ACADEMIA VIRTUAL
RED GLOBAL DE MENTORES

Edición Número 06 | Enero 2024

GUÍA DEL MENTOR

BPM + CPM + XPM

PRACTITIONER + PROFESSIONAL + EXPERT

EN ESPAÑOL

6ta Edición, Enero 2024

Todos los derechos están reservados por la Red Global de Mentores.
www.RGMentores.org

ACADEMIA RGM

by HOLDING MENTORS LLC

GUÍA DEL MENTOR

© Academia RGM

La ACADEMIA RGM es una unidad productiva gestionada por Holding Mentors LLC y se encuentra al servicio de la Comunidad RGM (Red Global de Mentores), comunidad de Mentores que reúne a profesionales de todo el mundo dedicados al desarrollo humano de todas las áreas de la vida.

Holding Mentors LLC
40 SW 13th ST, Suite 102
Miami, Florida 33130
UNITED STATE OF AMERICA
www.HoldingMentors.com

«Antes de comenzar a subir la escalera del éxito, asegúrate que este apoyada sobre el edificio correcto»
Stephen Richards Covey.

INDICE

RED GLOBAL DE MENTORES **9**

Institucional 10

Estrategia de funcionamiento de la RGM como una DAO 11

MENTOR PRACTICANTE **14**

0.- Introducción al Nivel 01 15

1.- Disciplinas para Apoyar el Desarrollo Humano. 17

2.- Motivación Ética de la Mentoría. 27

3.- Tradición Vinculante y Sentido de la Mentoría. 32

4.- Identidad de la Mentoría como Disciplina. 46

5.- Pilares Epistemológicos de la Mentoría. 54

6.- El Modo de Actuación Profesional de los Mentores. 72

7.- El Mentorado. 92

8.- Método Operativo de la Mentoría. 99

9.- Desarrollo de un Proceso de Mentoría. 108

10.- Texto y Contexto de la Mentoria. 120

11.- Comprensión del Ser Humano para un Procesos de Mentoria 125

12.- Un Modelo Transferible 135

13.- Gestión de la Orientación al Logro 140

14.- Design Thinking 151

15.- Espacios Dialogales y Conversacionales de enfoque Múltiple 157

16.- El Producto que Genera la Interacción de Mentoria 163

17.- Grandes Paradigmas del Proceso de Mentoría 170

18.- Código Deontológico 179

19.- Libro de Tareas Para Tu Certificación BPM 188

MENTOR PROFESIONAL **194**

0.- Introducción al Nivel 02 195

1.- El Método Operativo de la Mentoría 197

2.- Los Tipos de Mentoría 202

3.- Mundo de Posibilidades para los Procesos de Mentoría 206
4.- Características, Ventajas y Límites de la Mentoría 210
5.- Enfoques en los Procesos de Ayuda 216
6.- Mentoría y Tipologías de los Conocimientos 220
7.- Mentoría y las Diferentes Disciplinas Complementarias 226
8.- Aprendizaje basado en Problemas y Objetivos 243
9.- Abordaje al Mentorado y sus Necesidades 247
10.- Como Transferir Sabiduría 251
11.- Análisis de Casos 265
12.- Libro de Tareas Para Tu Certificación CPM 270

MENTOR EXPERTO 273

0.- Introducción al Nivel 03 274
1.- Experiencias Vividas 276
2.- Sabiduría 281
3.- Sabiduría que Expande Consciencia 285
4.- Sabiduría Para Propuestas De Valor 288
5.- Especialización 293
6.- Cómo Encontrar el Expertise 298
7.- Cómo Complementar el Expertise 306
8.- Propuesta y Mapa de Valor 320
9.- Imagen de Marca para el Éxito Profesional 325
10.- El Éxito de un Profesional 331
11.- Libro de Tareas Para Tu Certificación CXPM 334

BIBLIOGRAFIA 337

CONTENIDO DE ESTE LIBRO

Este manual representa la guía necesaria para avanzar en las jerarquías propuestas por la Red Global de Mentores (RGM) en la formación de un Profesional de la Mentoria.

Diseñada para respaldar a aquellos que aspiran a ser reconocidos como Mentor Experto Profesional Certificado (Certified Expert Professional Mentor - XPM), atravesando las etapas intermedias de BPM (Basic Practitioner Mentor) y CPM (Certified Professional Mentor).

El estudio de esta guía se enriquece con una serie de videos que facilitan la comprensión, respaldado por la orientación de un Mentor Docente presente en los Centros de Formación avalados por la Academia RGM.

En esta Guía del Mentor, explorarás: Conceptos teóricos fundamentales de la Mentoria, La aplicación práctica de la Mentoria y el descubrimiento de la experticia de un Mentor

RED GLOBAL DE MENTORES

CONOZCAMOS A LA RED GLOBAL DE MENTORES

INSTITUCIONAL

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.

Misión
Certificamos a los Mentores y 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.

Autoridades
La RGM está liderada por un PRESIDENTE de la Comunidad a nivel mundial, acompañado por VICEPRESIDENTES regionales, EMBAJADORES en países o estados, y CÓNSULES en ciudades. Todos ellos son elegidos democráticamente por los miembros y desempeñan sus funciones de manera voluntaria durante un período específico.

Sostenibilidad Económica
La RGM se financia a través de contribuciones recibidas de diversas unidades productivas creadas con este propósito. Entre ellas se encuentran:
- La Academia de Certificación RGM
- El e-Learning de ventas de cursos
- RGM Plus (RGM+), un portal de contenidos multimedia

Además, se están desarrollando otras unidades productivas basadas en tecnología desde la empresa Holding Mentors LLC.

Globalidad
La RGM se considera "Global" por dos razones fundamentales. En primer lugar, reúne a mentores de todo el mundo, y en segundo lugar, convoca a mentores de diversas áreas como Negocios, Educación, Salud, Deporte, Artes, Política, entre otras.

ESTRATEGIA DE FUNCIONAMIENTO DE LA RGM COMO UNA DAO

LA RGM una entidad sin ánimo de lucro

Siendo la RGM una entidad sin ánimo de lucro, ella se ve abocada a los desafíos típicos de este tipo de instituciones, tales como:

- **Diversificación de fuentes de financiamiento:** Se impone explorar diversas formas de financiamiento para fortalecer la planificación a largo plazo y garantizar la sostenibilidad.

- **Optimización en la gestión de recursos:** Se requiere implementar estructuras organizativas eficientes y transparentes para maximizar el impacto de los recursos disponibles.

- **Mayor transparencia y trazabilidad:** Promover una cultura de transparencia financiera para fortalecer la confianza y la credibilidad entre los Mentores.

- **Enfoque en la sostenibilidad económica a largo plazo:** Buscar modelos innovadores que aseguren ingresos sostenibles sin depender únicamente de donaciones inciertas.

- **Atracción y retención de Mentores comprometidos:** Desarrollar un propósito inspirador y motivador que atraiga y mantenga la participación activa de Mentores.

Luego de identificar estos desafíos, La RGM se ha definido para su actuación desde dos modelos complementarios como soluciones potenciales para los desafíos enunciados:

- **Comunidad RGM:** Organización sin fines de lucro eenfocada en el propósito trascendental de servir a la Comunidad de Mentores del mundo, impulsando y desarrollando el ámbito científico de la disciplina de la Mentoría, el campo de acción de la profesión y el modo de actuación profesional de los Mentores.

  Enfoque en un propósito espiritual y trascendental, atrayendo voluntarios comprometidos.

  Estructura jerárquica para gestión eficiente de recursos.
  Utilización de tecnología (contratos inteligentes) para transparencia y eficiencia en la gestión financiera.

- **Ecosistema empresarial para sustentabilidad económica:** Creación del sistema empresarial Holding Mentors LLC para que genere ingresos consistentes y sostenibles para la Comunidad RGM.
  Creación de un ecosistema de empresas tecnológicas.

  Transformación del contenido generado por la RGM en productos y servicios comercializables.

  Establecimiento de un modelo financiero donde las empresas pagan por el contenido y aportan regalías a la RGM, asegurando una fuente constante de ingresos.

Pilares fundamentales para el éxito de la RGM

Con base en los dos modelos anteriores, la RGM actuará guiada por los siguientes pilares:

Propósito Central: Enfocarse en un propósito trascendente que vaya más allá de los intereses financieros, motivando la participación comprometida de los Mentores.

Estructura Organizativa Eficiente: Integrar niveles jerárquicos para una gestión efectiva y transparente de recursos.
Uso de Tecnología: Implementar herramientas como contratos inteligentes para gestionar donaciones y garantizar su uso acorde a los objetivos.

"Un Modelo de Organización (DAO) sustentado económicamente por un Ecosistema de Unidades Productivas."

MENTOR PRACTICANTE

El entendimiento de los siguientes contenidos se considera esencial para alcanzar con éxito la realización del examen de certificación del nivel 01 - BPM.

NIVEL 01 - CAPÍTULO 0

0.- INTRODUCCIÓN AL NIVEL 01

¡DESATA TU POTENCIAL COMO MENTOR EXPERTO CON EL PRIMER NIVEL DE CERTIFICACIÓN RGM!

Bienvenido al emocionante inicio de tu viaje hacia la maestría en la Mentoría. El Practitioner Mentor es tu puerta de entrada al fascinante mundo de la Mentoria Profesional con la Red Global de Mentores. ¿Estás listo para transformar tu pasión por la mentoría en una carrera de impacto y éxito?

¿POR QUÉ ELEGIR EL NIVEL PRACTITIONER MENTOR?

Fundamentos Sólidos: Sumérgete en los cimientos de la Mentoría con temas esenciales, desde el Modelo RGM hasta la comprensión profunda del ser humano como punto de partida para el proceso de Mentoría. Construye una base sólida que te distinguirá como Mentor en crecimiento.

Modelo Personalizado: Descubre tu propio "Modelo de Mentoria". No solo te equiparás con conocimientos teóricos, sino que también encontrarás tu estilo único basado en experiencias vividas, éxitos personales y la selección de herramientas que resonarán con tus futuros clientes.

Orientación Práctica: Con 10 encuentros de 120 minutos, certificados por un Centro de Formación avalado por la RGM, este proceso te brinda la oportunidad de aplicar tus conocimientos en un entorno práctico. Cada sesión está diseñada para potenciar tu aprendizaje y hacer que tu formación sea placentera y efectiva.

EL VALOR AGREGADO DE LA CERTIFICACIÓN RGM

Cada Centro de Formación Certificado, con opciones personalizadas para tu elección, añadirá un toque especial a tu experiencia. Dinámicas, reflexiones y prácticas enriquecerán tu formación, haciendo que cada sesión sea única y relevante para tu crecimiento como Mentor.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

- El Modelo de la RGM y su propósito
- Historia, Conceptos y Distinciones de la Mentoria
- La comprensión del ser humano como punto de partida de un proceso de Mentoria.
- Cómo generar un modelo transferible
- Cómo gestionar la orientación al logro del Mentorado
- Los espacios dialogales y conversacionales de enfoques múltiple
- Los resultados que genera una Interacción de Mentoria
- Los grandes paradigmas del proceso de Mentoría
- El código deontológico de la RGM.

Tu viaje hacia convertirte en un "Mentor Experto Profesional" comienza aquí! Descubre, aprende y evoluciona en cada sesión. ¡Atrévete a transformar vidas y a ser un líder en la Mentoría con la RGM

■■

Tiempo estimado que demanda este Nivel de Formación.

- Tiempo de clases sincrónicas: 20 hs.
- Tiempo para lectura de guías: 15 hs.
- Tiempo para asistir a los vídeos: 5 hs.
- Tiempo para desarrollar el modelo: 10 hs.

TOTAL ESTIMADO: 50 hs.

NIVEL 01 - CAPÍTULO 1

1.- DISCIPLINAS PARA APOYAR EL DESARROLLO HUMANO.

"CUANDO DEBO TOMAR UNA DECISIÓN SIEMPRE ME PREGUNTO CUÁLES SERÍAN LAS CONSECUENCIAS SI ESTUVIERA EQUIVOCADO" ALAN GREENSPAN.

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 resuelve sus problemas fundamentales.

Esto debe ser considerado 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 Rodriguez 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.

Vamos a continuar, de manera breve y literal, en este capítulo las ideas del Dr. Leonardo Ravier, presentadas detalladamente en su tesis para conseguir su grado de sicología, publicada por Editorial Aula Magna, con el título de Teoría General del Coaching, McGraw Hill, ISBN 978841839719, año 2021, ya que la RGM no solo se ajusta a los puntos

clave de las tesis de Ravier sino que los considera muy relevantes para el propósito 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 del 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 su método 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. **Husser**l, 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 sujeto – 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, Reallity, 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

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 y es que desde ahí se nacen las siguiente 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 perdida 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-engendrativa), 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, potenciación y desarrollo del coeficiente personal, desde el conocimiento explícito.

Las cuales difieren en

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

Y se notan en las teorías específicas sobre cómo es su esencia, para tener lógica y solidez, tanto en las ideas fundamentales como en la forma en que se lleva a cabo.

NIVEL 01 - CAPÍTULO 2

2.- 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 de 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 piensa en la definición de Mentoría, ¿cuáles son las primeras cinco palabras que se le vienen a la mente?

2. ¿Esas palabras diferencian a la Mentoría de las demás disciplinas de acompañamiento a los seres humanos?

