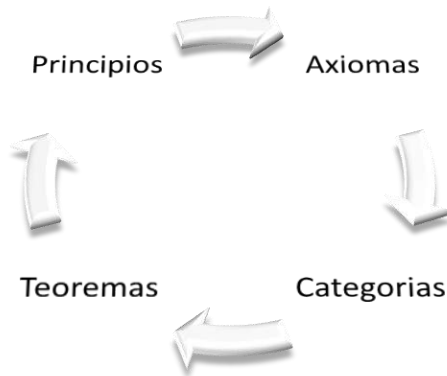
Con estos aportes conceptuales y prácticos podemos consolidar el concepto ontológico de las profesiones que se ocupan del desarrollo del ser humano - ontología: rama de la filosofía que se ocupa de dar cuenta de "lo que es"-, y evidenciamos, que toda epistemología responde a una ontología y que esta a su vez requiere y se organiza a través de una metodología.

Veamos ahora la segunda dimensión diferenciadora:

# Ámbito de la acción

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 del axioma nacen,
- los teoremas respecto a las facultades que tiene el ser humano y
- Los principios rectores de dichas disciplinas.

## Axioma esencial

**El ser humano actúa intencional o deliberadamente.**

# Las categorías

Del axioma anterior nacen, ocho categorías:



1) **Axiológicas.** 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).

2) **Causales.** 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.

3) **Teleológicas.** El ser humano, en su actuar deliberado, tiene la facultad, debido al presupuesto establecido en la categoría Causal de orientarse o dirigirse a fines.

4) **Tecnológicas.** El ser humano, en su actuar deliberado, utiliza medios (teorías, técnicas, instrumentos, procedimientos, etc.), para conseguir los fines determinados de la categoría Teleológica.

5) **Psicológicas.** 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).

6) **Económicas.** 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).

7) **Relacionales.** 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 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.

8) **Organizacionales.** 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.

## Los teoremas fundamentales

Del axioma **El ser humano actúa intencional o deliberadamente** y de sus categorías, desarrolladas por Leonardo Ravier, se derivan los teoremas fundamentales respecto a las facultades que tiene el ser humano, a saber:

- 1) Asumir regularidad en los fenómenos y en sus relaciones.
- 2) Dirigirse a fines, (llámense finalidad, propósito, objetivo o meta).
- 3) Utilizar los medios (materiales y no materiales) que considera idóneos para conseguir dichos fines.
- 4) Basar sus decisiones sobre sus propias motivaciones, deseos, preferencias y expectativas (siempre subjetivas).
- 5) Constituir o crear su propia escala de valores, sobre la cual elige el curso de acción determinado, renunciando a ciertas instancias, siempre dentro de su marco de posibilidades (materiales o no materiales), así como valorar la utilidad, coste, beneficio o pérdida que supone su acción.

- 6) Interactuar, intercambiar y asociarse con otros individuos, siempre buscando o persiguiendo un estado de mayor satisfacción o beneficio a corto, medio y largo plazo, y finalmente
- 7) 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.

## Los principios rectores

Del axioma y sus categorías y los teoremas a ellas asociados, Ravier deriva los principios rectores a la hora de buscar la participación de los seres humanos en su propia vida y obra, los cuales expresa así:

- 1) **Consciencia.** La consciencia, 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.
- 2) **Libertad.** 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.
- 3) **Confianza.** 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.

4) **Responsabilidad.** La responsabilidad, como principio, establece que el ser humano tiene la facultad de aceptar y de hacerse cargo (libremente) de las consecuencias de sus decisiones y acciones libres.

5) **Compromiso.** 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).

6) **Coherencia.** 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.



## En síntesis:

Fundamentadas en una tradición vinculante y buscando coherencia, eficiencia y legitimidad ontológica, la cual se expresa en

- 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, de manera muy sustancial, en su método operativo.

Los autores citados, y muchos más, nos aportan conocimientos sobre cómo 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*.
- c) la **asesoría** y la **consultoría**: transferencia del *Know How*,
- d) el **coaching**: activación del coeficiente personal, desde la activación del conocimiento tácito y
- e) la **Mentoría**: transferencia de experiencias y potenciación y desarrollo del coeficiente personal, desde el conocimiento explícito.

Las cuales difieren en

- su identidad,
- aplicación,
- alcances reales de intervención, etc.

y se evidencian en los cuerpos teóricos distintivos de su ontología particular, para darse coherencia y consistencia, tanto en sus referentes conceptuales como en su método operativo.

# MOTIVACIÓN ÉTICA DE LA MENTORÍA

“Nuestra prioridad es la cultura por sobre la estrategia. Contratamos o despedimos a partir de nuestros valores centrales, independientemente del desempeño laboral y aún si el empleado es una estrella”

Tony Hsieh.

En toda disciplina acompañamiento a los seres humanos, se exige una motivación ética, la cual se descubre en la presencia de una tradición vinculante y en el método operativo que la diferencia.

## Preguntas para la reflexión:

1. Cuando piensas 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. ¿La palabra Mentor es sinónimo de ...?
7. ¿Qué tienen en común 'Inception', 'Harry Potter' y 'Monument Valley'?

## Texto y contexto

El American Heritage Dictionary (AHD) define al Mentor como un sabio y confiable consejero, que guía la carrera de alguien, generalmente en las esferas más altas del conocimiento. Por otra parte, establece la etimología del término naciendo en la raíz indoeuropea \**men*\* "que piensa", lo cual permite definir al Mentor como un ser pensante, enmarcando así una de las características universales de la Mentoría, la reflexividad.

Por otra parte, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) define a un Mentor como "consejero", "Guía", "Ayo". Aludiendo al consejero como la persona que sirve para aconsejar sobre los elementos más importantes de la conducta; al Guía como aquel que dirige o encamina a alguien y al "Ayo" como la persona encargada, en la casa principal, de la guardia, crianza y educación de los niños y los jóvenes.

## Motivación ética de la Mentoría

El primer uso registrado de la palabra Mentor aparece en el poema épico griego La Odisea de Homero, aproximadamente en el siglo VII a.C. Mentor es un personaje fundamental sobre el cual cae la responsabilidad de educar a Telémaco, forjar su carácter, guiar la sabiduría de sus decisiones y llenar su vida de claridad para afrontar y perseverar en su propósito.

La tarea de Mentor fue engrandecida luego con la aparición de la diosa de la sabiduría, la belleza y la guerra, Atenea, quien recurrentemente toma la forma de Mentor, para llenar a Telémaco de sabiduría e incidir en su forma de pensar, retándolo en su coraje y recursividad al aclarar sus confusiones, aportando así un componente espiritual a la labor del Mentor, dado que la intervención de los dioses, en la mitología griega, se asocia con el favor divino, el cual para este caso específico se asocia con el rito de paso de Telémaco de niño a joven, cuando ambos se embarcan en un viaje que marcará el paso de la niñez a la adultez del futuro rey.

La motivación ética de la Mentoría queda así concebida como la labor de un personaje externo que orienta y acompaña el crecimiento interno – externo de otro ser. El primero con la autoridad que nace de haber transitado por un sendero y haber convertido los aprendizajes que le apornto ese sendero en conocimiento, destreza, habilidad, carácter, cuidado y coherencia, es decir en sabiduría, la cual decide poner, con voluntad de servicio, a disposición del segundo, un Ser que queriendo dejarse inspirar y guiar por otro, para convertirse en una mejor versión de sí mismo, aprende al confiar en quien lo guía.

Un buen ejemplo de lo expuesto en el párrafo anterior podríamos encontrarlo en la relación entre Elías y Eliseo, en el Primer Libro de los Reyes en la Biblia, donde se muestra como Elías guía y orienta a Eliseo para que llegue a ser profeta y su sucesor.

Si vamos a La Eneida de Virgilio, encontraremos en la diosa Venus una forma clásica de Mentoría que denota la sabiduría y el carácter necesario en un Mentor quien se ocupa de buscar la luz y de que su Mentorado la encuentre, sopesando las consecuencias de sus acciones.

Y por supuesto que para consolidar la motivación ética de la Mentoría necesitamos transitar por La Divina Comedia, 1472, ese poema escrito por Dante Alighieri. que cuenta con Dante, personificando a la humanidad, con Beatriz, quien personifica el amor humano y sagrado, y guía a Dante a cada una de las esferas del paraíso, hasta el Empíreo, espacio inmóvil, donde contempla la Rosa mística; y con el poeta Virgilio, que en su condición de guía y protector, acompaña a Dante a través del infierno y el purgatorio, aportando la racionalidad.