3. ¿Dónde se encuentra la tradición vinculante que da origen a la Mentoría y al método operativo de los Mentores?

4. ¿Mentoría y Coaching son dos expresiones sinónimas, para hablar de una misma disciplina?... ¿por qué?

5. ¿Por qué se afirma que la Mentoría se constituye en un nuevo paradigma de aprendizaje asociado al cambio cultural de la organización?

6. ¿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 aportó 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 Comedía, 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 Françoise 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, pleno 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

NIVEL 01 - CAPÍTULO 3

3.- TRADICIÓN VINCULANTE Y SENTIDO DE LA MENTORÍA.

"ES MI EMPRESA; VOY A ESTAR AQUÍ PARA HACERME CARGO DE LAS CONSECUENCIAS" CARLOS BRITTO.

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

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, unen 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 Böhme 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 Françoise 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, 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[ii], 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 de 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 preconcepto asociado al Coaching.

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

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

Algunas de las conclusiones a las que llegamos:

Dumbledore tiene como propósito hacer de Harry un ser autónomo, que logre autogobernarse y madurar capitalizando cada experiencia de su vida como un aprendizaje.

Dumbledore cumple la función de guía, "*advisor*", tomando como horizonte temporal el proceso de desarrollo como individuo y no su desempeño como alumno en el presente.

Dumbledore no se enfoca en lo inmanente en forma exclusiva, sino que lo capitaliza y lo proyecta en prospectiva para que Harry encuentro 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, millenial* 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''

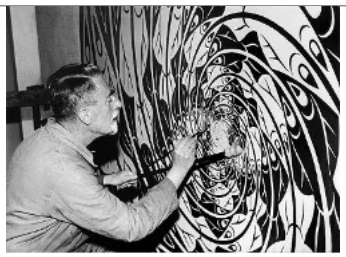
En 2002, la empresa fue más allá y estableció un programa de Mentoría filantrópico: la Iniciativa Artística Rolex para Mentores y Discípulos. Este programa empareja a artistas emergentes con maestros creativos de todo el mundo y, fomentando estas relaciones, Rolex pretende mantener la transmisión del 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 más preciado 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 la elaboración de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades y destrezas, para que en su relación con el Mentorado pueda, integrar y 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.

NIVEL 01 - CAPÍTULO 4

4.- 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 -epistéme-, 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 εὑρίσκειν 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 – explicito 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 (compresión 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 influencian 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 influencian 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 explicito**, 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:

A. 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.

B. 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.

C. En tercer lugar, la **combinación/asociación** (de explícito a explícito), comienza con la consolidación del conocimiento recién creado por Mentor y Mentorado y el conocimiento existente en el Mentorado, el cual se expresa en sus nuevas destrezas y habilidades, las cuales le enriquecen y se cristalizan en un nuevo modo de ser – estar, en los diferentes entornos en los cuales actúa.

D. Y, por último, la **interiorización** (de explícito a tácito), que proalimenta 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 trasmitirá 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.

NIVEL 01 - CAPÍTULO 5

5.- PILARES EPISTEMOLÓGICOS DE LA MENTORÍA.

"MIS PASIONES TIENEN QUE VER CON SER CAPAZ DE CAMBIAR LAS COSAS" MADELEINE ALBRIGHT.

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?

6. Las estrategias de aprendizaje en las cuales se apoya la Mentoría

7. ¿Son instrumentos socioculturales aprendidos en contextos de interacción con alguien que sabe más? ... ¿Por qué?

8. ¿persiguen el aprendizaje y la solución de problemas específicos? ... ¿Por qué?

9. ¿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 problémicas".**

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 problémicas 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.

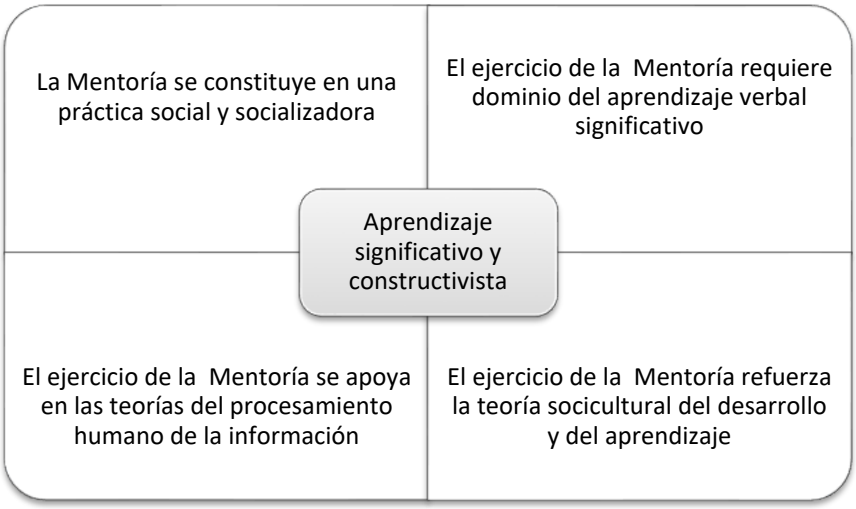
Kant creía que nuestra experiencia del mundo como objetivo y cierto —espacial y temporal, con objetos que interactúan causalmente— se constituye a través de la aplicación de la mente de estas estructuras cognitivas a las impresiones sensoriales básicas (para utilizar términos más modernos). En tanto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

- "una parte integral de la práctica social generativa en el mundo vivido",

- 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 apropiados 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 conexa 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[i], 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 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 que supiera la pregunta correcta 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 problémica 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 problémica 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 el 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.

NIVEL 01 - CAPÍTULO 6

6.- 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.

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 explicito-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 podré funcionar''.
Carl Rogers

Un Mentor en esencia es un ser humano que dada su propia experiencia y trayectoria vital y desde su capacidad de responder más al ''cómo'' que al ''por qué'', decide convertirse en un guía y en un acompañante, que de manera directiva, con transferencia de su conocimiento 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 vital, 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 problémica y a cambiar sus «reacciones» descubriendo, desde nuevas «percepciones», sus recursos para actuar con la certeza de que después de cada cambio o resultado obtenido, se hace necesario proceder a una *redefinición* del cambio mismo y de la situación en evolución.

¿Qué hace un Mentor?

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

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

2) Un Mentor asume la perspectiva del incesante devenir, a partir de las revelaciones y comprensiones que surgen de su propia vida y de su crecimiento psicológico, emocional y espiritual, posibilitando experiencias, aplicables de manera concreta, como oportunidades de aprendizaje, al contexto del Mentorado y no como modelos teóricos o ejemplos de posibles ideales conceptuales.

3) Un Mentor sopesa posibilidades y explora con los Mentorados caminos que hacen posible avanzar, desde el asombro, la fascinación, la sorpresa y la emoción, hacia el despliegue del propio ser – sentir - hacer - estar del Mentorado.

4) Un Mentor ofrece acompañamiento al Mentorado, movilizando su 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 ellas 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 (Creer para crear)

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

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 autopoiéticos (se autogenera y se mantiene a sí mismo) 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 consciencia 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.

NIVEL 01 - CAPÍTULO 7

7.- 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.

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 duraderos.

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 transcender la totalidad de las limitaciones humanas. En lugar de quejarnos de las dificultades que la vida presenta, debemos aprovecharlas como una gran oportunidad para transcenderlas; 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 aquélla 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.

NIVEL 01 - CAPÍTULO 8

8.- MÉTODO OPERATIVO DE LA MENTORÍA.

"SIEMPRE CUENTAS CON MÁS RECURSOS DE LOS QUE IMAGINAS. NUNCA PREGUNTES: ¿PUEDO HACERLO? PREGUNTA EN CAMBIO: ¿CÓMO PUEDO HACERLO?"
DAN ZADRA .

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.

''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, sorpresivos y vibrantes cambios, y lo que detonará la Magia más poderosa... es lo que el Caminante aprenda a Preguntarse sobre el Caminante''.
José Luis Parise

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 extiendo la siembra y el cultivo a periodos de dos años. Sin embargo, me preocupa un poco el tema del sustento económico del cultivo entre la siembra y la recolección.

- Mentor: Conozco algunos de los directivos de la asociación de productores de piña – Asopiña -, y las líneas de crédito y de asesoría que ofrecen para iniciar cultivos en tierras como estas. ¿Te interesaría que te ponga en contacto 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 problémica 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 problémica, gracias a lo que ha descubierto a través del diálogo estratégico y a partir de allí, busca el desarrollo de nuevas destrezas y habilidades para enfrentar y resolver proactivamente la situación.

Sin embargo, es necesario decir que las preguntas, con 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.

NIVEL 01 - CAPÍTULO 9

9.- 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 .

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?

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 cualquier 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 problémicas, 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 problémica:** definir el área objeto de las interacciones de Mentoría como una situación problémica, acordar el objetivo, y analizar evaluativamente el estado de situación del Mentorado, es fundamental para el buen arranque del proceso.

C. **Clima:** en cada una de las interacciones es importante la creación de un clima cálido y agradable, el cual se transmite tanto por los canales verbales como no verbales.

D. **Input:** cada interacción se iniciará con una búsqueda de información relevante sobre la necesidad de desarrollo de habilidades y destrezas del Mentorado y definirá el tiempo de dedicación a su despliegue mediante la aplicación de tiempo y esfuerzo.

E. **Desarrollo de las interacciones:** apoyándose en técnicas capaces de provocar la experiencia emocional activa, para sortear o derribar las resistencias al cambio, el Mentor danza coloquialmente con el Mentorado para intervenir la situación objeto de Mentoría, creando conjuntamente soluciones alternativas a la situación problémica.
Evidencias psicodinámicas, saltos dialécticos o diálogos ilustrativos pueden resultar útiles en esta fase del proceso. Lo importante es que desde el principio se observen cambios, aunque sean pequeños, en la percepción y en la actuación del Mentorado.

F. **Oportunidad de respuesta:** creación de oportunidades y aportaciones que ayudan a reformular las acciones del Mentorado

en función de los resultados, sabiendo que el cambio obtenido solo se estabiliza si se produce una nueva homeostasis en el Mentorado.

G. **Feedback:** pro-alimentación a medida que se van realizando avances y evidenciando resultados en el proceso. Ajustar la actuación progresivamente es un buen camino, teniendo en cuenta la ambivalencia y el hecho de que los cambios evolutivos de crecimiento personal exigen flexibilidad y adaptación constantes y, por consiguiente, una cierta inestabilidad del sistema.

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

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

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

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

- 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». En 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.

NIVEL 01 - CAPÍTULO 10

10.- TEXTO Y CONTEXTO DE LA MENTORIA.

"LA SABIDURÍA SE ENCUENTRA AL BAJAR LA SOBERBIA Y ELEVAR LA HUMILDAD."

Vamos a plantear cinco preguntas clave para abordar de manera profunda la reflexión sobre la esencia y el propósito de la mentoría.
En Primer lugar, nos preguntamos qué es lo que confiere singularidad, distinción e identidad a la mentoría como disciplina y profesión.
En Segundo lugar, nos planteamos cuál es el proceso característico que define a la mentoría.
En Tercer lugar, nos cuestionamos acerca del tipo de relación distintiva que se establece en este contexto. En Cuarto lugar, exploramos cuál es el tipo de resultado que se espera obtener de la mentoría.
En Quinto y por último, nos indagamos sobre los factores que otorgan coherencia, eficiencia y legitimidad a la práctica de la mentoría.

1.- ¿qué le da singularidad, distinción e identidad a la mentoría como disciplina y como profesión?

La singularidad, distinción e identidad de la mentoría como disciplina y profesión se basa en su fundamentación en una teoría, práctica y método operativo. Estos elementos son los que dan lugar al surgimiento de una disciplina.

La mentoría es considerada una disciplina porque tiene una teoría, una práctica y un método de trabajo que se basan en principios lógicos y

científicos. Estos principios se apoyan en un conjunto de ideas y conocimientos que forman la base de la disciplina y se enriquecen con las ideas y contribuciones de diferentes autores.

Desde el punto de vista de la acción, la disciplina se convierte en una profesión. Cada profesión tiene sus propios axiomas esenciales, categorías y teoremas relacionados con las facultades humanas.

En el caso de la mentoría, el método operativo se destaca por la transferencia de conocimientos y experiencia del mentor al mentee.

A través de la interacción en el proceso de mentoría, se enfoca en el desarrollo del potencial del mentee, basándose en las experiencias previas del mentor.

2.- ¿Cuál es el proceso distintivo de la mentoría?

Comenzamos a comprender que el acompañamiento es el factor clave que define la singularidad de la mentoría.

Se trata de un proceso colaborativo, sistémico, creativo y transformador, en el cual el mentorado se desarrolla a través de la incorporación de contenidos prácticos y procedimentales.

La mentoría se enfoca en el mentor como un conocedor y en el mentorado como un individuo que busca desarrollar habilidades y destrezas contextualizadas.

Esta es la principal diferencia entre la mentoría y otras disciplinas de apoyo al ser humano.

A través de este proceso distintivo de acompañamiento, se busca que las personas comprendan que existe un principio de realidad, es decir, lo que ya es, y a partir de ahí se genera un principio de posibilidad.

Tanto el mentor como el mentorado se centran en comprender que el presente es una consecuencia lógica y natural del pasado.

Al asumir y aceptar esta premisa, se puede comprender y aceptar que el futuro será una consecuencia de las acciones realizadas en el presente.

Por tanto, el mentorado se mueve desde el principio de realidad hacia el principio de posibilidad, trabajando en su proceso de transformación, similar al de una oruga que se convierte en mariposa.

3.- ¿Cuál es el tipo de relación distintivo en la mentoría?

Se trata de interacciones basadas en conversaciones y procesos que buscan expandir el potencial del mentorado y ampliar sus posibilidades.

El mentor comparte su experiencia, pero se apoya en el potencial y talentos del mentorado, ayudándolo a explorar nuevos territorios y entender mapas.

Esto abre nuevas oportunidades para el mentorado al expandir su potencial.

Para lograrlo, el mentor debe comprender profundamente al mentorado, reconociendo su estado actual y acompañándolo en su desarrollo hacia lo que puede llegar a ser.

Esta relación se centra en la interacción, conversación y proceso. Al comprender estos conceptos, podemos distinguir claramente las diferencias entre mentoría y otras disciplinas como el coaching, la psicología o la terapia.

La mentoría se enfoca en la relación y conversación para llevar al mentorado de su ser actual a su ser potencial.

4.- La cuarta pregunta se refiere a los resultados que distinguen a la mentoría como disciplina y profesión.

La respuesta es el desarrollo profesional, personal y organizacional del mentorado, logrado a través de cerrar brechas en su comportamiento y rendimiento.

La mentoría se enfoca en cerrar estas brechas para permitir el crecimiento del mentorado en diferentes aspectos.

El mentor se ocupa de abordar inicialmente los aspectos remediativos, es decir, al observar las acciones y reacciones del mentorado en su entorno, interviene para que comprenda que sus resultados son el producto de sus acciones, las cuales están influenciadas por sus creencias y percepciones.

Se interviene en situaciones insatisfactorias para el mentorado y se busca remediarlas.

Sin embargo, los resultados no se limitan a lo remediativo, sino que van más allá hacia lo generativo.

Aquí entran en juego los valores y certezas del mentorado, los cuales constituyen su motivación y dirección. El mentor y el mentorado trabajan juntos para traducir valores en certezas y motivaciones en metas específicas que permitan al mentorado desarrollar su potencial adquiriendo nuevas habilidades y destrezas.

Todo esto lleva a que el mentorado, comprometido con el proceso, movilice su motivación y habilidades cada vez más.

5.- La quinta pregunta se refiere a lo que hace que la mentoría tenga coherencia, eficiencia y legitimidad como disciplina y profesión.

La respuesta radica en los paradigmas que guían el proceso. Los siguientes son los paradigmas fundamentales de la mentoría:

En primer lugar, se basa en la idea de que hay un mentor que es alguien con experiencia que brinda ayuda. El mentor construye métodos transferibles al mentorado, enfocándose en el potencial de este último.

Se establece una dinámica en la cual el mentor comparte su conocimiento explícito con el mentorado para impulsar su desarrollo.

Además, tanto los mentores como los mentorados reconocen que la acción humana es intencional y se esfuerzan por ser conscientes y asumir la responsabilidad de sus acciones.

Finalmente, el método operativo se basa en la pregunta estratégica que considera alternativas.

Tanto el mentor como el mentorado se enfocan en los resultados y los procesos de vida.

"La mentoría encuentra su singularidad y distinción como disciplina y profesión en su fundamentación en una teoría, práctica y método operativo, que la convierten en una disciplina en constante crecimiento y evolución"

NIVEL 01 - CAPÍTULO 11

11.- COMPRENSIÓN DEL SER HUMANO PARA UN PROCESOS DE MENTORIA

COMPRENDER EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y ESTABLECER AFINIDAD CON TUS MENTORADOS SON CLAVE PARA UN PROCESO EXITOSO

Las preguntas que acompañarán la reflexión de este capítulo, son las siguientes:

¿Cuál es el área de experticia? es decir, ¿cuáles son los hechos vividos, los resultados tangibles y demostrables, y los resultados transferibles que a ti te dan autoridad moral para ejercer los procesos de mentoría?
La segunda pregunta,
¿qué relación existe entre tu mundo interno y externo? Es decir, ¿dónde habita tu nivel de coherencia y de consistencia a la hora de pretender ser mentor y que resultados buscas obtener a partir de tus interacciones de mentoría?

Y en tercer lugar, a partir de tu experiencia, es decir, tu conocimiento empírico, ¿qué modelo tienes diseñado en secuencias lógicas para hacer transferible tu nivel de experiencia en función del desarrollo de

habilidades y destrezas de tus mentorados para que ellos desarrollen sus talentos y sus habilidades?.

Al seguir cada una de estas preguntas, te habrás dado cuenta que la definición de mentor es una persona que ha recorrido un camino y ha adquirido conocimiento empírico. Sin embargo, no es suficiente tener conocimiento, es necesario convertirlo en sabiduría.

El conocimiento se transforma en sabiduría cuando se desarrolla, se comprende y se pone en acción.

Esta sabiduría debe ser demostrable en resultados para ser transferible.

Tu coherencia y consistencia personal son observadas por aquellos a quienes mentoreas.

El mensaje y el mensajero deben ser coherentes.

Tus palabras deben reflejar un esfuerzo constante de coherencia y consistencia en todas las áreas de tu vida.

Tu autoridad moral como mentor se basa en convertir tu nivel de conocimiento experto en un modelo para transferir el conocimiento empírico y ayudar al mentorado a desarrollar habilidades y destrezas específicas. Un mentor es alguien que ha recorrido un camino y puede proporcionar mapas y guiar al mentorado en su aprendizaje, acelerando su progreso. Sin embargo, es importante comprender que al trabajar con un mentorado, estás impactando en su alma y ayudándolo a ver la vida de manera diferente y a tener éxito. Por lo tanto, debes tener claridad en tus criterios de verdad y razón.

Lo decíamos anteriormente... Existe un principio de realidad y un principio de posibilidad. El principio de realidad se refiere a lo que somos como resultado de nuestras acciones o inacciones. Sin embargo, también hay un mundo de posibilidades que se abre a partir de esa realidad.

La belleza de las cosas existe en la percepción del observador, y la relación entre mentor y mentorado es un esfuerzo de sabiduría para pasar del conocimiento al entendimiento y luego a la acción transformadora.

Al interactuar con un mentorado, estamos tocando su alma y buscando su evolución y elevación.

Para lograrlo, es importante que el mentor comprenda el comportamiento humano, ya que los verdaderos comienzos tienen lugar en nuestro interior, aunque a menudo nos centremos en el mundo exterior.

El ser humano no puede separar lo que es de lo que hace, y nuestros comportamientos son modelados, lo que significa que podemos cambiar cualquier modelo que nos hayan impuesto.

Sin embargo, esto requiere una profunda conciencia y voluntad de cambio, ya que nuestros comportamientos determinan los resultados que producimos.

El mentor debe tener presente una segunda característica esencial para comprender al ser humano: todos necesitamos afecto y atención, y nuestras interacciones mutuas nos afectan. La motivación, en particular, es un fenómeno interno que está influenciado por procesos bioquímicos en el ser humano. Sin embargo, este estado de motivación se logra a través de la atención que dedicamos. En otras palabras, nuestras emociones y respuestas ante situaciones de la vida y relaciones personales dependen de dónde enfocamos nuestra atención.

Además, como seres humanos, nos relacionamos por afinidad. Entonces, ¿dónde reside tu afinidad con cada mentorado para lograr un proceso exitoso? ¿Cómo vas a desarrollar esos vínculos de afinidad? La respuesta es tanto simple como compleja. Debes comprender que estás frente a otro ser humano que, por encima de todo, posee un cerebro triuno, es decir, un sistema cerebral básico o reptiliano, un sistema emocional y un sistema mental. A partir de ahí, debes establecer afinidad con el otro, comenzando por comprender que somos seres guiados por instintos y emociones, y posteriormente por el pensamiento.

A través de esta comprensión, nos volvemos resonantemente afines a las sensaciones y emociones del mentorado, con el propósito de acompañarlo en la transformación de sus sentimientos en sensaciones, reacciones y pensamientos. Es importante recordar que los seres humanos anhelamos autonomía y libertad. Como mentor, no debemos imponer nuestros propios criterios al mentorado, ya que la mentoría

implica una interacción en la cual fluyamos generativamente con el mentorado para lograr resultados. Debemos tener en cuenta que todos somos capaces de desarrollar autocontrol, y es a través de este desarrollo que el mentorado podrá adquirir destrezas y habilidades en su aprendizaje significativo, el cual hemos estado acompañando.

Con esta comprensión en mente, podemos entender que el comportamiento de un ser humano está influenciado por tres archivos internos que coexisten dentro de él. Como mentores, cuando nos acercamos al mentorado, también lo hacemos desde nuestros propios archivos internos. El primer archivo es el genético o físico, donde se encuentran los comportamientos que nos llevan a la supervivencia y la selección, es decir, los comportamientos naturales. Aquí entran en juego el instinto y la personalidad de cada individuo, lo cual establece el punto de partida para la interacción.

En segundo lugar, y aquí radica lo fundamental de esta reflexión, es importante destacar que las personas residen en archivos mentales que contienen tanto elementos conscientes como inconscientes. Desde el ámbito inconsciente, habitamos un mundo de defensas que residen en nuestra zona más oscura, lo cual se relaciona con la parte más primitiva del ser humano, conocida como el cerebro reptiliano o básico. Sin embargo, a medida que avanzamos en nuestra experiencia y recorremos nuestro camino, algo toca nuestra conciencia en forma de un sistema de creencias que se establece en nuestra zona de penumbra.

¿Por qué decimos que se convierte en nuestra zona de penumbra?

Porque en ese espacio no nos planteamos preguntas. Simplemente, somos moldeados por nuestros padres, entorno, educación, líderes y organizaciones, lo que genera comportamientos que aceptamos sin cuestionarlos ni verificarlos, simplemente los creemos. A este espacio lo llamamos el espacio del comportamiento aprendido o del condicionamiento cultural.

En resumen, cuando hablamos del proceso de aprendizaje, nos referimos a que nuestros archivos mentales han sido influenciados y manejados poderosamente. Sin embargo, falta un tercer archivo, el archivo de la conciencia espiritual. ¿Qué se encuentra en este archivo? Principalmente,

la comprensión basada en los resultados de nuestras verificaciones a través de la experiencia.

Nos referimos a la comprensión, entre comillas, de la verdad de cada experiencia vivida. Es en este punto donde construimos nuestra zona de luz, es decir, donde integramos el comportamiento en un nivel de conciencia tanto con "C" como con "SC", lo cual nos conduce a la comprensión.

¿Dónde debe poner el mayor énfasis el mentor?

No en enfrentar el sistema de creencias, sino en protegerlo. Recordemos que cuando una persona se siente atacada, su respuesta puede ser atacar o defenderse. Por lo tanto, el sistema de defensa siempre estará activo. La forma de proteger ese sistema de defensa es evitar atacar directamente la creencia, pero es necesario confrontarla. Entonces, ¿cómo se puede lograr esto? Llevando a la persona al nivel de conciencia (con "sc"), lo que implica que el mentor debe indagar al mentorado a partir de lo más evidente, que son sus resultados.

Si observamos la secuencia de resultados hacia cualquier nivel de creencia, primero enfrentamos la pregunta sobre la acción que genera el resultado. Luego, llevamos a la persona a reflexionar sobre los pensamientos que impulsan sus decisiones y acciones, lo que le permite reconocerse en sus propios resultados sin atacar directamente la creencia. Al partir de la evidencia y permitir que la persona se evidencie en sus resultados, abordamos la comprensión de por qué piensa y percibe la vida de cierta manera, en consecuencia a sus creencias. Fue en ese momento que finalmente toqué la creencia. Teniendo en cuenta que me encuentro frente a los tres archivos del otro, y asegurándome de tener trabajados mis propios tres archivos para evitar conflictos con el mentorado, pasamos al siguiente paso.

¿Qué implica esencialmente comprender que cada ser humano atraviesa tres estados fundamentales?

El primer estado es el estado de esencia, donde se encuentra la unidad

entre cuerpo, cerebro y mente de la persona. En esta unidad, cada ser humano es una totalidad que expresa su trayectoria desde el modelamiento en todos los niveles, incluido el nivel del ADN. A medida que se transita por la existencia, este estado de esencia se convierte en un ser esencial, en aquello en lo que el ser humano se ha transformado.

El mentor trabaja desde el reconocimiento de la unidad cuerpo-cerebro-mente en su mentorado, observando diagnósticamente en qué se ha convertido y centrándose en su potencial de transformación. En el nivel de la esencia reside la espiritualidad, la identidad del ser humano y todo lo relacionado con su proceso evolutivo, como su propósito, visión y misión.

En ese sentido, impactamos de manera significativa al realizar preguntas estratégicas que plantean alternativas. Guiamos a la persona para que se observe a sí misma en su forma de identificarse y gestionar la vida con un propósito claro y una visión definida.

Es importante llevar al mentorado al presente vivo y al entorno que influye en sus conductas, acciones, reacciones y resultados. Para remediar los resultados insatisfactorios, se busca lograr rápidamente victorias tempranas que demuestren que al cambiar ciertas conductas, se obtienen resultados diferentes. Una vez logradas estas victorias, se puede comenzar a pensar a mediano y largo plazo, enfocándose en generar nuevos valores y creencias que conduzcan a resultados más poderosos.