La siguiente referencia que tenemos para la motivación ética de un Mentor, como un maestro con voluntad de enseñar y extender su conocimiento, aparece en la obra de François Fénelon, Las aventuras de Telémaco, libro publicado a mediados del siglo XVII. Una oda a la educación y al establecimiento de relaciones de confianza en los contextos de aprendizaje, plenos de lecciones sazonadas de moral y política, en un manual que más pareciera escrito para formar reyes y gobernantes benevolentes.

De nuevo la guía moral y espiritual está presente, ahora bajo la forma de la diosa romana Minerva de la sabiduría y la estrategia,



quien suma el arte al repertorio con el cual ayudará a Telémaco y a Mentor.

En este breve recorrido por la motivación ética de la Mentoría, encontramos un tercer referente en el texto "Emilio", escrito en el siglo XVIII por Jean Jacques Rousseau, en el cual se narra el proceso de aprendizaje de Emilio de la mano de su Mentor Jean Jacques, personaje central de la novela, en este proceso de enseñanza – aprendizaje, donde un teórico de la educación (Rousseau) explica, como una voz ajena a la historia, las tácticas educativas que utiliza el personaje que lo representa.

## La verdadera grandeza

Reconociendo que la verdadera grandeza es cuando empleamos nuestros logros para enseñar a los demás y cuando ellos aprenden a enseñar a otros, sabiendo que la grandeza que hemos conseguido aumenta así exponencialmente, los aportes a la Mentoría que podemos extraer de Emilio pasan:

- primero por evidenciar que el Mentor instruye guiando a través del ejemplo, más que por sus palabras,
- segundo por la comprensión de que aun cuando el Mentor tenga más experiencia que el Mentorado, no siempre tiene todas las respuestas a las preguntas que le formula su Mentorado, lo cual hace de la investigación del Mentor y de la confianza del Mentorado, un pilar fundamental a la hora de establecer relaciones de confianza y
- tercero como un Mentor requiere de otro Mentor, que

para el caso de Rousseau es Fénelon, quien a través de sus textos le ayuda a Jean Jacques a encontrar el camino correcto.

## La autoridad que nace en virtud de la transferencia Mentor – Mentorado.

Desde finales del siglo XVIII hasta ahora, el Mentor es concebido como un benefactor que busca hacer de los objetivos del Mentorado sus propios objetivos, los cuales pueden alcanzarse en equipo, desde la autoridad que nace en virtud de la extensa experiencia y capacidad del Mentor y de la influencia que ejerce en el Mentorado, como fuerza que cambia y dinamiza la transferencia de autoridad del Mentor al Mentorado, fruto de la disposición y disponibilidad que posibilita el modelamiento. En una simbiosis de sabiduría entre ambos, Mentor – Mentorado.

Integridad, Guía y Relación para el desarrollo de consciencia, valores, destrezas y habilidades vitales podrían ser la síntesis de esta reflexión contextual a la motivación ética de la Mentoría, la cual abre este manual reglamentario de los niveles de certificación, que construyen la jerarquización de los Mentores en la RGM.

# TRADICIÓN VINCULANTE Y SENTIDO DE LA MENTORÍA

“Es mi empresa; voy a estar aquí para hacerme cargo de las consecuencias”

Carlos Britto.

## Origen mitológico e histórico

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

### Preguntas para la reflexión:

1. Si la ventana por la que contemplamos la vida es una de limitaciones, ¿nuestro comportamiento manifestará limitaciones? ... ¿Por qué?
2. ¿Según la mitología Griega Mentor era un Ser humano o una divinidad?
3. ¿Un Mentor es ¿un consejero, un guía, un profesor o una persona sabia?
4. ¿Cuál fue el papel de los Mentores durante la edad media?
5. ¿Qué importancia reviste para la Mentoría la obra "Las aventuras de Telémaco" de François Fénelon?
6. Mentoría ¿es una nueva dimensión del Coaching?

## Mitología.

Desde la antigüedad las sociedades tribales han determinado los 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 se precisa una tribu entera".

El concepto de Mentoría y el término Mentor se asocian desde 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.

Cuando Ulises, rey de la isla de Ítaca, marchó a la guerra de Troya, conflicto bélico en el que se enfrentaron una coalición de ejércitos aqueos contra la ciudad de Troya, encomendó a Mēntōr ("Μεντωρ") el sabio anciano itacense, rey de los tafios, 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. Mentor hace meditar y reflexionar a Telémaco, sobre las ideas puras en su esencia, para que él, **desde el conocimiento, las clasifique y ordene, desde el entendimiento las desglose y estudie y, desde el amor, las ejecute y plasme.**

Así Méntor acerca a Telémaco al conocimiento - sabiduría y le plantea retos para potenciar sus talentos, los cuales, con la luz del conocimiento, entendimiento y amor, unan sus fuerzas y

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

Según la mitología griega, después de que los dioses en asamblea hubieran decidido que Ulises debía volver a casa, desde la isla de Ogigia, Atenea, adoptando la apariencia de Méntor, fue 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.

## Antigua Grecia

En la antigua Grecia Sócrates fue Mentor de Platón y este a su vez de Aristóteles. Los tres son reconocidos como los representantes fundamentales de la filosofía de la Antigua Grecia y a ellos les 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, no

sólo de conocimientos, destrezas y habilidades propias del oficio, sino 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 fueron 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 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, una "antítesis" y su resolución en una "síntesis".

En este siglo fue cuando François Fénelon escribió, en 1699, la obra "Las aventuras de Telémaco", destinada a la formación del nieto de Luis XIV el Duque de Borgoña. Esta obra fue muy popular en la Francia del siglo XVII y sentó las bases para una nueva comprensión de la Mentoría.

## Siglo XIX

Durante este siglo vemos emerger las academias en la arquitectura, la literatura, la pintura, 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.

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; la innovación y el aprendizaje más que la burocracia organizativa.



En los últimos años del siglo XX, la Mentoría 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 el Mentor de negocios Sebastián Pendino<sup>ii</sup>, 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 EE. UU. 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.

**Clint Eastwood:** El actor y director **Clint Eastwood** 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 EE. UU. John Glenn fue asesorado por su profesor de educación cívica de la escuela secundaria. Glenn es un defensor de la Mentoría y habla 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<sup>iii</sup>, fundador y director de Compass Consulting, quien nos cuenta la siguiente historia:

“Hace unos meses, mientras yo 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, origen del concepto a través Odiseo y su hijo Telémaco, quien quedó al cuidado de Mentor, 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 preconceito 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 Rowlings 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 su “compadre”. 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 (sociedades diría el Flaco Menotti) que permitan la creatividad, la innovación, la co-creación 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 Hogwards, 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 Mentoría un nuevo paradigma de aprendizaje asociado al cambio cultural de la organización.**

Y finalmente el Dr. Büchner, cierra su artículo afirmando:

“Si tenés más de 35 años la onda vintage y retro no te sienta mal, ¿verdad?”

Imagínate que sos Jim Hopper, Jefe de Departamento de Policía de Hawkins, Indiana, o Joyce Byers. Si sos aún más joven podríamos hablar de Will y Jonathan, hijos de Joyce. Quiero que pienses en Once (Eleven) ese personaje extraño con poderes psíquicos protegida por Hopper. Todo esto ocurre en *Stranger Things*, que es furor en Netflix.

Proyectemos por unos instantes a estos personajes y situaciones al mundo organizacional del siglo XXI en el cual la realidad supera toda ficción.

Es muy probable que Once (Eleven) sea comparable a alguno de los *nerds*, *freakies*, *millennial* o como quieras llamarlo o llamarte, que habitan la fauna corporativa de estos días. Y que, además, consideremos a nuestros *Eleven* (a la N+1) como ciudadanos corporativos con súper poderes tecnológicos y digitales. Si te sentís angustiado o con incertidumbre porque te encontrás perdido, superado, aunque quizás también ávido de estar actualizado con la interfaz tecnológica o de tendencias en general de nuestro tiempo, y que a su vez tienen una fuerte incidencia en tu gestión, no cabe duda de que lo que necesitas es participar de un programa de Reverse Modo de actuación de los Mentores.

¡Siempre hay posibilidades de aprender! ¿Cómo te imaginas ese espacio de aprendizaje?

Te detallo algunos *tips* y características seas *Millennials* o un "viejito de 50 y tantos como yo":

Tomar este espacio como un nuevo paradigma de aprendizaje asociado al cambio cultural de la organización, que siempre empieza por la transformación individual.

Lanzarlo con una estrategia de *Endomarketing* para asegurar el impacto y que no sea percibido como una iniciativa “cool” pero pasajera.