En este proceso, el mentor ayuda al mentorado a ver las cosas desde una nueva perspectiva a través de preguntas estratégicas y alternativas. Así, el mentorado modifica su ser y acciones, pasando de un enfoque remediativo a uno generativo. Esta comprensión nos lleva a entender que la interacción de mentoría es un camino hacia la conciencia y la presencia. Se insta al mentorado a mirar no solo de frente, sino también los contextos, entornos y a sí mismos, generando una presencia consciente de que las acciones son productoras de resultados.

¿A qué debemos prestar atención como mentores: a la relatividad, a la apariencia o a la realidad? ¿Cuál es nuestro objetivo al interactuar con el mentorado?

Es importante destacar que debemos observar lo que observamos como un estado de causas y efectos y guiar al mentorado a que lo vea de la misma manera.

Cuando mencionamos que un mentor debe tener experiencia traducida en resultados tangibles, demostrables y transferibles a través de un método, simplemente estamos enfatizando que el estado de causas y efectos en cualquier acción debe ser manejado con principios de intencionalidad para modificar los resultados. Sin embargo, este proceso no es tan sencillo, ya que entran en juego los tres mundos que habitan en las personas.

El primer mundo es interno, donde residen los pensamientos, sentimientos, emociones y sensaciones, desde los cuales percibimos el mundo externo. Todo lo que vemos en el exterior es consecuencia de lo que habita en nuestro interior. Es innegable que la realidad objetiva contiene un componente subjetivo, ya que nuestra propia percepción y mundo interno influyen en lo que consideramos objetivo. Sin embargo, nuestro mundo interno tampoco es objetivo, ya que está moldeado por creencias y percepciones que pueden distorsionar nuestra percepción de la realidad.

En general, nos encontramos ante una realidad relativa compuesta por apariencias, donde el mundo externo y el mundo interno se influencian mutuamente.

¿Qué se encuentra en el mundo externo de las personas?

Sus relaciones, circunstancias, dificultades, satisfacciones y otros elementos.

Sin embargo, si observamos por qué las personas experimentan ciertas circunstancias, la verdad es que las dificultades o satisfacciones están fuertemente mediadas por lo que existe en su mundo interior. Como mentores y mentorados, debemos comprender, intervenir y transformar estos dos mundos, ya que la forma en que nos posicionamos en el mundo interno afecta como percibimos el mundo externo y, a su vez, genera nuestros comportamientos.

¿Qué influye en el comportamiento de un ser humano?

Sus reacciones, indecisiones, decisiones y acciones.
Estos elementos se suman y se convierten en acciones y resultados.

La persona expresa su forma de ser a partir de su historia, es decir, cómo construye su mundo interno, interpreta las situaciones, se relaciona con los demás y se comporta. Es importante comprender que no somos inherentemente de una determinada manera, sino que nos comportamos de cierta forma. En una interacción de mentoría, se trabaja principalmente en la transformación de paradigmas y creencias, movilizando comportamientos hacia una nueva perspectiva y acción para obtener resultados diferentes.

Una vez comprendido esto, es importante reconocer que en esta doble mirada existe una nueva conciencia, donde la exterioridad se convierte en el punto de referencia y la interioridad en la consecuencia. Desde nuestra interioridad, observamos el mundo con esta doble conciencia. La conciencia con "C" representa el mundo exterior, mientras que la conciencia con "SC" refiere al mundo interior. Como individuos, entendemos que tenemos un propósito y un destino. Nuestro propósito fundamental en esta existencia es evolucionar, por lo tanto, nuestro destino es aprender. Vinimos a este mundo como aprendices. Por lo tanto, cada situación vital debe ser vista desde la perspectiva de evolucionar y aprender.

Sin embargo, como no somos seres aislados, sino seres en relación, es importante comprender que interactuamos en sistemas. El mentor y el mentorado forman parte de estos sistemas, que de alguna manera influyen pero no determinan. Al observar el sistema, el mentor y el mentorado deben interactuar en función de la misión y la función. La misión es lo que ya podemos mostrar y enseñar, mientras que la función es lo que desempeñamos en el mundo. En todos los contextos, ya sea como padres, hijos o compañeros de equipo, desempeñamos una función.

Finalmente, debemos considerar la mirada hacia el planeta, donde entendemos que existe una totalidad en la que todos somos uno y donde nuestras acciones, tanto las que realizamos como las que dejamos de hacer, tienen un impacto profundo en el sistema. En consecuencia, esto

nos lleva a la síntesis de la conciencia y la presencia, que deben estar presentes en cada interacción entre mentor y mentorado.

Una vez comprendida la doble conciencia, la doble mirada y la triple dimensión, podemos referirnos al hecho de que, en una interacción de mentoría, nos encontramos ante el sistema dual de la mente. Ya hemos mencionado este tema cuando hablamos del sistema de conocimiento y acción rápida en las personas, que involucra los sistemas instintivo y emocional, también conocido como SIENI (Sistema Instintivo Emocional No Explícito). Este sistema se vuelve implícito en el ser humano y alberga la reactividad y la imaginación, la evitación del dolor y la búsqueda de placer.

El mentor debe tener claro que las personas tienden a responder y actuar de manera reactiva de forma rápida. Sin embargo, más allá de este sistema de conocimiento y acción rápida implícito, existe un sistema de acción lenta, que es el sistema neocortical cognitivo ejecutivo, es decir, el sistema explícito donde se convocan las áreas de conciencia y presencia, también conocido como SINE (Sistema Instintivo Neocortical Explícito). Constantemente, en la interacción con el mentorado, nos movemos en estas dos dimensiones: la parte instintiva y el pensamiento, por eso lo llamamos acción lenta, porque ya no reaccionamos solo desde el instinto, sino que ahora pensamos. Es decir, nos tomamos los nanosegundos necesarios para pensar.

Para cerrar, es importante comprender en el contexto de la interacción de mentoría lo siguiente: el mentorado vive en un sistema biopsicosocial, que constituye su entorno, pero al mismo tiempo vive en un nivel de conciencia interno que lo convoca a la responsabilidad. Estamos inmersos en un estado de consecuencias y el mentor acompaña al mentorado en esta reflexión, ya que el punto de partida siempre es creer en lo que creemos, percibir la vida como la percibimos, pensar como pensamos, decidir según nuestras ideas y actuar en consecuencia, lo que produce los resultados que obtenemos.

Este primer punto nos ayuda a entender que el mentorado siempre se mueve a través de sus propios filtros perceptivos, al igual que los mentores, y que estamos profundamente influenciados por emociones, sensaciones y sentimientos que se traducen en pensamientos. Sin embargo, es crucial comprender que nuestro pensamiento original, debido al sistema de acción rápida, tiende a ser reactivo, y luego

justificamos nuestras reacciones, pasando la vida culpando a otros, a las circunstancias, a los padres, en general, sin asumir responsabilidad.

El mentor debe guiar al mentorado mediante preguntas estratégicas para que salga del pensamiento reactivo y justificado y pase al pensamiento analítico. Es decir, abandonar el sistema de acción rápida y entrar en el sistema de acción lenta para tomar decisiones más adecuadas, sabiendo que esas decisiones generarán comportamientos y que esos comportamientos producirán consecuencias.

En este sentido, comprender al ser humano es el punto de partida del proceso de mentoría. Dentro de dicho proceso, el mentor se enfoca, en primer lugar, en el diagnóstico basado en los resultados observados. Luego, trabaja con el mentorado para explorar las causas subyacentes de dicho diagnóstico, enfrentar los insights o creencias del mentorado, establecer nuevos sueños y objetivos, estructurar planes de acción y establecer criterios de validación y medición. Es importante recordar que no se puede construir una nueva vida sobre conceptos que ya hemos verificado que no funcionan.

"Tu coherencia y consistencia personal son fundamentales en tu papel como mentor. Reflexiona sobre dónde reside tu nivel de coherencia y consistencia en todas las áreas de tu vida y cómo esto impacta en tus interacciones de mentoría"

NIVEL 01 - CAPÍTULO 12

12.- UN MODELO TRANSFERIBLE

TU CONOCIMIENTO EMPÍRICO TIENE EL PODER DE TRASCENDER, CONVIÉRTELO EN UN MODELO TRANSFERIBLE Y GUÍA A OTROS HACIA EL ÉXITO.

En este proceso de mentoría, trabajaremos en convertir el conocimiento empírico en un modelo transferible. Es fundamental que un mentor haya recorrido un camino y transformado su conocimiento práctico en una experiencia transferible. Para lograr esto, el mentor debe haber pasado por un proceso reflexivo que desarrolle su sabiduría, es decir, haber pasado del conocimiento al entendimiento y de este último a un modelo medible, observable y transferible.

En este sentido, nos enfocaremos en cómo puedes convertir tu conocimiento empírico en un modelo. Profundizaremos en este concepto para que puedas lograrlo de manera efectiva. Un buen mentor tiene la capacidad de ir más allá de lo visible y descubrir un mundo invisible que solo se revela ante sus ojos cuando está en conciencia y en presencia.

Es importante que como mentor, entiendas que hay un fondo y un contenido en ese fondo, y que cuando te encuentras con un mentorado debes prestar atención tanto al fondo como al contenido.

Además, es fundamental que aprendas a enfrentar y confrontar tu acción con el mentorado para entender que él es quien logrará todas sus metas y que tú eres la persona que lo acompañará, guiará y desarrollará.

Ten en cuenta que el mentorado busca un guía en el camino que desea recorrer, y como ya has recorrido ese camino, puedes acelerar su curva de aprendizaje.

En resumen, en este proceso de mentoría, nos enfocaremos en convertir tu conocimiento empírico en un modelo transferible para que puedas acompañar y guiar de manera efectiva a tus mentorados.

En primer lugar, es importante reflexionar sobre el modelo que se quiere construir y asegurarse de que tenga tanto un sentido psicológico como lógico, y que contenga tanto elementos emocionales como racionales. El proceso de mentoria es, en esencia, un proceso de acompañamiento en el que el mentor no solo enseña al mentorado cómo actuar, sino también como pensar. Por lo tanto, el aprendizaje debe iniciarse con una conversación sobre hechos y datos concretos que sirvan como punto de referencia para el proceso de mentoria.

A partir de ahí, el mentor espera que el mentorado comience a reflexionar sobre sus actitudes, lo que finalmente llevará a descubrir los procedimientos necesarios para la acción práctica. Es importante que el mentor no solo haga preguntas, sino que baile con el mentorado en función del descubrimiento de como se hace, centrándose no solo en qué actitudes o comportamientos impiden al mentorado actuar, sino también en los procedimientos que pueden hacer las cosas más fáciles.

El mentor debe ser un experto en cómo se generan las destrezas y habilidades necesarias para producir resultados, y es desde ese conocimiento que el mentorado puede incorporar nuevas habilidades y destrezas en su vida. En resumen, la mentoria es un proceso de aprendizaje constructivista que se intensifica cuando el mentorado se enfrenta a un conflicto entre lo que sabe y lo que debería saber, y se dispone a recibir el acompañamiento del mentor no como un juicio de valor, sino como una guía hacia la posibilidad.

Como segunda reflexión, nos damos cuenta de que el aprendizaje en la mentoria debe ser significativo. No podemos considerar al mentorado como un mero aprendiz, ya que esta persona ya posee un conocimiento previo y puede ser experto en ciertas áreas. Por lo tanto, un mentor también puede ser un aprendiz, ya que ambos niveles de conocimiento se combinan para construir nuevos aprendizajes de forma conjunta. El mentor trabaja junto al mentorado para construir nuevos conocimientos

sobre una base ya existente, tanto en términos de conocimiento causal anterior como de conocimiento intencional posterior. Esto es lo que llamamos co-construcción. El mentor no solo hace preguntas para que el mentorado reflexione, sino que juntos encuentran sentido práctico a los conocimientos previos del mentorado y descubren su potencial. Debemos tener en cuenta que el mentorado posee diferentes inteligencias, y que el mentor trabaja para impulsar el talento natural del mentorado. De esta forma, se van construyendo puentes cognitivos, utilizando diferentes herramientas como analogías o mapas conceptuales. Estas herramientas no son la acción del mentor, sino simplemente puentes que hacen más fácil el descubrimiento del mentorado. El IKIGAI, por ejemplo, no es una herramienta en sí misma, sino simplemente una herramienta que desarrolla destrezas y habilidades en la persona. El mentor y el mentorado se apoyan en estas herramientas para facilitar la comprensión de nuevos conocimientos, y luego llevarlos a la práctica. La mentoria, en esencia, es una práctica socializada y social, que enseña a pensar y actuar sobre contenidos significativos y contextualizados.

El tercera reflexión que debemos considerar para diseñar un modelo de mentoria efectivo es la concepción constructivista del conocimiento. Esto implica que debemos ser conscientes de que cada individuo tiene sus propias teorías de aprendizaje y validación del conocimiento, y que es esencial cuidar el lenguaje utilizado para transferir información. Debemos asegurarnos de que la persona entienda lo que estamos tratando de enseñarle y que pueda aplicar esos conocimientos de manera práctica.

Para lograr esto, es importante estructurar un lenguaje que tenga sentido para el mentorado, a partir del cual pueda comprender las teorías de desarrollo y aprendizaje. Es crucial que la persona comprenda que no debe quedarse en la reflexión, sino pasar a la acción. Esto significa que el mentorado debe comprender tanto el "saber qué" como el "saber cómo”.