Creatividad: diseñar la didáctica con un andamiaje simple y no barroco (recargado) para que no sea percibido como “más de lo mismo”.

Los espacios de intercambio y diálogo hay que inducirlos, pero no centrarlos en su mayoría en Aula (todos tenemos más de 18 años de aulas encima)

Flexibilidad: la estructura debe ser lo menos burocrática posible. No pongas fechas rígidas de encuentros, sí utiliza las redes sociales y algún espacio de intercambio de experiencias presencial para socializar los aprendizajes.

La síntesis sería: humildad, confianza y capacidad de asombro. Éstas serán garantía de aprendizaje.

Uy, tengo que despedirme hasta un próximo encuentro, ¡porque me está llamando por *facetime* mi *Reverse Mentor* desde Oklahoma!”

### **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"<sup>iv</sup>.

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 2010-2011 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.

En síntesis



Maurits Cornelis Escher, conocido mundialmente como M. C. Escher, fue un pintor holandés conocido por su obra llena de figuras imposibles, con la matemática y el juego de las dimensiones como sus toques más alabados.

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 ontológica 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.

Por todo lo expuesto en este capítulo podemos inferir que el proceso de Mentoría es en esencia **un proceso de acompañamiento en el aprendizaje de contenidos procedimentales (el cómo) y actitudinales (desde lo cognitivo, afectivo y conductual)**, por parte del Mentorado, lo cual exige del Mentor el dominio de estrategias de elaboración, de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades y destrezas, para que en su relación con el Mentorado pueda, mediante estrategias de integración, desarrollar su capacidad para relacionar e incorporar a sus aprendizajes previos nuevas estrategias, métodos, destrezas, habilidades, etc., necesarias para la producción de los resultados oportunos en la vida práctica.

Por eso, la Mentoría, como disciplina, trabaja en las certezas que nacen de las experiencias de los Mentores y en la producción de resultados tangibles en los Mentorados, a partir del desarrollo de sus estrategias, modelos, métodos, 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*, y 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.

# IDENTIDAD DE LA MENTORÍA COMO DISCIPLINA

“Mi formación humanista fue de gran ayuda porque me enseñó la importancia de los seres humanos. Si pudiera, haría que todos estudiaran una carrera en humanidades antes de cualquier otra carrera”

Herb Keller.

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), lo cual se refleja, desde el método operativo de la Mentoría, en la práctica causal e intencional, en correspondencia con las nuevas destrezas y habilidades, conductuales y 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

- La **epistemología**, es decir, en esa rama de la filosofía que se ocupa de estudiar la naturaleza, el origen y la validez del conocimiento; (La palabra epistemología está compuesta por las palabras griegas ἐπιστήμη -epistémē-, que significa 'conocimiento', y λόγος -lógos-, que traduce 'estudio' o 'ciencia'). La epistemología estudia 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.

- 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;
- y en el **método** propio del ejercicio de la Mentoría, el cual se apoya en el dialogo estratégico con alusión de alternativas.

La epistemología estudia 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.

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.



# Conocimiento técnico - explícito y conocimiento tácito - implícito

La mayoría de los procesos de ayuda concebidos y conocidos hasta la fecha están enfocados en una de dos vertientes: en el paradigma de la transferencia del conocimiento técnico – explícito y articulable o en el paradigma que busca potenciar y/o desarrollar el componente del conocimiento tácito que habita innatamente en cada ser humano.

Precisemos, para una mayor comprensión, los dos 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, ni 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."

En el **conocimiento implícito o tácito** se 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, analizar, visualizar ideas, etc.) que le permite acceder a otro 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 las dimensiones técnica y cognitiva.

- La **dimensión técnica** es aquella traducida a través de la expresión *know-how*.
- La **dimensión cognitiva** 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, relacionada con las diferentes comunidades de conocimiento de tipo: informal, interactiva y grupal.

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.

- 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 el Mentor y Mentorado buscan alcanzar la meta propuesta para las interacciones de Mentoría, apoyados en los teoremas, categorías y principios de la Mentoría, 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:

- Primero se apoya en la **socialización** (de tácito a tácito) la cual 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, transfiriendo de este modo el conocimiento tácito de una persona a la otra.

- En segundo lugar, la **exteriorización** (de tácito a explícito), empieza a partir de un diálogo estratégico, con inclusión de alternativas, apoyado en metáforas o analogías apropiadas que posibilitan al Mentor y al Mentorado enunciar el conocimiento tácito oculto, difícil de comunicar de otro modo.
- 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.
- Y, por último, la **interiorización** (de explícito a tácito), que proalimenta al 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 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:

- generar nuevo conocimiento,

- difundirlo en la empresa
- 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 organización seguirá 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.

# PILARES EPISTEMOLÓGICOS DE LA MENTORÍA

“Mis pasiones tienen que ver con ser capaz de cambiar las cosas”  
Madeleine Albright.

## **“Enseñar a pensar y actuar sobre contenidos significativos y contextualizados, para la solución de situaciones problémicas determinadas”**

Una vez descubierto el sentido de la Mentoría se hace imprescindible referirnos a sus pilares epistemológicos, (epistemología: parte de la filosofía que estudia los principios, fundamentos, extensión y métodos del conocimiento humano), a partir de los cuales se ejerce la actividad profesional de un Mentor.

### **Preguntas para la reflexión:**

1. ¿El saber hacer es resultado de un aprendizaje propio de los procesos constructivos internos, auto estructurantes? ... ¿Por qué?
2. ¿El aprendizaje es un proceso de (re)construcción de saberes culturales? ... ¿Por qué?
3. ¿El aprendizaje de contenidos procedimentales se facilita gracias a la interacción con Mentores? ... ¿Por qué?
4. ¿El aprendizaje de contenidos declarativos implica un proceso de reorganización interna de esquemas? ... ¿Por qué?
5. ¿El aprendizaje del Mentorado se produce cuando entra en conflicto lo que él ya sabe hacer con lo que debería saber hacer? ... ¿Por qué?

Las estrategias de aprendizaje en las cuales se apoya la Mentoría

6. ¿Son instrumentos socioculturales aprendidos en contextos de interacción con alguien que sabe más? ... ¿Por qué?
7. ¿persiguen el aprendizaje y la solución de problemas



- específicos? ... ¿Por qué?
8. ¿Pueden incluir varias técnicas, operaciones o actividades específicas? ... ¿Por qué?

## Del “saber qué” al “saber cómo”

La Mentoría es un camino de aprendizaje significativo, a través del cual se desplazan Mentor y Mentorado, en un proceso de mutuo aprendizaje, que va del **SABER QUÉ**, (competencia referida al conocimiento de datos, hechos, conceptos y principios) al **SABER CÓMO**, (ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas, métodos, etc.), previa la incorporación consciente de **contenidos actitudinales** (constructos que median nuestras acciones y que se encuentran compuestos de tres elementos básicos: un componente cognitivo, un componente afectivo y un componente conductual), lo cual requiere el soporte de unos pilares epistemológicos que se fundamentan en el postulado: **“Enseñar a pensar y actuar sobre contenidos significativos y contextualizados, para la solución de situaciones problemáticas”**.

Los pilares epistemológicos de la Mentoría, como proceso en función de desarrollar el aprendizaje de contenidos actitudinales y procedimentales, por parte del Mentorado, son esencialmente dos:

1. Aprendizaje significativo y constructivista, para la articulación teoría – práctica, por parte del Mentorado
2. Aprendizaje basado en el descubrimiento significativo

para la formulación y resolución de situaciones problemáticas del Mentorado, a partir del desarrollo de nuevas destrezas y habilidades bio-psico-sociales y laborales.

## Primer pilar

### Aprendizaje significativo y constructivista para la articulación teoría – práctica, por parte del Mentorado

El aprendizaje significativo es un aprendizaje con sentido. Para el caso de la Mentoría este aprendizaje se centra en contenidos procedimentales, los cuales van más allá del “saber qué”, el cual es de tipo declarativo y teórico. La Mentoría se aplica en cruzar el puente que hace posible transitar hasta el “saber procedimental”, que es de tipo práctico.

Básicamente está referido a utilizar los conocimientos previos del Mentorado para construir un nuevo aprendizaje.

Las teorías constructivistas tienen sus raíces en Piaget y se enfocan en el carácter activo del aprendiz, quien interactúa con el entorno ya sea solo o con otros; el aprendizaje es la construcción y la reorganización cualitativa de las estructuras del conocimiento resultantes.

Al considerar los procesos de aprendizaje y desarrollo como una construcción epistémica, Piaget situó su trabajo en una tradición que se extendía desde Kant hasta Descartes. Kant el “constructivista por excelencia”, propuso que el espacio, el tiempo, la causalidad y el objeto son formas que la mente

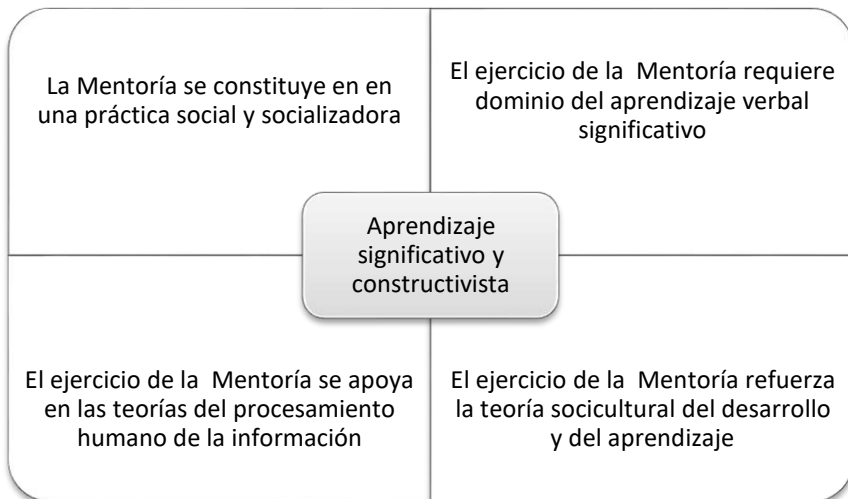
humana aporta a su experiencia con el mundo.

Kant creía que nuestra experiencia del mundo como objetivo y cierto —espacial y temporal, con objetos que interactúan causalmente— se constituye a través de la aplicación de la mente de estas estructuras cognitivas a las impresiones sensoriales básicas (para utilizar términos más modernos). En tanto condiciones transcendentales de la posibilidad de cualquier experiencia, traen necesidad a nuestra experiencia del mundo.

Según el teórico estadounidense David Ausubel, el aprendizaje significativo es un tipo de aprendizaje en el cual un estudiante asocia la información nueva con la que ya posee; reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso.

La Mentoría se apoya en esta tipología y metodología denominada “significativa”, la cual se puede definir como aquella que permite al Mentorado construir su propio aprendizaje además de dotarlo de significado.

Dicho de otra manera, el aprendizaje significativo no se olvida y se mantiene en las capacidades del Mentorado, como punto de partida, para luego dar paso al aprendizaje constructivista, el cual parte de que el Mentorado construye su nuevo conocimiento sumando este a las enseñanzas anteriormente adquiridas. Este tipo de aprendizaje requiere de una contextualización con tareas culturalmente significativas, con las que el Mentorado aprende a resolver problemas con sentido. Gráficamente podemos sintetizar este pilar epistemológico, así:



La Mentoría asume que “la educación es una parte esencial de la vida, un componente de la práctica social, que nos permite no sólo la conservación del conocimiento a la vez que lo va reproduciendo”, desde un énfasis en el saber hacer o saber procedimental.

De allí que se apoya en el aprendizaje significativo, el cual “debe contemplar el engranaje lógico de los nuevos conocimientos o materia a impartir con los conceptos, ideas y representaciones ya formados en las estructuras cognoscitivas” del Mentorado.

Y por ello reconoce la teoría del procesamiento de la información “como un conjunto de modelos psicológicos que conciben al ser humano como un procesador activo de los estímulos (información o “inputs”) que obtiene de su entorno”.

Para la Mentoría, igual que lo es para Vygotsky, Leontiev, Luria y otros, la cognición “es un fenómeno social complejo... distribuido

—extendido sobre, no dividido entre — la mente, el cuerpo, la actividad y los entornos organizados culturalmente (los cuales incluyen a otros actores)". Además, el aprendizaje es

- a) "una parte integral de la práctica social generativa en el mundo vivido",
- b) el resultado de "la participación guiada" o "la participación legítima periférica".

"La comprensión se desarrolla a través del uso continuo, situado" el cual involucra

- 1) "Negociaciones sociales complejas", las cuales nacen del mundo de las percepciones, incubadas en las creencias más profundas.
- 2) Que "el aprendizaje y la cognición... están situados fundamentalmente" en la actividad, el contexto, y la cultura.
- 3) La promoción de aprendizajes significativos
- 4) "La endoculturación": es decir, aprender la jerga, el comportamiento y las normas de un nuevo grupo social; adoptar su sistema de creencias para volverse miembro de la cultura, etc.

Con base en lo anteriormente expuesto, los Mentorados son los responsables de su propio aprendizaje, desde una construcción de significados, la cual va realizando paulatinamente con el Mentor, para responder a las necesidades del Mentorado de "construir" sus propios conocimientos, a través de la experiencia, con lo cual uno y otro juegan un papel activo y participativo.

El principio educativo asociado al aprendizaje significativo que desarrolla la Mentoría, enfatiza que el conocimiento es un producto de la interacción social y de la cultura.

Cada Mentorado, según su propio ritmo, construye significados

y desarrolla consciencia y presencia, estrategias, métodos, modelos, destrezas y habilidades, a medida que va aprendiendo del Mentor, haciendo propia la información para la acción, recibida de este.

Dado que el Mentorado posee conocimientos previos o conceptos de anclaje pertinentes, el proceso se realiza exitosamente cuando se relaciona un nuevo conocimiento o información con la estructura cognitiva del Mentorado, de forma no arbitraria y sustantiva o no literal, para que se constituya en un verdadero proceso de desarrollo mediante el cual:

- a) Mentor y Mentorado construyen una red, un entramado, que va de lo conceptual a lo práctico en cada situación objeto de Mentoría.
- b) El Mentorado debe tener una disposición o actitud favorable para extraer significados de la interacción con su Mentor.
- c) El Mentor trabaja desde el significado lógico, mediante estrategias, modelos y métodos apropiadas para el desarrollo de nuevas destrezas y habilidades en el Mentorado.
- d) La información nueva se relaciona con la ya existente en la estructura cognitiva del Mentorado, de forma sustantiva, no arbitraria ni al pie de la letra, para diseñar nuevas estrategias, métodos, modelos de acción, etc.
- e) El Mentorado trabaja desde la significación práctica de sus nuevos conocimientos, traduciéndolos en acciones – resultados, de sus nuevas destrezas y habilidades.

Dadas estas condiciones, como elementos de entrada, Mentor y Mentorado, transitan las tres etapas del proceso de aprendizaje significativo, así:

## **Fase inicial:**

Dentro de los factores afectivos que juegan un papel importante para la Mentoría se encuentran: la disposición por aprender del Mentorado, sus metas personales, expectativas, el autoconocimiento y por supuesto, la búsqueda de nuevas destrezas y habilidades para interactuar de manera propositiva en los diferentes entornos que constituyen su realidad vital.

Entonces, dadas las anteriores condiciones, desde el conocimiento explícito del Mentor, una nueva información “conecta” con un concepto relevante preexistente en la estructura cognitiva del Mentorado.

A partir de esta información el Mentorado (de)construye y (re)construye, la forma de producir sus resultados y gradualmente va generando un nuevo panorama global y unas nuevas representaciones, que superan su experiencia previa y lo movilizan al desarrollo de nuevas destrezas y habilidades, las cuales le van siendo (de)mostradas por el Mentor.

Esta fase del pilar implica que cada Mentorado aprende de diversas maneras, lo cual exige que el Mentor desarrolle estrategias metodológicas específicas que estimulen potencialidades, optimicen recursos y propicien al Mentorado confianza en sus propias habilidades para comunicarse, aprender a aprender y a desarrollar nuevas destrezas y habilidades.

## **Fase intermedia:**

La Mentoría se concibe como un continuo, donde la transmisión del Mentor al Mentorado es gradual, más que inmediata, y

algunas veces con sobre posicionamientos, que van de lo demasiado abstracto hasta la concreción que nace de la aplicación significativa y conexas de lo aprendido, en la cotidianidad de la vida práctica, día a día.

El Mentorado comienza a encontrar relaciones y similitudes entre las partes aisladas propias de sus procesos competenciales (y en la realización de nuevas conductas) y llega, desde las fases elaborativas y organizativas que le enseña su Mentor, a configurar nuevos esquemas y mapas cognitivos, los cuales en forma progresiva va traduciendo en nuevas destrezas y habilidades para enfrentar sus realidades.