En la teoría del desarrollo, la persona puede quedarse atrapada en patrones de memorización, literalización o repetición. En cambio, es esencial que el mentorado relacione de manera progresiva sus conocimientos previos y los integre en redes conceptuales que le den significado y sentido a la estructuración de sus condiciones personales. Cada persona procesa la información de manera distinta, por lo que es necesario adaptarse a sus necesidades y entender que el aprendizaje

significativo ocurre cuando se establece una relación sustancial entre la nueva información y el conocimiento previo, y se da un significado real o psicológico al significado potencial o lógico.

Finalmente, es importante destacar que el aprendizaje significativo no se trata solo de reflexión, sino de ir a la acción. Cuando el contenido material se organiza de manera personal y se convierte en una disposición que permite al mentorado ir a la acción, se da lugar a un aprendizaje significativo y práctico.

En el cuarto momento de nuestra reflexión, es importante tener en cuenta que el cuerpo humano es una complejidad que debe ser simplificada para poder ser estudiada. Por ello, el mentor debe ser capaz de traducir el conocimiento empírico en un modelo transferible que permita comprender las complejidades del sistema.

Para lograr esto, es necesario descomponer la complejidad en variables y subsistemas que permitan un mejor análisis. Al hacerlo, podemos convertir un sistema complejo en múltiples subsistemas menos complejos que pueden ser entendidos y enseñados de manera más efectiva.

Al traducir el conocimiento empírico en un modelo transferible, debes empezar por identificar los subsistemas que conforman el sistema en el que eres experto. Luego, estructura ese conocimiento transformado en entendimiento que te ha llevado al éxito, incluyendo tanto los aciertos como los errores que te han permitido aprender y crecer.

Es importante recordar que las cosas no son difíciles, sino complejas. Al encontrar los componentes que conforman el sistema, podemos simplificar lo que parecía complicado. Este es el esfuerzo que se te pide como mentor: traducir tu conocimiento empírico en un modelo transferible.

Una vez que tienes claro cuáles son las variables que componen tu sistema, es momento de estructurar una observación experimental que te permita superar el sistema atomista y definir la complejidad de aquello que vas a enseñar. Pregúntate cuáles son las variables que componen el sistema y ve estructurándolas una a una para poder enseñarlas de manera efectiva.

Conclusión:

El modelo que hemos desarrollado nos permite conectarnos con el mundo real y validar la continuidad del modelo transferible. La pregunta que debemos hacernos es: ¿cómo está nuestra experiencia del mundo real para transformarla en variables constitutivas y crear un modelo verificable?

Es importante asegurarnos de que exista coherencia entre las variables que establecimos y el sistema que creamos, y entender que hay una circularidad en el modelo, es decir, lo que era válido ayer puede que no lo sea hoy. Sin embargo, las variables del modelo seguirán siendo siempre las mismas. El verdadero desafío es actualizar esas variables.

Al mantenernos en constante movimiento y evolución, nos mantenemos actualizados y vigentes. Así, podemos tener la autoridad moral para acompañar a las personas en el momento presente. Nuestra experiencia se originó en el pasado, pero la trayectoria del mentorado se estructura en el pasado revirtiendo en el presente. Ahora, tanto mentor como mentorado están diseñando y construyendo el futuro desde un enfoque de futuro posible y acciones que hacen posible llegar a ese futuro.

Por tanto, te invitamos a que construyas tu propio modelo y lo compartas con la comunidad RGM para que juntos podamos seguir evolucionando y mejorando.

"Como mentor, descubre el mundo invisible que solo se revela ante tus ojos cuando estás en conciencia y en presencia. Inspira a otros a ir más allá de lo visible y alcanzar su máximo potencial."

NIVEL 01 - CAPÍTULO 13

13.- GESTIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL LOGRO

"EL CAMINO HACIA LA GESTIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL LOGRO REQUIERE LIBERAR NUESTRA CREATIVIDAD Y FOMENTAR EL PENSAMIENTO CREATIVO, RECORDÁNDONOS QUE SOMOS SERES CAPACES DE FLUIR Y CONVERGER HACIA EL ÉXITO."

Vamos a abordar la mentoría como la gestión de la orientación al logro. Recordemos la famosa frase de Albert Einstein:

...”Si yo tuviera una hora para resolver el problema del mundo, utilizaría los 55 minutos iniciales para analizar el problema y así llegar a un diagnóstico certero, y una vez conociendo las causas, tardaría cinco minutos en encontrar la solución”...

Con esta cita, comencemos nuestra reflexión:

¿Cuáles son nuestros retos como mentores en la gestión de la orientación al logro?

En primer lugar, debemos enfocar el logro como un objetivo del pensamiento sensible y creador.

En segundo lugar, debemos entender que cuando el mentorado viene a nosotros, busca mejorar y aprender de las personas exitosas.

En tercer lugar, es necesario pensar en la orientación al logro en términos de competitividad global y eficacia cliente-mercado, más que en productividad local y eficiencia de procesos y recursos.

En cuarto lugar, debemos enfocar el logro como un proceso de pensamiento racional y secuencial.

Y finalmente, acompañar al mentorado en el camino hacia la gestión de la orientación al logro.

Comencemos el desarrollo de estos cinco puntos para tener claridad en la ruta que como mentores debemos seguir con nuestro mentorado al guiarlo hacia la gestión de la orientación al logro.

El punto de partida es enfocar el logro del mentorado como un objetivo de pensamiento sensible y creador.

Es innegable que lo primero que debemos fomentar es la libertad de pensamiento en el mentorado, para que pueda fluir y luego converger.

Como mentores, debemos liberar nuestra creatividad y fomentar el pensamiento creativo.

Por lo tanto, pregúntate si te consideras una persona con pensamiento creativo.

El gran desafío con el mentorado es fomentar su pensamiento sensible y creativo.

¿Cómo logramos esto?

Primero, comprendiendo cómo funcionan nuestros cerebros como seres humanos.

Seguramente estás familiarizado con la existencia de dos hemisferios cerebrales que trabajan simultáneamente, y cada uno de ellos nos guía hacia un tipo particular de pensamiento.

El hemisferio izquierdo, especialmente en su parte frontal, es el cuadrante lógico de las personas, donde somos racionales, analíticos y matemáticos.

En la parte posterior de este hemisferio izquierdo se encuentra el cuadrante estructural, donde nos volvemos secuenciales, cautelosos, evaluadores, disciplinados y organizados, entre otras características.

Es importante tener en cuenta que nuestra inclinación hacia lo lógico y estructural está influenciada por el entorno en el que crecimos, nuestras familias y nuestros profesores.

Además del hemisferio izquierdo, también tenemos un hemisferio derecho, que alberga el cuadrante relacional, donde se encuentran las dimensiones emocionales, comunicativas, sensibles y afectivas.

Finalmente, está el cuadrante creativo, que alberga la intuición, la imaginación, la curiosidad, entre otros aspectos.

Como mentores, debemos esforzarnos por integrar ambos hemisferios cerebrales en sus cuatro dimensiones, y también guiar al mentorado a hacerlo.

Esto implica un conocimiento profundo y acciones concretas, ya que una persona tiende a enfocarse en uno de los cuadrantes y sacrificar los otros tres.

Nuestro objetivo es integrar al máximo posible para lograr un pensamiento sensible y creativo.

En otras palabras, invitamos al mentorado a comenzar pensando desde el hemisferio derecho para luego estructurar los planes utilizando el hemisferio izquierdo.

Bien, entonces, ¿cuáles son los pasos para agregar valor?

El primer paso es ejercitar la creatividad diariamente, trabajando con ambos hemisferios cerebrales.

En segundo lugar, debemos dejar de lado la automatización en la que solemos funcionar.

Demasiado a menudo nos volvemos mecánicos y repetimos el día anterior en lugar de estar presentes en el aquí y ahora que nos convoca.

Al apagar el piloto automático, podemos buscar diferentes puntos de vista que amplíen nuestras visiones y posibilidades.

En tercer lugar, debemos enfrentar de manera sistemática nuestras creencias y supuestos que nos han llevado a pensar y actuar de cierta manera.

Trabajar en profundidad estos tres aspectos nos lleva al cuarto paso, donde desarrollamos el impulso necesario para que la inspiración llegue. Esto implica redefinir nuestras situaciones como desafíos y nuestros desafíos como situaciones complejas.

Al reconocer la complejidad, comenzamos a buscar soluciones que aborden las variables que generan dicha complejidad, y enfrentamos la tendencia a procrastinar al desenmascararla.

Es importante recordar que tendemos a posponer sistemáticamente las cosas y dejar para después aquello que nos resulta más complejo, optando por lo más fácil. Así que superemos esa tendencia a aplazar una y otra vez.

Por último, para generar valor, debemos concentrarnos en los resultados, especialmente en los resultados emocionales que conllevan. Debemos tener en cuenta que, en primer lugar, las personas son sensaciones, emociones y sentimientos, y luego viene el pensamiento.

Por lo tanto, los resultados están inicialmente vinculados a los factores emocionales.

Cuando seguimos estos pasos para generar valor, convertimos al mentorado en seres humanos que tienen el potencial de superar a las personas más exitosas.

El tercer aspecto de la orientación al logro se centra en pensar en términos de competitividad en lugar de productividad, y en enfocarse en la eficacia en lugar de la eficiencia. Es importante dejar esto claro.

Recordemos que las organizaciones y las personas estructuran su vida en función de los recursos y procesos disponibles.

Sin embargo, ¿para qué se estructuran estos recursos y procesos?

Para generar productos y servicios.

La forma en que maximizamos el uso de estos recursos y procesos en la producción de productos o servicios determina las condiciones del mercado y los clientes, que en última instancia son fundamentales en todo lo que hacemos. Al observar la relación entre recursos, procesos, productos y servicios, estamos hablando de eficiencia y a menudo sacrificamos otros aspectos en función de ello.

Sin embargo, en realidad no trabajamos solo por eficiencia, sino por eficacia. La eficacia surge cuando los productos y servicios se ofrecen a los mercados y clientes. En la interacción entre el mentor y el mentorado, es crucial aclarar qué conduce a la eficiencia y qué conduce a la eficacia.

Es importante tener en cuenta que cualquier cosa multiplicada por cero da cero, lo que significa que si somos altamente eficientes pero poco eficaces, no seremos efectivos, y viceversa. El siguiente criterio es que el mentor acompaña al mentorado para que sea cada vez más productivo, y es evidente que la productividad está relacionada con cómo utilizamos los recursos y procesos en la producción de productos y servicios.

Sin embargo, en un mundo globalizado, no basta con ser productivos, también necesitamos ser competitivos. La competitividad surge de la relación entre productos/servicios, mercados y clientes.

Orientar al mentorado hacia el logro implica considerar eficiencia, eficacia, productividad, competitividad y, en última instancia, efectividad.

Debemos aprender a guiar al mentorado comprendiendo las expectativas y las medidas en cada una de estas dimensiones.

Una vez abordados estos tres pasos, podemos realizar una primera reflexión y preguntarnos, por ejemplo:

¿Cómo podemos apoyar al mentorado para que se convierta en una persona cada vez más competente?

¿Cómo podemos hacer que utilice su inteligencia, talento y potencial en beneficio de los entornos en los que se desenvuelve?

¿cómo podemos ayudar a nuestros mentorados a convertirse a su vez en mentores?

Y finalmente, ¿cómo podemos hacer que estos mentorados sean promotores de la red global de Mentores y atraigan a nuevos mentores a la red?

Un cuarto aspecto de la orientación al logro en la interacción mentor-mentorado se centra en enfocar el logro como un proceso de pensamiento racional y secuencial. Este proceso se apoya inicialmente en el hemisferio derecho y luego en el hemisferio izquierdo.

En la mentoría, lo que se pone en juego es la experticia y el conocimiento experto del mentor. Antes de iniciar el proceso de mentoría, el mentor se dedica a comprender profundamente las necesidades y oportunidades del mentorado, así como a identificar los desafíos y retos. Luego, el mentor debe diseñar y construir el método que utilizará a lo largo del proceso de mentoria.

Si no se cuenta con un modelo propio, es importante adoptar uno existente y utilizar las herramientas asociadas a ese modelo. Una buena experiencia convertida en conocimiento transferible puede servir como base para contar con un modelo transferible.

Si no se cuenta con un modelo propio, es importante adoptar uno existente y utilizar las herramientas asociadas a ese modelo. Una buena experiencia convertida en conocimiento transferible puede servir como base para contar con un modelo transferible.

Una vez que se tiene claro el modelo, es necesario establecer lo que llamamos "sprints" en la mentoría para gestionar la validación de los resultados. Esto implica identificar los desafíos y retos y clasificarlos de manera que se puedan establecer controles intermedios para medir el progreso. Es necesario definir desde el principio qué se va a hacer, cómo se va a medir y en qué momentos se generarán los "sprints" que evidencien los logros tempranos y a lo largo del proceso. Con esta claridad, se desarrolla y se pone en acción un plan para producir los resultados esperados por el mentorado. Estos resultados se expresarán en términos de logros en destrezas, habilidades, estrategias, entre otros aspectos.

A partir de ahora, nos adentraremos en algunas herramientas que pueden ser útiles en los procesos de mentoría. Como hemos mencionado anteriormente, la elección de las herramientas es lo que marca la gran diferencia entre un modelo de acompañamiento y otro. A continuación, enumeraremos algunas posibles opciones.