### **Fase final:**

El Mentorado va traduciendo el conocimiento adquirido, procesándolo como nuevas estrategias, métodos, modelos, destrezas y habilidades, que va aplicando a nuevas situaciones y contextos para validar, contra los resultados, que sus nuevos comportamientos le reportan inéditos y muy diferentes resultados, cada vez de forma más autónoma o automática.

Esto implica que las nuevas ideas, conceptos y prácticas pueden ser aprendidos de forma significativa en la medida en que otras ideas, conceptos o prácticas relevantes estén adecuadamente claros y disponibles en la estructura cognitivo - operativa del Mentorado, quien los va aplicando a nuevos contextos, mientras los va traduciendo en conocimiento implícito.

Es así como el aprendizaje constructivista y su enseñanza implica un proceso constructivo interno de reorganización de esquemas, haciéndolo subjetivo y personal, lo cual se facilita gracias a la mediación o interacción Mentor - Mentorado, dado que este es



un proceso social y cooperativo, para la (re)construcción de saberes culturales, mediante la utilización de materiales de aprendizaje significativos que facilitan la construcción de “puentes cognitivos” entre el conocimiento nuevo y lo familiar, para luego traducirlos en acciones productoras de resultados observables, tangibles, medibles...

## Segundo pilar

El aprendizaje basado en situaciones problémicas (ABP): una metodología basada en la vida real.

Gladys Vargas Beltrán<sup>v</sup>, experta en evaluación, nos regala una maravillosa síntesis, la cual tomamos textualmente para explicar este pilar.

El aprendizaje basado en situaciones problémicas, es una metodología que permite desarrollar la capacidad del Mentorado para resolver situaciones de la vida real a partir de la aplicación de funciones cognitivas, el desarrollo de actitudes y la apropiación del conocimiento.

¿Qué se busca con el ABP?

En el aprendizaje basado en situaciones problémicas se trabaja a partir del planteamiento de un problema, lo que conduce a los Mentorados a generar conflictos cognitivos, buscar soluciones a la situación, la detección de necesidades en su aprendizaje que permitan resolverla, la investigación en torno al problema, su análisis y finalmente su resolución, lo que conduce a aprendizajes significativos que llevan al desarrollo de competencias académicas

y profesionales.

## Bases del ABP

El aprendizaje basado en situaciones problémicas parte principalmente del constructivismo y de la idea de que aprender, implica un proceso de construcción del conocimiento que sólo se logra haciendo, aplicando, detectando el error y corrigiendo, en contraste con modelos pasivos que se limitan al transmisionismo y la repetición.

El aprendizaje basado en situaciones problémicas se gestó en Canadá y luego se movilizó a Europa buscando particularmente el fortalecimiento de los procesos de formación de los médicos en su pregrado, estableciendo que los médicos docentes, en su calidad de Mentores de los nuevos galenos requerían vocación para la transferencia, actitud positiva e investigativa, con altos conocimientos en el desarrollo de funciones cognitivas y sobre todo con el carisma para conectarse con las necesidades de sus Mentorados.

## Ventajas del ABP

El aprendizaje basado en situaciones problémicas lleva a los Mentorados a la práctica reflexiva, la cual les permite desarrollar capacidades de multiperspectiva, pensamiento sistémico, reflexión crítica y metacognición.

El aprendizaje basado en situaciones problémicas desarrolla de forma excepcional en los Mentorados la capacidad para gestionar el conocimiento; esto les permite que sean capaces de seleccionar y organizar la información, clasificarla cognitivamente, hacer uso de la que sea pertinente para resolver las situaciones problémicas,

entre otras funciones cognitivas.

Finalmente, el aprendizaje basado en situaciones problémicas desarrolla en los Mentorados la capacidad de adaptarse a los cambios, ser flexibles, proactivos, aumentar el nivel de tolerancia a la frustración y a la fatiga, entre otras bondades.

## Mentoría y ABP

Para la aplicación del ABP el Mentor debe

- 1) Tener en cuenta que cada situación debe ser situada, es decir, contextualizada de acuerdo con la realidad del Mentorado y sus campos de acción;
- 2) Se deben diseñar situaciones motivantes para el Mentorado; cada problema debe partir de un objetivo de aprendizaje; la idea es que el Mentor incite en el Mentorado la toma de decisiones y la gestión de la información; y en cada interacción Mentor – Mentorado se deben fortalecer los procesos de investigación y necesariamente deben llevar a diferentes caminos para dar respuesta al problema.
- 3) El Mentor debe pensar de forma cuidadosa las rutas que puede implementar el Mentorado para dar solución a las situaciones problémicas, las herramientas de apoyo que le brindará y sobre todo los criterios de evaluación desde lo diagnóstico, lo formativo y lo sumativo.

# Habilidades requeridas de un Mentor para aplicar los pilares epistemológicos de la Mentoría

Ya nos ha quedado claro que el proceso de Mentoría es en esencia un proceso de acompañamiento al Mentorado en el aprendizaje de contenidos procedimentales (el cómo) de una tarea, arte, oficio o solución de situaciones problémicas asociadas a ellos, lo cual exige del Mentor el dominio de **estrategias de elaboración**, de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades y destrezas, para que en su relación con el Mentorado pueda, mediante **estrategias de integración**, desarrollar su capacidad para relacionar e incorporar a sus aprendizajes previos lo que en su interacción con el Mentor recibe, para la producción de los nuevos resultados que espera en el día a día.

## Pilares epistemológicos y habilidades requeridas de un Mentor

Dado que “experiencia no es lo que le sucede a un individuo, sino lo que el individuo hace con lo que le sucede”, reiteramos que la Mentoría es una disciplina que, para el ejercicio profesional de su propósito, se apoya esencialmente en dos pilares epistemológicos:

1. El aprendizaje significativo y constructivista para la articulación teoría – práctica, por parte del Mentorado y

2. El aprendizaje basado en situaciones problémicas (ABP): una metodología basada en la vida real.

Y el Mentor, para desarrollar adecuadamente estos dos pilares, en su interacción con el Mentorado requiere desarrollar nueve **habilidades** las cuales podemos sintetizar así:

Indagativas	Asimilación y retención de la información	Organizativas
Inventivas y creativas	Analíticas	Toma de decisiones
Comunicación	Sociales	Metacognitivas y autorreguladoras

Desarrollemos brevemente cada una de estas habilidades:

- 1) Habilidades Indagativas: Decía Albert Einstein: "Si yo tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de la solución, yo gastaría los primeros 55 minutos para determinar la pregunta apropiada... ... porque una vez supiera la pregunta correcta Yo podría resolver el problema en menos de cinco minutos" ... Y esta es la razón para establecer como la primera habilidad de un Mentor el que este sepa indagar.

La calidad de nuestras vidas la determina la calidad de nuestro pensamiento. La calidad de nuestro pensamiento, a su vez, la determina la calidad de nuestras preguntas, ya que las preguntas son la maquinaria, la fuerza que impulsa al pensamiento.

Sin las preguntas esenciales, muchas veces no logramos enfocar nuestro pensar en lo significativo y sustancial.

El trabajo del Mentor eficaz consiste en realizar preguntas profundas que se alojen en conversaciones ampliamente estratégicas, sobre cuestiones o hechos de fondo, con su Mentorado.

Cuestionar en una mente viva nunca termina, las preguntas se transforman, las preguntas generan más preguntas, estimulan nuevas maneras de pensar, nuevos caminos a seguir. Mientras nos preguntamos analizamos, evaluamos y mejoramos nuestro pensamiento.

Descubrir la pregunta correcta es equivalente al arte de buscar nuevas posibilidades con quien se ve enfrentado a la pregunta.

La pregunta tiene que capturar al Mentorado donde está, para engendrarle más energía, para ir más en profundidad sobre su situación problemática y entonces la acción fluirá desde esa energía.

Las preguntas más energizantes son las que envuelven los valores, esperanzas e ideales de las personas, al mismo tiempo que alejan la pregunta del enfoque de la situación problemática para llevarla a un enfoque de posibilidad en la solución.

Una pregunta poderosa del Mentor al Mentorado

- Genera, en este, curiosidad
- Estimula la conversación reflexiva

- Saca a la superficie supuestos subyacentes
- Invita a la creatividad y a las nuevas posibilidades
- Genera energía y avance
- Moviliza canales de atención y focos de investigación
- Propicia “estancias” (pretextos, textos y contextos) para la interacción
- Toca significados profundos
- Y ... evoca más preguntas.

- 2) Habilidades para la asimilación y retención de la información: El Mentor, en segundo lugar, es un experto en escuchar para lograr la comprensión de la verdadera situación de su Mentorado. El bien sabe que el dialogo exige una actitud silenciosa de escucha atenta.