En primer lugar, existen trece herramientas que son altamente eficientes, eficaces y efectivas para respaldar la gestión de la interacción en la mentoría. Sin embargo, es importante comprender el origen de estas herramientas. La primera fuente está relacionada con lo material y lo económico, abarcando el estudio, el conocimiento, la investigación, la tecnología, la administración, la flexibilidad y el dinero, entre otros aspectos.

Una segunda fuente de herramientas está vinculada a la educación y las relaciones. Aquí encontramos elementos como la comunicación, los acuerdos, los compromisos, la firmeza en las conversaciones y diálogos, el entrenamiento y la flexibilidad del pensamiento.

Un tercer grupo de herramientas se enfoca en el cuerpo físico y la salud, incluyendo el ejercicio, la alimentación, el descanso, la estimulación y la práctica del mindfulness, entre otros.

El cuarto nivel de herramientas se relaciona con la mente y la personalidad. Esto implica el manejo de la información, el razonamiento, el pensamiento y las dimensiones alquímicas que surgen a lo largo de la acción de la persona.

Por último, podríamos mencionar un quinto nivel de herramientas basado en el amor y la espiritualidad, donde se incluyen aspectos como la aceptación, la gratitud, el respeto, el valorar y la comprensión, entre otros.

Cada mentor, según su nivel de experiencia, utilizará estas fuentes de herramientas durante la interacción con el mentorado. Sin embargo, en términos generales, lo que siempre está en juego es la posibilidad de realizar una acción incremental utilizando diferentes herramientas. Ahora vamos a hablar de algunas de estas herramientas. Si ya las conoces y manejas, es excelente. Si no, te proporcionaremos información básica sobre cada una.

Podemos mencionar herramientas como "Ojos Limpios", "Supuestos y Opuestos", analogías, lluvia de ideas, mapas mentales, macro dibujos, asociaciones forzadas, el método Scamper, la gamificación, las técnicas Disney, las técnicas de los tres escenarios, el Lean Startup y, por último, el Design Thinking.

No es necesario que utilices todas estas herramientas, lo importante es que las conozcas para poder estructurar tu propio método y modelo de gestión de la mentoría.

Veamos rápidamente cada una de las herramientas mencionadas, le dejamos a usted investigar y aplicar cada una de ellas:

"Ojos limpios": *Consiste en clarificar la situación problémica del mentorado, buscando obtener una formulación concisa y alineando las narrativas del mentorado con las expectativas realistas. El mentor recopila información objetiva para determinar los límites del mentorado y desarrollar el proceso de mentoría. Además, trabaja en la transferencia del conocimiento procedimental, enfocándose en la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades y métodos para lograr resultados medibles.*

"Supuestos y Opuestos": *Esta herramienta invita al mentorado a visualizar el extremo opuesto de la situación problémica, es decir, la solución deseada. Luego, se explora el espacio circundante del problema en lugar de centrarse únicamente en el problema en sí mismo. Se plantea el objetivo como una situación resuelta y se ayuda al mentorado a*

conectar la información en una secuencia lineal. También se abordan las contradicciones cognitivas, afectivas y conductuales, fomentando un cambio en el estilo de comportamiento declarativo hacia comportamientos procedimentales. El mentor brinda apoyo en el desarrollo de estrategias, técnicas, habilidades y métodos necesarios para lograr la solución.

"Analogías": *Consiste en resolver una situación problemática mediante comparaciones con otras cosas, buscando sinónimos y antónimos. Se observan sistemas, aplicaciones y objetos que tienen elementos en común con algo conocido por el mentorado, lo que proporciona ideas para el proceso de mentoría.*

"Lluvia de ideas": *Es una técnica donde cada participante aporta ideas sin evaluar su viabilidad. Se escriben en post-its y se pegan en la pared, generando asociaciones y conexiones alrededor del tema. Las ideas se consideran válidas inicialmente y posteriormente se evalúan para su implementación en los contextos específicos del mentorado.*

"Mapas mentales": *Son diagramas gráficos que organizan la información a partir de una idea central y sus subtemas. Se utiliza una hoja horizontal y se dibuja una imagen central fácilmente recordable. Las ideas secundarias se colocan en el exterior del mapa, se conectan con líneas curvas y se subrayan los aspectos relevantes para el mentorado.*

"Macro dibujos": *Se generan dibujos que estructuran y representan ideas o imágenes relacionadas con un tema. Estos dibujos se comparan con el objetivo del mentorado para su comprensión y recordación. Es una técnica visual que apoya la interacción con el mentorado y facilita la recordación de las conversaciones.*

Asociaciones forzadas: *Se presentan elementos dispersos al mentorado para que encuentre soluciones creativas al relacionarlos. Se generan situaciones problemáticas y soluciones que se mezclan, lo que obliga al mentorado a hacer asociaciones forzadas para resolver los problemas.*

Técnica Scamper: *Se utiliza para desarrollar ideas y soluciones creativas. Se basa en siete verbos (sustituir, combinar, adaptar, modificar, poner otro uso, eliminar, reordenar) para identificar y abordar las partes del proceso que afectan un producto o servicio.*

Gamificación: *Consiste en aprender a través del entretenimiento, manteniendo la motivación y el compromiso. Se utiliza un juego conocido por el mentorado y se vincula con procesos de aprendizaje, identificando estrategias y habilidades que se pueden aplicar en situaciones reales.*

Modelo Disney: *Es una técnica creativa que se divide en tres pasos: soñador, realista y crítico. Se busca desarrollar ideas y soluciones a partir de la imaginación, analizando su viabilidad y refinándolas a través de preguntas y retroalimentación.*

Los Tres Escenarios: *Se utilizan diferentes contextos para visualizar técnicas y soluciones en acción. Se plantean escenarios diferenciales y se diseña el futuro deseado, estableciendo acciones para alcanzarlo. Es una herramienta poderosa en el trabajo de mentoría.*

Lean Startup: *Se enfoca en diseñar un método de trabajo que aumente la probabilidad de éxito de un proyecto. Se simula la puesta en marcha de ideas innovadoras en un entorno de startup, obteniendo lecciones aprendidas antes de implementar el proyecto a gran escala.*

Design Thinking: *Es una metodología de diseño centrada en el usuario. Se busca encontrar soluciones innovadoras a problemas y aplicarlas en productos o servicios que satisfagan las necesidades del usuario. Se divide en cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testear.*

Ikigai: Concepto japonés que representa la convergencia de cuatro elementos: lo que amas, en lo que eres bueno, lo que el mundo necesita y por lo que puedes ser remunerado. Busca encontrar el propósito y sentido de la vida.

Modelo Canvas: Herramienta visual que representa el modelo de negocio de una organización o proyecto. Divide la estructura empresarial en nueve bloques, incluyendo propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución y relaciones con los clientes.

Análisis FODA: Método para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa, proyecto o situación. Ayuda a tomar decisiones estratégicas identificando factores internos y externos.

La Rueda de la Vida: Herramienta de desarrollo personal que visualiza distintas áreas de la vida, como salud, finanzas, relaciones y carrera, en una rueda dividida en secciones. Permite evaluar y establecer metas.

En la formación del nivel 02, usted tendrá la oportunidad de Formarse en el uso de estas herramientas.

"Recordemos que la eficacia surge cuando nuestros productos y servicios se ofrecen al mercado y a los clientes, y en ese sentido, debemos concentrarnos en generar resultados emocionales que impacten positivamente en las personas, ya que ellas son el verdadero motor de nuestro éxito."

NIVEL 01 - CAPÍTULO 14

14.- DESIGN THINKING

"EL VERDADERO ÉXITO DE LA MENTORÍA RADICA EN TRANSFORMAR NUESTRO CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN EN UN MODELO DE ACCIÓN QUE INSPIRE Y GUÍE A OTROS EN SU BÚSQUEDA DEL ÉXITO."

Ahora vamos a referirnos a la mentoría como ese modelo para la acción que es transferible del mentor al mentorado.

Como ya hemos dicho, la mentoria se trata de un acompañamiento. El mentor, de manera colaborativa, sistemática, creativa y transformacional, comparte su experiencia para que el mentorado adquiera conocimientos procedimentales.

Es importante tener claridad en esto para no confundir la mentoría con otras formas, como la capacitación, la instrucción, la enseñanza, el asesoramiento, la consultoría, el coaching o la terapia.

Nuestro enfoque consiste en acompañar al mentorado para que internalice conocimientos procedimentales. La mentoría implica la transferencia del saber hacer del mentor al mentorado, que incluye procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas y métodos adquiridos a lo largo de su trayectoria en la búsqueda del éxito.

El mentor los ha traducido en conocimiento, comprensión y acción, convirtiéndolos en sabiduría que ahora está transmitiendo al mentorado.

Como decía el Dr. Joe Dispenza, cuanto más conocimiento interior y exterior tengo sobre las cosas, más acceso tengo a nuevas formas de

creación. El mentor y el mentorado, en una danza conversacional, trabajan juntos para generar nuevas formas de acción. El mentor se nutre mientras el mentorado crea. Como sabemos, todo es una suma de partes y forma parte de un todo mayor, donde cada parte es a su vez el todo. Aquí surge la imperiosa necesidad de que, antes de que te conviertas en mentor para otros, construyas tu propio método de mentoría. Es decir, traduce todo lo que ya has incorporado en un modelo de acción transferible.

Ese es el primer gran desafío al comenzar a pensar en convertirte en mentor: transformar todo tu conocimiento y comprensión en un modelo de acción estructurado que te respalde en la transferencia que realizarás con tu mentorado.

No se trata de un modelo teórico que estás enseñando, sino de un modelo práctico basado en tu propia vida. Este modelo te permite guiar al mentorado de manera lógica, secuencial, demostrativa y con resultados tangibles, para lograr los resultados deseados en la mentoría.

Desde la Red Global de Mentores, queremos presentarte un modelo que te servirá como guía para desarrollar tu propio modelo de mentoría. Deseamos que, a través de tu comprensión sobre cómo se estructura un modelo, puedas elaborar y diseñar tu propio enfoque. Este modelo que crees será valorado y considerado como parte de tu proceso de certificación en la RGM. Además, lo incorporaremos en nuestros materiales, otorgándote los créditos correspondientes, mientras escribimos sobre la facilitación del proceso formativo de otros mentores. Comencemos, entonces, con la comprensión del modelo de Design Thinking.

Design Thinking, en pocas palabras, es la aplicación del proceso de diseño como un enfoque de totalidad, como un enfoque holístico para la resolución de problemas y nos lleva a afrontar los desafíos de gestión, los desafíos de comunicación, los desafíos del desarrollo del negocio y de los servicios, etcétera, desde una misma perspectiva sistémica con la que un diseñador enfrenta y resuelve los proyectos. Es entonces un camino potencial para ti como mentor, trabajar de manera sistemática como lo hace un diseñador porque en la práctica real en eso te conviertes, en un diseñador de tu propio modelo de gestión y mentoría.

El pensamiento de diseño tiene varias características clave.
En primer lugar, convierte los problemas en retos que deben ser resueltos. Tanto el mentor como el mentorado se enfocan en abordar cada situación problemática como una necesidad a resolver.

En segundo lugar, se coloca al usuario en el centro del proceso. El mentorado es el protagonista principal, y el diseño se enfoca en sus necesidades.

En tercer lugar, se busca que el proceso sea formativo y divertido, donde tanto el mentor como el mentorado trabajan juntos para encontrar soluciones a los retos planteados en cada interacción de mentoría.
En cuarto lugar, se promueve la colaboración constructiva entre el mentor y el mentorado. Trabajan juntos para desarrollar un pensamiento orientado a la acción y a los resultados, basado en las percepciones y creencias que han llevado al mentorado a su situación actual.

En quinto lugar, se fomenta la curiosidad. El mentor y el mentorado exploran y transforman los retos en oportunidades, desglosándolos en variables que pueden ser abordadas individualmente.
En sexto lugar, el pensamiento de diseño se acompaña de creatividad. El mentor, al ser dinámico y confrontar su propia experiencia, puede mirarla desde nuevas perspectivas y apoyar la visión renovada del mentorado.

Con estas características, el pensamiento de diseño es un proceso de aprendizaje constante, donde los errores son vistos como oportunidades para explorar, aprender y mejorar.

Luego es clave que definitivamente el proceso de mentoría obtenga victorias tempranas. El mentor y el mentorado deben retarse de tal manera que muy rápidamente se empiecen a encontrar las soluciones que enfrenta cada uno de los mentorados para que él encuentre sentido en la acción de mentoría y se comprometa cada vez más con ella. Y finalmente, obviamente que permite la continua iteración, es decir, un ir y volver, ir y volver, ir y volver sobre los distintos tópicos para mantener la dinámica estructural del modelo y obviamente la dinámica estructural de la búsqueda de los resultados.

En este proceso de diseño, nos planteamos seis preguntas fundamentales. La primera pregunta se centra en cómo abordar al

mentorado, similar a cómo nos relacionamos con los clientes o usuarios. La segunda pregunta aborda la interpretación de sus necesidades, reconociendo que nuestras percepciones son subjetivas. Nos cuestionamos si nuestras interpretaciones son objetivas o subjetivas, tanto para el mentorado como para nosotros mismos. La tercera pregunta se refiere a cómo encontrar soluciones, y la cuarta pregunta trata sobre cómo construir esas soluciones junto al mentorado. Estas son las cuatro preguntas básicas que surgen al enfrentar una interacción de mentoría y al diseñar nuestro propio modelo de mentoría. Además, hay dos preguntas adicionales que acompañan el proceso: la quinta pregunta se enfoca en cómo evolucionar las soluciones, y la sexta pregunta busca cómo mejorarlas. Cada una de estas preguntas está asociada a un modelo específico, y dominar cada modelo marca la diferencia en el diseño de nuestro enfoque de gestión y mentoría. La empatía resuelve la primera pregunta, la clara definición aborda la segunda, la ideación se aplica a la tercera, el prototipado se utiliza en la cuarta, el testeo está relacionado con la quinta, y finalmente, la circularidad se aplica a la sexta pregunta.

La primera pregunta, ¿cómo abordo?, Se resuelve desde la empatia, la segunda se resuelve desde la clara definición. La tercera, ¿cómo puedo crear? se resuelve desde la ideación. La cuarta, ¿cómo construyo? desde el prototipado. Y la quinta, ¿cómo evoluciono? desde el testear. Y finalmente la sexta pregunta, ¿cómo lo mejoro? desde la circularidad.

Vamos pues a profundizar cada una de las preguntas desde los pasos que resuelven la pregunta.

Empatía:

El mentor debe generar empatía con el mentorado.
Se busca encontrar la situación problemática y convertirla en un reto.
Se divide la complejidad en variables y se elige el reto definitivo.
Se priorizan los esfuerzos para resolver la mayor cantidad de situaciones posibles.
Se nombra y enuncia el reto para buscar soluciones.

Definición:

Se requiere comprender las necesidades del mentorado.
Se utilizan técnicas de escucha activa y entrevistas.
Se elaboran escenarios y se formulan preguntas estratégicas con alternativas.
Se crea un mapa de empatía para comprender las preocupaciones y aspiraciones del mentorado.

Ideación:

Se utilizan fichas post-it o cuadernos de Design Thinking para generar ideas en colaboración con el mentorado

Prototipado:

Se estructura el modelo de mentoría con procedimientos, estrategias, técnicas y métodos dominados por el mentor.

Se crea un prototipo desde el cual se generará la interacción con el mentorado.

Testeo / Circularidad:

Se pasa a la acción y se prueba el modelo.
Se va de lo expresivo a lo descriptivo, construccional y funcional.
Se busca obtener logros y resultados a través de la acción.

En resumen, la empatía implica comprender al mentorado y dividir la complejidad en variables para abordarla. La definición se centra en comprender las necesidades del mentorado y utilizar herramientas como entrevistas y mapas de empatía. La ideación se basa en generar ideas en colaboración con el mentorado, y el prototipado implica estructurar el modelo de mentoría. La circularidad implica pasar a la acción, probar el modelo y obtener logros y resultados.

Es así como se diseña y se estructura un modelo para la gestión de la mentoría.

Con base en lo anterior, te invito a mejorar tu forma de gestionar la orientación al logro con tus mentorado. Observa la secuencia procedimental que tienes en mente, tradúcela en un lenguaje claro y comprensible, y luego organízala en secuencias lógicas que puedan transferirse y medirse de manera efectiva.

Recuerda que tener metas claras nos ayuda a evaluar mejor nuestras acciones. Para que estas metas funcionen correctamente, es importante aprender a ver las cosas desde una perspectiva externa, desde un punto elevado. Esto nos permitirá estar más preparados para tomar las decisiones adecuadas. En otras palabras, vemos a nuestros mentorados como alguien externo a nosotros, y evaluamos nuestras experiencias pasadas desde esa misma perspectiva para validar los resultados, secuencias y procesos.

"La clave para una mentoría efectiva está en tener claridad en nuestras metas, aprender a evaluar nuestras acciones desde una perspectiva externa y utilizar nuestras experiencias pasadas para validar y mejorar nuestros procesos."

NIVEL 01 - CAPÍTULO 15

15.- ESPACIOS DIALOGALES Y CONVERSACIONALES DE ENFOQUE MÚLTIPLE

EN EL DIÁLOGO Y LA CONVERSACIÓN DE LA MENTORÍA, SE REVELA LA MAGIA DE COMPRENDER Y CONSTRUIR JUNTOS. PERMÍTETE SER UNA VOZ AUTÉNTICA, ESCUCHA CON EMPATÍA Y OBSERVA CÓMO LAS PALABRAS DANZAN HACIA UN FUTURO LLENO DE POSIBILIDADES.

Ahora vamos a referirnos a la mentoría como unos espacios dialogales y conversacionales de enfoque múltiple.

Cuando hablamos de mentoría, nos referimos a una relación basada en interacciones conversacionales y procesos que buscan expandir el potencial y las posibilidades del mentorado. Es una forma de aprendizaje constructivista y significativo en la que el mentor, como persona autónoma y reflexiva, comparte su experiencia y conocimiento para ayudar al mentorado. El mentor se basa en hechos y datos comprobables, mientras que el mentorado es también una persona autónoma y reflexiva con sus propias motivaciones y metas específicas.

La mentoría es una disciplina única que se distingue de otras formas de apoyo y desarrollo personal. Se trata de una relación constructiva entre el mentor y el mentorado, donde se comparten conocimientos y se aprenden estrategias y herramientas para actuar en el mundo. La metodología y la creación de valor son fundamentales en este proceso. Ambas partes establecen acuerdos y coordinan acciones para que la mentoría sea significativa. Es importante tener en cuenta que tanto el mentor como el mentorado tienen perspectivas subjetivas basadas en sus experiencias previas. La mentoría busca la mejora y la transformación del mentorado, y se diferencia de otras formas de apoyo personal. A través de esta interacción, se evalúan y cuestionan las formas en que se obtienen resultados. El mentor aporta su experiencia, pero también ayuda al mentorado a desarrollar su propio camino.

Cuando nos relacionamos con otras personas, es común tener diferentes percepciones de la realidad, la verdad y la razón. En la mentoría, tres efectos psicológicos están en juego constantemente.

El primer efecto es el "efecto halo", que se refiere a la vibración energética que se establece cuando entramos en contacto con alguien. Esta primera impresión es crucial para generar una buena conexión y posibilidad de afiliación.

El segundo efecto es el "efecto Galatea", que tiene que ver con cómo nos vemos a nosotros mismos en relación con los demás. Nuestra percepción de superioridad, igualdad o inferioridad influirá en nuestra capacidad para influir en el otro.

El tercer efecto es el "efecto Pygmalion", que se basa en las creencias y expectativas que proyectamos sobre el otro. Esperamos ciertos comportamientos y filtramos la relación en función de nuestras predicciones.

Estos tres efectos son trascendentales en la mentoría, ya que afectan la forma en que nos comunicamos y expresamos situaciones. Como mentores, es importante entender que el lenguaje no es inocente. Debemos redefinir el concepto clásico de la conversación para tener claridad en nuestra interacción.

Para comprender mejor la relación de mentoría como un espacio dialogal y conversacional con múltiples enfoques, es crucial tener claridad en las

distinciones. Las palabras cobran significado cuando se encuentran en los cuatro campos de juego de una interacción. El primer campo implica que al exponerte, estás incitando una respuesta del otro. Cuidar lo afectivo antes de lo efectivo es fundamental para tener éxito en la mentoría, ya que establece las bases para construir un nosotros desde la autoexposición y la incitación.

Es importante ir más allá y comprender que el hablar, comunicar, dialogar y conversar son palabras aparentemente sinónimas, pero tienen raíces y significados distintos. Por ejemplo, la palabra "conversar" proviene del latín "conversatio" y implica estar reunidos, dando vueltas juntos para intercambiar ideas, pensamientos y acciones. En la mentoría, el espacio conversacional implica una reunión donde mentor y mentorado interactúan, generando nuevas ideas, pensamientos y acciones para mejorar y desarrollar las habilidades y competencias del mentorado.

Conversar es una danza entre el indagar y el proponer del mentorado, el escuchar y el hablar entre mentor y mentorado. Se trata de seguir el surco trazado por el otro, buscando un objetivo común y generando vitalidad a través de acuerdos para coordinar acciones que los hagan posibles.

Una conversación de mentoría busca vitalizar la ideación y convertirla en realidad. En este contexto, es importante comprender las tensiones dinámicas presentes en las relaciones con los demás.

La primera tensión dinámica surge entre seguridad y libertad. Sabemos que a mayor seguridad, menor libertad, y viceversa. La segunda tensión dinámica se da entre contracción y expansión. Podemos ser seguros y contractivos o libres y contractivos, seguros y expansivos o libres y expansivos. Estas tensiones generan diferentes resultados.

Cuando trabajamos desde la seguridad contractiva, nos centramos en nosotros mismos. Cuando nos movemos hacia la libertad contractiva, nos orientamos hacia las situaciones externas. En la seguridad expansiva, nos enfocamos en el otro como un verdadero ser distinto de nosotros. Y finalmente, en la libertad expansiva, trabajamos el "yo" en el "nosotros". Un mentor nunca se moverá desde la contracción, ya que su enfoque no está solo en sí mismo ni simplemente en una tarea. Está en una relación con el otro, construyendo un "nosotros" que permita la expansión del mentorado.

En cuanto a las diferencias entre hablar, comunicar, dialogar y conversar, desde la seguridad contractiva, donde nos centramos en nosotros mismos, el ego está en juego. Aquí, tendemos a dar monólogos emocionales, imponiendo nuestro punto de vista como el único válido. Esto nos lleva a debatir constantemente con el otro para imponer nuestras ideas.

Cuando nos movemos hacia la libertad pero seguimos en la contracción, el otro aparece, pero en un papel inferior al nuestro. Nosotros seguimos siendo superiores porque poseemos la información, el poder y el conocimiento. El diálogo aparentemente racional se convierte en una posición de asumir el rol de comunicador desde nuestros conocimientos y criterios de verdad y realidad.

El mentor, en cambio, se desplaza y salta cuánticamente para proteger su seguridad y la del mentorado de manera expansiva. En este enfoque, el otro se convierte en un "real otro" y ambos se ponen al mismo nivel. Comparten escenarios para comprender, donde el mentor se esfuerza por entender la posición del mentorado y viceversa. A partir de estos argumentos mutuos, construyen un conocimiento sobre la realidad, los modelos que la explican y las variables que los constituyen. Se desplazan desde lo dialogal hacia el "nosotros", estableciendo una interacción para la construcción conjunta.

En esta conversación, van construyendo acuerdos que conducen a la acción, la innovación y la gestión de posibilidades. La mentoría implica innovación y gestión de posibilidades para el mentorado, con el apoyo del mentor, quien aporta conocimiento basado en su experiencia y transferencia de conocimientos al mentorado, a su vez, aprende en este proceso.

En la Red Global de Mentores, podemos concluir que las interacciones de mentoría son espacios conversacionales de enfoque múltiple. Hemos superado la imposición y la posición, centrándonos en la argumentación y los acuerdos. Ya no nos limitamos a hablar o comunicar, sino que nos adentramos en el diálogo y la conversación como formas de interacción.

El dialogar y el conversar tienen diferentes propósitos en la interacción de mentoría. Mientras que el dialogar busca comprender, el conversar implica una interacción para la construcción conjunta. Es importante destacar que la mentoría no se limita a la comunicación verbal, sino que

se basa en el diálogo y la conversación. Estas distinciones nos ayudan a comprender por qué la mentoría es un espacio dialogal y conversacional, pero aún necesitamos entender el concepto del enfoque múltiple.

El enfoque múltiple implica diferentes perspectivas y niveles de implicación. Cuando hablamos, estamos centrados en nosotros mismos. Al comunicar, nos enfocamos en la situación externa. En el diálogo, nos volcamos hacia el otro, reconociéndolo como un ser real. Y finalmente, en la conversación, nos centramos en nosotros mismos como parte de un colectivo. Esta variedad de enfoques tiene implicaciones significativas.

En el hablar y el comunicar, el enfoque es único, generando sistemas subyugados o resignados. Sin embargo, en el diálogo y la conversación, se promueve un enfoque múltiple que fomenta el aprendizaje mutuo. En lugar de imponer nuestras ideas, buscamos la comprensión profunda y reconocemos que todos tenemos perspectivas particulares. Trabajamos juntos para tomar decisiones y convertir la interacción en un diálogo constructivo. En este enfoque, cada individuo tiene derecho a expresar sus intereses, pero ambos trabajan hacia un interés común. No se justifica la rabia ni el control unilateral.

El enfoque múltiple se caracteriza por comportamientos y características específicas. Tanto el mentor como el mentorado comprenden que las cosas no son como uno solo las ve, sino como ambos deciden que sean. Se comprometen a hacer lo correcto y danzan en el diálogo para convertirlo en una interacción conversacional. Cada uno habla desde sus intereses, pero ambos trabajan hacia un objetivo compartido. No se justifica la rabia de ninguno. Al adoptar este enfoque, es fundamental ser impecable con las palabras, no tomarse nada personalmente, evitar hacer suposiciones, vivir en el presente sin juzgar ni criticar a los demás, transformar los viejos acuerdos y paradigmas, enfrentar el miedo que limita nuestra libertad, ser coherentes y consistentes, y hacer todo lo posible para contribuir.

En resumen, el enfoque múltiple en la mentoría promueve el diálogo y la conversación como formas de interacción constructiva. Nos alejamos de la imposición y nos comprometemos a comprender y construir juntos. Esto requiere reconocer y respetar las perspectivas individuales, trabajar hacia un interés común y adoptar comportamientos coherentes con un enfoque múltiple.