Krishnamurti afirmaba “Escuchar es un acto de silencio”. Mientras no callemos nuestro diálogo interno y prestemos atención a nuestro interlocutor, no aprenderemos a escuchar. Solo una actitud de escucha atenta hace fecunda la palabra que podemos dar a nuestro interlocutor.

Es difícil poder decir al otro algo que resulte válido si no abrimos de par en par nuestros oídos para escucharlo.

- 3) Habilidades Organizativas. El Mentor debe poseer una gran habilidad en saber establecer prioridades, programar el tiempo de manera correcta, saber disponer de los recursos y conseguir que las cosas más importantes sean programadas y realizadas a tiempo.

## Siete estrategias para priorizar las tareas laborales

- Tener una sola lista que contenga todas las tareas
- Identificar lo que es importante: Comprende tus verdaderos objetivos
- Destacar lo que es urgente
- Priorizar según la importancia y la urgencia
- Evitar las prioridades que compiten entre sí
- Considerar el esfuerzo
- Revisar constantemente y ser realista

4) Habilidades inventivas y creativas. Si algo debe desarrollar un Mentor es una mente inquisitiva, razonar inductivamente, generar hipótesis y predicciones para, desde allí, organizar nuevas perspectivas, emplear analogías, evitar la rigidez y aprovechar todos los sucesos que rodean su interactuar con el Mentorado

5) Habilidades analíticas. Estas habilidades están asociadas a la capacidad del Mentor para recopilar información del Mentorado y analizarla a fondo, con el objeto de detectar patrones, generar modelos, integrar nuevas informaciones, a partir de desarrollar una actividad crítica, que haga posible razonar deductivamente y evaluar nuevas ideas e hipótesis para el accionar en la interacción con el Mentorado.

6) Habilidades en la toma de decisiones. Con base en criterios específicos, el Mentor identifica alternativas de acción y conduce al Mentorado por el camino de la adopción de elecciones racionales.

7) Habilidades de comunicación. Estas habilidades se refieren a la capacidad para elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes por parte del Mentor, con el objeto de evitar conflictos interpersonales con el Mentorado y así obtener su atención, centrada y motivada, en la línea de



los resultados por él deseados.

- 8) **Habilidades sociales.** Aquí se asocian el conjunto de capacidades y destrezas interpersonales del Mentor, las cuales le hacen posible relacionarse con los Mentorados de manera adecuada, haciendo a estos capaces de expresar sentimientos, opiniones, deseos y necesidades, asociadas a los diferentes contextos o situaciones.
- 9) **Habilidades metacognitivas y reguladoras.** La regulación metacognitiva permite al Mentor controlar el aprendizaje del Mentorado, a través de la expresión práctica de sus habilidades de planificación, organización, monitoreo, depuración y evaluación o análisis de los procesos cognitivos, transferidos como aprendizajes prácticos, a través de los cuales se desplaza la interacción de Mentoría. Estas habilidades pasan por seleccionar las estrategias más adecuadas para el desarrollo de su Mentorado, enfocando su atención en la solución de sus situaciones problémicas, determinar su comprensión y transmisión de estrategias, modelos, destrezas, etc., en función de atender las demandas de las tareas y los medios para lograr las metas.

## En síntesis

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

Es, según el teórico estadounidense David Ausubel, 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, 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 didáctica que se caracteriza por promover el aprendizaje autodirigido y el pensamiento crítico encaminados a resolver problemas ... es una técnica didáctica que permite a los estudiantes participar constantemente en la adquisición de su conocimiento.

# EL MODO DE ACTUACIÓN PROFESIONAL DE LOS MENTORES

“Ascender a nuestra humanidad es aceptar de una vez por todas, que es de nuestra esencia humana el compartir con toda vida, nuestra vida. Es el camino del servicio. Y servir es el sentido de vivir”

Jorge Iván Carvajal Posada.

«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; mientras que desde el paradigma de la transferencia se propicia un resultado subordinado, que requiere de un conocimiento y una experiencia previa 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.

1. Coaches y Mentores se diferencian en su enfoque

- epistemológico: ¿en cuál enfoque se centra cada uno?
- conocimiento explícito-técnico-impersonal ...
  - conocimiento implícito-tácito-personal ...
2. 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?
    - traspasar conocimiento del ayudador al ayudado ...
    - engendrar conocimiento en, desde y para el ayudado en sí mismo...
  3. 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)?
  4. ¿Cuál es el paradigma que rige la actuación de los coaches y cuál el de los Mentores
  5. 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 podrá 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 técnico experto, interviene como despertador de la consciencia\* de su Mentorado, en función de potencializar las capacidades, destrezas y habilidades de su Mentorado, mientras moviliza su libertad para perturbar el sistema establecido en los límites, para que él pueda vivir desde la abundancia que nace de la exploración del mundo de la posibilidad.

*\*"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 profesional, es decir desde lo que ha transitado y de los resultados obtenidos. Es decir, del saber adquirido por experiencia propia, de causalidades y de intencionalidades a la hora de producir resultados y desde allí acompaña y orienta construyendo mapas con su Mentorado, para hacerle a este último 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.

- 1) Por ello el Mentor, desde su experiencia, extrae aprendizajes de lo vivido y los convierte en mapas de territorios a caminar y a descubrir por otros, desde las posibilidades ilimitadas que surgen de una danza conversacional con aquellos con quien los comparte generosamente, si están dispuestos a discurrir por esos escenarios. El Mentor busca que el Mentorado esté

plenamente presente en la exploración de significados y de propósitos, generadores de su papel participativo en la creación de su propio futuro, como un flujo de posibilidades.

- 2) El Mentor es un faro y un guía que, con mente de principiante, sabe que la realidad se recrea constantemente a sí misma, en una danza de movimiento inexorable, y por ello cuida y apoya a un Mentorado en el proceso de desarrollo de su potencial de aprendizaje y en el despliegue de sus habilidades y destrezas, de acuerdo con sus intereses específicos, mediante una relación colaborativa, que le ayuda a tomar decisiones mejor informadas y a actuar de manera proactiva y productiva, para lograr objetivos inmediatos y futuros.
- 3) 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.
- 4) Un Mentor es un ser humano que conoce y comprende la estructura del diálogo estratégico con inclusión 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.

- 1) Un Mentor ve las cosas en, y a través de, la totalidad, por ello sabe que toda generalización no es más que una trampa categórica, y por eso concibe la vida como algo que está en constante despliegue, es decir, como un proceso interminable de transformación.
- 2) Un Mentor asume la perspectiva del incesante devenir, a partir de las revelaciones y comprensiones que surgen de su propia vida y de su crecimiento psicológico, emocional y espiritual, posibilitando experiencias, aplicables de manera concreta, como oportunidades de aprendizaje, al contexto del Mentorado y no como modelos teóricos o ejemplos de posibles ideales conceptuales.
- 3) Un Mentor sopesa posibilidades y explora con los Mentorados caminos que hacen posible avanzar, desde el asombro, la fascinación, la sorpresa y la emoción, hacia

el despliegue del propio ser – sentir - hacer - estar del Mentorado.

- 4) Un Mentor ofrece acompañamiento al Mentorado, movilizándolo su consciencia en torno al poder de las nuevas posibilidades, desde el desarrollo de sus habilidades funcionales, transversales o de integración, y de una visión e implementación estratégicas, que aceleren su curva de aprendizaje y su preparación para actuar exitosamente en los contextos a los cuales se enfrenta.
- 5) Un Mentor dota al Mentorado de recursos que lo equipan para llevar las riendas de su vida, tomar sus propias decisiones y realizar cambios creativos para una vida mucho más significativa, relevante y participativa, sumergiéndose por completo en la experiencia que supone estar en transformación constante.
- 6) Un Mentor propicia a sus Mentorados diversas maneras de conocer, tales como la cognitiva, la experiencial, la intuitiva, la espiritual y la transpersonal, para generar significados compartidos y desde un terreno de entendimiento común aportar recursos y claves para la gestión vital y empresarial con éxito, en los contextos globales y específicos en los cuales estos actúan.
- 7) Un Mentor moviliza con el Mentorado oportunidades,

desafíos, puertas de proyección y vida, al integrar el pensar y el sentir, para operar sobre la base de un nivel superior de consciencia, que honra la sabiduría, al ser mucho más expansivo, eficaz y coherente, con una realidad en cambio permanente.

- 8) Los Mentores, asumiendo una perspectiva estratégica, y utilizando una lógica no ordinaria de solución de problemas para la situación a abordar y para el objetivo a alcanzar, desafían a los Mentorados a ser conscientes de cómo han sido influenciados para creer y sentir del modo en que lo hacen, abriendo para ellos la posibilidad de una transformación interior, que extiende sus perspectivas, 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 y podemos sintetizarlas así:

- 1) Para ser un Mentor se requiere ser y estar en el mundo como un ser en transformación constante, que sabe que él ha recorrido por senderos que le aportaron una cosmovisión nacida del flujo de la vida, el cual le desplegó un cierto

nivel de **conocimiento relevante** y una **experiencia significativa**, la cual se puede poner al servicio de otros y estar dispuesto a hacerlo.

- 2) Para ser un Mentor es imprescindible conectar con la naturaleza humana y entrar en sintonía con el devenir de los Mentorados y sus entornos, en estado de entrelazamiento dinámico.
- 3) Para ser un Mentor es necesario, con la participación proactiva del Mentorado, superar el determinismo que despoja la creatividad, la capacidad de asombro y la maravilla para traducir el conocimiento y la experiencia adquirida desde el abrazo a la incertidumbre, como fuente generadora de todas las posibilidades.
- 4) 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.
- 5) Para ser un Mentor es importante el dominio de las paráfrasis estratégicas que nacen del desde dónde (imagen), a dónde (sistemas), y por dónde (energía), se alcanzan los resultados (realizaciones) por parte del Mentorado.
- 6) El Mentor puede trabajar en la misma organización, tener

experiencia en el contexto organizativo del Mentorado o en el mismo campo profesional.

## 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 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.

## 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:

- 1) Mente de principiante (creer para crear.)
- 2) Despertador de consciencia (desde dónde, a dónde, por dónde)
- 3) Movilizador que guía desde el aprendizaje a la sabiduría. (de lo interno a lo externo)
- 4) Autoconsciencia
- 5) Comunicación consciente (cambio, transformación, evolución)
- 6) Inteligencia intrapersonal (autoconocimiento, autovaloración, autogestión) e interpersonal (conocimiento del otro, valoración del otro, gestión con el otro)
- 7) Conocimiento experto en el área motivo de Mentoría
- 8) Capacidad reflexiva, dialogal, discursiva y propositiva, en el área motivo de aprendizaje activo, por modelamiento, del Mentorado
- 9) Presencia que observa y acompaña (nivel de atención y alerta hacia los objetivos que mueven a la acción productora de resultados, focalización en la información pertinente, agudeza mental).

## **Mente de Principiante (Crear 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.

## **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 lo que en realidad se ha convertido. La consciencia es una línea de base del Mentor. Es fundamental el "desde dónde", pues desde ahí 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 su propia realidad interior y la del entorno.

Por tanto, para convertirse en Mentor se requiere aprender a mirar, ver, comprender y sentir la realidad, para desde ella poder actuar, con autoconciencia, comunicación consciente, inteligencia interpersonal e intrapersonal, conocimiento experto, y presencia que observa y acompaña, poniendo en juego toda la capacidad reflexiva, dialogal, discursiva y propositiva.

## 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 afecta, 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 autoconciencia, pueden examinar sus paradigmas para determinar si están basados en la realidad o en función de condicionamientos, creencias y condiciones.

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

## 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), 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.

# Equilibrio emocional, mental y espiritual del Mentor

Antes de iniciar un proceso de Mentoría, el Mentor debe saber que un paso esencial como aprestamiento, para el mismo, es el de lograr primero su equilibrio emocional, mental y espiritual en relación con lo vivido, para poder compartir luego 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.

## a) 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.

## b) Auto Observación

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



distinto, hace transformar completamente la realidad que está bajo su propia observación.

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

### **c) 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 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.

### **d) 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:

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

- 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

El punto de partida de las destrezas del Mentor, a la hora de interactuar con el Mentorado, parte de:

- No dar respuestas categóricas a ningún aspecto, preferir 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.

Por ello, cuando un Mentor se predispone a interactuar con un Mentorado, las destrezas que debe dominar están contenidas en los siguientes cinco puntos esenciales:

- 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.
- Adherirse al Código Deontológico de la RGM.

## Relacionamiento Maduro y en Espacios de Confidencialidad.

Las relaciones humanas son la resultante del encuentro de dos o más personas y su calidad depende del respeto con el que se intercambien opiniones, historias, anécdotas y experiencias.

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

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

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

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

enfoque se centre en las necesidades del Mentorado.

## 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 contrastarlos 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 RGM.

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 del Mentor con la esencia del Mentorado.

Cuando no hay una conexión profunda con dicha esencia, se vive el proceso desde la carencia, de lo que falta, en vez de vivir desde la abundancia de lo que ya hemos construido, como base para lo que queda por construir.

El Mentor es una persona que está dispuesta a interactuar en escenarios diversos, estableciendo una relación de mutuo aprendizaje con el Mentorado, que se enriquece a partir de

experiencias de vida, de oportunidades de encuentro y del diálogo reflexivo, que se da en la interacción de Mentoría.

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 RGM hace de él la brújula que guiará su actuar y demostrará su vocación de servicio.



# EL MENTORADO

“No todos los sueños son igual de fáciles de alcanzar, y algunos pueden requerir mucho más tiempo, esfuerzo, ilusión, personas, conocimientos o recursos de lo que preveas”

Matti Hemmi.

# ¿Quién es un Mentorado?

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

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?

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

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

## ¿Qué se espera de un Mentorado?

*“La personalidad, privada de un punto de apoyo en la profundidad del ser y de la vida, en lugar de actuar, reacciona como una máquina. Lo que estaba destinado a despertar la autoconciencia y la capacidad de ejercer el propio poder creador y transformador, termina por potenciar aspectos escasamente interesantes e incluso 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 componentes

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; 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.

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 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, el Maestro Jesús nos enseñó esto cuando dijo:

«Ama a tus enemigos»; que no son nuestros enemigos, sino que son personas que piensan de manera diferente.

Ser feliz significa experimentar cero sufrimientos ante lo que pasa; y amar significa ofrecer cero resistencias 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, pero 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 los demás conceptos 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.

Cuando un hijo quiere emanciparse y los padres se oponen a ello, ¿cómo actuaremos para no interferir? Uno siempre quiere que las cosas funcionen a su manera. En este caso, los padres consideran que no es el momento adecuado porque su hijo no tiene un trabajo estable, por ejemplo, y no quieren que se vaya



de casa. Los “quieros” 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.

¿Qué sería lo sabio y amoroso en este caso? Decirle al hijo: «Para nosotros, lo más importante es que tú seas feliz y que encuentres tu camino, por lo tanto, respetamos tu decisión. Que sepas que, si quieres volver, la puerta siempre estará abierta».

En definitiva, 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, lo cual 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.

# MÉTODO OPERATIVO DE LA MENTORÍA

“Siempre cuantas con más recursos de los que imaginas. Nunca preguntes: ¿Puedo hacerlo? Pregunta en cambio: ¿Cómo puedo hacerlo?”

Dan Zadra

## Emprender el viaje de la Mentoría

*“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*

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 que” 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.

## **Una interacción de Mentoría es igual a un proceso de Aprendizaje Significativo – Desarrollador – Transformador, basado en Problemas y Objetivos**

Los modelos de aprendizajes constructivo, significativo y evolutivo se han demostrado como métodos estructurados de eficacia, replicabilidad y transmisibilidad.

Se usan para la descripción e interpretación de los fenómenos, la comprensión de su funcionamiento y la prescripción de la gestión, orientada a la practicabilidad de los conceptos y a la previsible evolución de la acción, en diferentes contextos.

Se tipifican como tipo de aprendizaje en los cuales un Mentorado asocia la información nueva con la que ya posee; reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso.

Es decir, la estructura de los conocimientos previos condiciona los nuevos conocimientos y experiencias, y estos a su vez, modifican y reestructuran aquellos.

Este tipo de aprendizajes ocurre cuando la información nueva se conecta con un concepto relevante ya existente en la estructura cognitiva (esto implica que las nuevas ideas, conceptos y proposiciones, pueden ser aprendidos significativamente en la medida en que las ideas, conceptos o proposiciones relevantes, ya existentes en la estructura cognitiva del Mentorado, sean claras y estén disponibles, de tal manera, que funcionen como un punto de anclaje de las primeras).

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

## La interacción de Mentoría: Un 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. 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 otro traza y proseguir con él, en el trazo y perfección de aquel surco, intentando siempre, desde un objetivo común (ideación), buscar acuerdos (vitalización) para luego coordinar acciones (realización).

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

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

## Indagar con 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 alusión de alternativas, permite que el Mentorado se encuentre cara a cara con el vacío fértil que servirá para catapultar el posterior aporte del Mentor.

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

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

- Curiosidad.
- Entendimiento.

- Contexto.
- Estímulo.
- Desafío.

En la Mentoría, al no intentar forzar los puntos de vista del Mentorado, el arte de formular preguntas abre la puerta al legítimo aprendizaje experiencial, a descubrir soluciones nuevas y eficaces e invisibles hasta el momento, en el cual se formula la pregunta.

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

Las preguntas estratégicas con alusión de alternativas parten de 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,

lo cual es la garantía para evitar que el mensaje que recibirá y entregará sea distorsionado.

## Validar la diferencia

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

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

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

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

## Generar complementariedad

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

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

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

### 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 problemática, 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 alusión 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.

# DESARROLLO DE UN PROCESO DE MENTORÍA

“Si has construido castillos en el aire, tu trabajo no se pierde; ahora coloca las bases debajo de ellos”

Henry David Thoreau



*“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 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*® (Firo-B®), 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 quien, exponiéndose a la rigurosa comprobación de su capacidad para desempeñar la función, actúe.

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, que ha de superarse la resistencia que el Mentorado presentará frente a cualquier cosa que pretenda alterar su estado de equilibrio u homeostasis.

Por ello, el desarrollo del Mentorado se logra estratégicamente haciendo que él, a partir de "eventos casuales planificados" 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 problemática:** definir el área objeto de las interacciones de Mentoría como una situación problemática, acordar el objetivo, y analizar evaluativamente el estado de situación del Mentorado, es fundamental para el buen arranque del proceso.
- c. **Clima:** en cada una de las interacciones es importante la

creación de un clima cálido y agradable, el cual se transmite tanto por los canales verbales como no verbales.

- d. **Input:** cada interacción se iniciará con una búsqueda de información relevante sobre la necesidad de desarrollo de habilidades y destrezas del Mentorado y definirá el tiempo de dedicación a su despliegue mediante la aplicación de tiempo y esfuerzo.
- e. **Desarrollo de las interacciones:** apoyándose en técnicas capaces de provocar la experiencia emocional activa, para sortear o derribar las resistencias al cambio, el Mentor danza coloquialmente con el Mentorado para intervenir la situación objeto de Mentoría, creando conjuntamente soluciones alternativas a la situación problemática.  
  
Evidencias psicodinámicas, saltos dialécticos o diálogos ilustrativos pueden resultar útiles en esta fase del proceso. Lo importante es que desde el principio se observen cambios, aunque sean pequeños, en la percepción y en la actuación del Mentorado.
- f. **Oportunidad de respuesta:** creación de oportunidades y aportaciones que ayudan a reformular las acciones del Mentorado en función de los resultados, sabiendo que el cambio obtenido solo se estabiliza si se produce una nueva homeostasis en el Mentorado.
- g. **Feedback:** pro-alimentación a medida que se van realizando avances y evidenciando resultados en el proceso. Ajustar la actuación progresivamente es un buen camino, teniendo en cuenta la ambivalencia y el hecho de que los cambios evolutivos de crecimiento personal exigen

flexibilidad y adaptación constantes y, por consiguiente, una cierta inestabilidad del sistema.

- h. **Cierre del proceso:** concluido el trabajo empírico-experimental sobre el terreno, basado en el principio de que hay que cambiar una realidad para conocerla, previo el cumplimiento de los acuerdos entre Mentor y Mentorado, se evidencia, a modo de cierre del proceso, la capacidad del mentorado para enfrentarse a sus diversos ecosistemas, desde la elaboración de nuevos modelos lógicos de actuación, que posibilitan la resolución de la situación polémica, objeto de la interacción de Mentoría.

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

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

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

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

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

- 1) Sistematizar los aprendizajes que nacen de las enseñanzas que la vida nos entrega a partir de los acontecimientos vividos, nutriendo el conocimiento y el entendimiento, hasta convertirlo en mapas que, desde un nuevo referente de presencia y consciencia, sirven para orientar la acción del Mentorado.
- 2) 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.

- 3) Si sentimos, pensamos y hacemos que “compartir” significa crecimiento para el que da y para 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 transmitir experiencias de otras personas).

El conocimiento empírico es particular y contingente a la vez:

- **Particular:** cuando no puede garantizar que lo conocido se cumpla siempre y en todos los casos, como ocurre en el conocimiento. “En otoño, los árboles pierden sus hojas”.
- **Contingente:** el objeto al que atribuimos una propiedad o característica es pensable que no la tenga. “Incluso, si hasta ahora los árboles siempre han perdido sus hojas en otoño, es pensable que en un tiempo futuro no las pierdan.”

*“... Ahora se hace necesario ver la trama en devenir como un telar que teje y 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:

- 1) Un proceso de Mentoría se desarrolla a partir de enfrentar proactivamente, con el Mentorado, el postulado que establece que "las creencias que albergamos sobre nosotros mismos y sobre los demás se refuerzan a sí mismas, estableciendo una incidencia recurrente de

experiencias similares, que aferran a la verdad percibida de quienes somos, haciendo que nuestra capacidad para cambiar o evolucionar quede obstruida, porque quedamos atrapados en un único surco, el surco de nuestras creencias de autorreferencia, que bloquean toda oportunidad para crecer y cambiar”.

- 2) A partir de este primer momento enfrenta las creencias primarias – limitantes. Mediante el despliegue de las estrategias, metodologías y herramientas del aprendizaje significativo, (orientado al saber ser – hacer - tener del Mentorado) un proceso de Mentoría comienza a desplegar el estado potencial del Mentorado y a penetrar, desde su presente vivo, en los nuevos territorios que se abren desde el principio de posibilidad, para crear nuevos guiones de pensamiento – sentimiento – acción – resultado que hacen posible que la identidad del Mentorado cambie y evolucione.
- 3) Para ello, un proceso de Mentoría, desde la dimensión integradora y práctica, que percibe el mundo en la totalidad y a través de ella, da vuelta al entrenamiento clásico que ha recibido nuestra mente y que ha hecho que tan solo seamos capaces de ver pequeños fragmentos de realidad.
- 4) Igual que sucede en la metodología de la investigación, se subraya la necesidad de oscilar de forma complementaria entre el contexto del «descubrimiento» y el de la «justificación». El segundo nos ocupamos de controlar y verificar la validez del primero mientras que, en este,

gracias a la producción de nuevas ideas a partir de los descubrimientos, nos ocupamos de hacer evolucionar los métodos mediante los que se producen las innovaciones.

- 5) Para llevar a cabo esta transición, siguiendo un conjunto de fases sucesivas, acordadas entre Mentor y Mentorado, basándose en metodologías tipo SCAMPER, (**S**ustituir, **C**ombinar, **A**daptar, **M**odificar, **P**oner otro uso, **E**liminar, **R**eordenar. Por ejemplo, durante el proceso de Mentoría se despliegan los procesos de aprendizaje significativo – desarrollador - transformador, a partir de los cuales el Mentorado avanza, crea o modifica esquemas de comportamiento o de desempeño, para avanzar en su vida, profesión u oficio, realizando ejercicios de consciencia y presencia, que guían sus mundos de posibilidades y de generación de transformaciones continuas.
- 6) 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.
- 7) 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.
- 8) 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.

- 9) Basado en el uso de estratagemas que ignoran la lógica lineal, el Mentor busca para producir *efectos descubrimiento*, es decir, auténticas experiencias emocionales activas capaces de lograr que el mentorado transforme sus percepciones y reacciones disfuncionales, en respuestas funcionales a los problemas que se le presentan.
- 10) 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.
- 11) 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.

- 12) 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.
- 13) Del aprendizaje conductual se ha pasado al mental, centrado en la conciencia y en la gestión de las propias funciones psicofisiológicas.
- 14) Y es entonces cuando se cierran las brechas competenciales, con las nuevas destrezas y habilidades del 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.

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.

# 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

---

<sup>i</sup> Dr. Leonardo Esteban Ravier Rodríguez. Teoría General del Coaching.Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de psicología. Noviembre 2020.

<sup>ii</sup> <https://sebastianpendino.com/>

<sup>iii</sup> [https://compasslatam.com/modo de actuación profesional del Mentor-en-el-siglo-xxi-entrega-2/](https://compasslatam.com/modo-de-actuación-profesional-del-Mentor-en-el-siglo-xxi-entrega-2/)

<sup>iv</sup> <https://www.rolex.org/es/perpetual/behind-every-great-artist-is-a-great-artist>

<sup>v</sup> <https://www.magisterio.com.co/articulo/el-aprendizaje-basado-en-problemas-una-metodologia-basada-en-la-vida-real>