Por todo lo dicho, ..."La interacción de mentoría es un espacio de diálogo y conversación que abarca múltiples enfoques"...

"El enfoque múltiple en la mentoría nos enseña a apreciar las perspectivas individuales y a fusionarlas en una sinfonía de colaboración. Cada interacción es una oportunidad para crecer, aprender y convertirnos en versiones mejoradas de nosotros mismos. ¡Deja que la mentoría te inspire a explorar el poder de la co-creación!"

NIVEL 01 - CAPÍTULO 16

16.- EL PRODUCTO QUE GENERA LA INTERACCIÓN DE MENTORIA

"LA MENTORÍA NOS INVITA A SOÑAR Y UTILIZAR NUESTRA MENTE PARA TRAZAR UN CAMINO QUE NOS PERMITA CUMPLIR NUESTROS SUEÑOS. SOMOS CAPACES DE TRANSFORMAR NUESTRO PRESENTE Y CONSTRUIR UN MUNDO EXTRAORDINARIO A PARTIR DE NUESTRAS PASIONES Y ESFUERZOS."

Ahora vamos a referirnos a: ¿Cuál es el producto que genera la interacción de mentoria?

La mentoría implica un crecimiento integral tanto para el mentorado como para el mentor, en áreas personales, profesionales y organizacionales. Ambos se comprometen a buscar un resultado distintivo en este proceso, que se refleja en el desarrollo en diferentes aspectos de sus vidas. Además, adquieren nuevas habilidades, destrezas, estrategias y tácticas que les permiten interactuar exitosamente en sus contextos particulares y característicos.

La mentoría puede tener dos niveles de resultados.

En el nivel REMEDIATIVO, el mentorado busca corregir conductas, acciones y reacciones que no generan los resultados esperados en su entorno o en sí mismo. En este caso, el mentor proporciona las acciones necesarias para remediar habilidades y competencias, permitiendo al mentorado alcanzar los resultados esperados.

Sin embargo, hay momentos en los que el mentorado busca más que cambios correctivos, sino procesos esenciales de desarrollo. En estas situaciones, el mentor apoya al mentorado en un enfoque GENERATIVO, confrontando valores y promoviendo una mayor motivación y compromiso para el desarrollo de competencias. El mentorado aporta habilidades, destrezas y potencial, mientras que el mentor acompaña en la creación de las nuevas condiciones necesarias para el mentorado.

El proceso de mentoría comienza con una clara VISION compartida. Mentor y mentorado dedican tiempo a establecer conjuntamente la dirección en la que desean avanzar. Al igual que un pintor que planifica su obra, definen con precisión hacia dónde y cómo desean dirigirse, así como los criterios para medir los resultados. Esta visión proporciona un marco para la interacción y guía el camino hacia el logro de metas.

Para alcanzar esa visión, mentor y mentorado consideran los conocimientos, herramientas, metodologías y técnicas necesarias. El mentor aporta su experiencia y recursos, mientras que el mentorado también aporta sus propios conocimientos y habilidades. La mentoría implica un intercambio constante de ideas y un proceso de evaluación crítica para determinar qué enfoques y estrategias serán empleados en el proceso. La precisión en el CRITERIO utilizado facilita el progreso hacia la visión acordada.

La PASION desempeña un papel fundamental en el proceso de mentoría. Tanto el mentor como el mentorado deben tener una energía ilusionante y persistente que les permita dedicar tiempo y esfuerzo en su trabajo conjunto. Esta dedicación intensa se traduce en un compromiso continuo con el desarrollo y la transformación. La pasión impulsa a ambos a superar desafíos, perseverar en el proceso y finalmente ver cómo se materializa su obra. El mentor influye en la vida del mentorado, y el mentorado aplica los aprendizajes en su vida práctica, creando un impacto significativo y duradero.

Para dejar esto como con un aspecto práctico y teniendo como un referente en el cual buscar el soporte para la acción, bien podrías irte a un libro maravilloso que se llama “Te atreves a soñar". Es un libro de Mati Gemi que también se puede ver en un pequeño vídeo producido por ellos mismos...

En esta obra, es evidente que todos tenemos la capacidad de soñar y utilizar nuestra mente para trazar un camino que nos permita conocer el punto de partida, los motivos para arriesgarnos, el proceso que seguirá y el momento en que lograremos cumplir nuestro sueño. Queremos dejarte esta reflexión como una inquietud sencilla para que continúes en tu proceso de desarrollo.

Vamos a empatizar con los elementos básicos que hemos visto. Recuerda que todo depende de lo que tú y el mentorado crean, porque necesitamos creer para poder crear. Cuando entendemos esto y nos movemos en consecuencia, comprendemos que existe un principio de realidad y una posibilidad asociada a nuestras creencias. El principio de realidad surge de la causalidad vinculada a nuestro pasado.

El pasado influye en el presente, definiendo la realidad del mentorado. Sin embargo, el mentorado está construyendo su futuro, y ahí es donde surge la posibilidad. Más allá de la ley de causa y efecto del pasado, existe una ley de intencionalidad hacia el futuro. ¿Qué te motiva? ¿Por qué te mueves? ¿Cuál es tu visión? ¿Cuál es tu motivación? Cuando mentor y mentorado se enfrentan a la realidad desde la posibilidad, surge la intencionalidad. En ese momento, se encuentran en la zona de confort y avanzan hacia la zona de aprendizaje, aunque es probable que el mentorado experimente pánico al principio. La tarea de mentor y mentorado es transformar esa zona de pánico en una zona de aprendizaje y magia. Para abandonar la zona de confort, deben emocionarse, sentir, soñar, experimentar, arriesgarse y vivir de nuevo.

Para llegar a la maravillosa zona mágica donde perseguimos nuestros sueños, vivimos en el presente, dejándonos fluir y cambiando el trabajo por pasión. Creamos el mundo que soñamos y comprendemos que el fracaso es parte del aprendizaje y, por ende, del éxito. Este es el resultado que buscamos en la interacción de mentoría. El objetivo tangible de una mentoría es que la persona mentoreada salga de su zona de pánico y entre en zonas reales de aprendizaje, convirtiéndolas en zonas mágicas. Tanto el mentor como el mentorado saben que habrá tensiones

emocionales y creativas en el proceso, y que los miedos del mentorado deben enfrentarse con la motivación propia del mentorado. Se trabaja en el desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos para mejorar desde el aprendizaje y la experimentación. Con estas herramientas, mentor y mentorado comprenden que es necesario transformar el mundo ordinario en un mundo extraordinario. Sin embargo, también enfrentarán momentos críticos en esta tríada de mundo ordinario, mundo especial y mundo extraordinario.

El punto de partida es que el mentorado puede desconocer su problema u oportunidad, o que el mentor tenga dificultades para enfrentar ese problema u oportunidad con el mentorado. Cuando se inicia un proceso de mentoría, se rompe el equilibrio y mentor y mentorado entran en un mundo de cambio. Es normal que el mentorado se muestre escéptico y que el entorno se oponga al cambio. Pero cuando el mentorado acepta la llamada y se compromete, el mentor lo acompaña como un presentador experimentado, con visión clara y herramientas mágicas, hacia un mundo especial. Allí, el mentorado cruzará el umbral y se comprometerá con nuevas ideas, herramientas, mecánicas y estrategias que le brindarán resultados diferentes. En este viaje, el mentorado enfrentará pruebas y encontrará aliados y enemigos.

Para concretar estas ideas, podemos afirmar que el trabajo de la mentoría se divide en tres dominios, los cuales equivalen a la orientación al logro.

En primer lugar, tenemos la claridad en la dirección. Esto implica establecer metas y objetivos claros.

En segundo lugar, se encuentra la interacción efectiva. Es importante mantener una comunicación fluida y constante entre el mentor y el mentorado.

En tercer lugar, se encuentra el proceso sistemático de renovación y transformación. El mentor y el mentorado comprenden que la dirección y la interacción se desarrollan en un flujo continuo, impulsado por la renovación y la transformación.

A esta representación dinámica de movimiento se le denomina "lemniscata de la orientación al logro", ya que la mentoría conduce al logro del mentorado. Para lograr esto, el mentor debe trabajar con su

mentorado en el desarrollo del dominio de la dirección, que incluye el pensamiento estratégico, la alineación de expectativas y la creación de una narrativa común. Para lograr la alineación y la narrativa común, es necesario cultivar el pensamiento estratégico tanto en el mentor como en el mentorado. Esto implica comprender que cualquier situación problemática es un sistema con múltiples factores.

El mentor y el mentorado se sumergen en el análisis de los factores constitutivos del sistema, tomando en cuenta sus propios puntos de vista y compartiéndolos mutuamente. Se establece el propósito, la meta y el objetivo de la interacción al considerar el sistema como un conjunto de variables que se organizan y priorizan. Luego, se estructura un modelo que permita explorar diferentes alternativas, posibilidades y opciones. Hasta este punto, queda claro el dominio de la dirección y, al utilizar estas cinco herramientas, se desarrolla el pensamiento estratégico para eliminar expectativas y construir una narrativa común.

Sin embargo, el mentor sabe que lo que no se mide no se puede mejorar. Por lo tanto, es necesario que el mentorado tenga criterios para evaluar y abordar las situaciones problemáticas de manera más efectiva. A través de la herramienta "Positivos, Negativos e Interesantes", se analiza todo lo que está ocurriendo en la interacción de mentoría. Los aspectos positivos y negativos suelen surgir de inmediato, mientras que lo interesante se descubre con el tiempo y se convierte en positivo o negativo a medida que se lleva a cabo la acción. Además, se realiza una evaluación sistemática de las consecuencias y secuelas de las acciones de mentoría. Las consecuencias son los efectos inmediatos, mientras que las secuelas se refieren a los efectos a corto, mediano y largo plazo de lo que se está generando. Este es el dominio de la interacción.

El mentor y el mentorado saben que el logro se alcanza a través de las interacciones. Por lo tanto, el segundo dominio es el de la interacción, el cual debe considerar los factores emocionales. Al relacionarnos como seres humanos, nuestras interacciones se basan inicialmente en las emociones, no en la razón. Por lo tanto, el mentor y el mentorado deben abordar cinco factores emocionales clave.

El primer factor a considerar en la mentoría son los atractores. ¿Qué es lo que atrae tanto al mentor como al mentorado? ¿En qué aspectos específicos del proceso de formación y transferencia debemos

enfocarnos? Desde esta perspectiva, establecemos los elementos clave que se convertirán en los pilares del proceso de la mentoría.

Luego, pasamos al segundo factor: la tasa de posibilidad. Recordemos que lo similar atrae a lo similar y que podemos adoptar una mentalidad contractiva o expansiva frente a cada situación. La mentalidad contractiva cierra todas las posibilidades, mientras que la mentalidad expansiva siempre busca abrir nuevas oportunidades. Por lo tanto, la interacción entre el mentor y el mentorado debe avanzar constantemente entre abrir y cerrar posibilidades, para mantener una actitud positiva.

En tercer lugar, es importante recordar que el mentor y el mentorado abordan las diferencias no desde una perspectiva única, sino desde una perspectiva múltiple. Reconocen que ninguno de los dos posee la verdad absoluta y que la verdad se construye a través de su interacción. Aprenden a conciliar sus diferencias y entienden que la gestión del tiempo es fundamental. Si bien hemos aprendido lecciones del pasado, es en el presente donde desarrollamos las nuevas habilidades y competencias necesarias para avanzar hacia el futuro. Vivimos en tres tiempos simultáneamente, todo el tiempo.

A través de la mentoría, buscamos transformar la tendencia a vivir mayormente en el pasado (90% del tiempo) y en el futuro (8% del tiempo) para poder habitar en el presente (2% del tiempo). Buscamos equilibrar nuestra perspectiva para vivir el 2% en el pasado, el 90% en el aquí y ahora, y el 8% en el allá y entonces. En este proceso, llegamos al quinto factor del espacio emocional, donde tanto el mentor como el mentorado aprenden a conectarse como seres diferentes pero complementarios.

Cuando entendemos que la interacción se basa en el manejo de los factores emocionales, el dominio de la interacción en la mentoría se vuelve significativamente exitoso. Sin embargo, nos queda un último aspecto por abordar: el dominio de la renovación y transformación. Un resultado tangible de la interacción de mentoría es la medida en que el mentorado experimenta renovación y transformación como consecuencia de su relación con el mentor.

Desde el principio, nos enfocamos en liderar la posibilidad desde el potencial del mentorado. Por esta razón, el mentor y el mentorado establecen una visión y motivación, y utilizan habilidades y destrezas como recursos para el mentorado. Además, desarrollan un plan de

acción. Durante la interacción de mentoría, se cuida constantemente que no surjan fracturas en la visión, motivación, habilidades, recursos y plan de acción. Si se presentan fracturas, estas se traducen en confusión cuando falta visión, resistencia cuando falta motivación, ansiedad cuando faltan habilidades, frustración cuando faltan recursos y falta de rumbo cuando falta un plan de acción.

El resultado tangible de la interacción de mentoría se manifiesta cuando enfrentamos la visión, motivación, habilidades, recursos y plan de acción, logrando resultados observables y medibles. Y es entonces cuando decimos que definitivamente la resultante mayor de la interacción de mentoría será el logro del mentorado y que una acción y una interacción de mentoria es un dar pasos hacia la acción transformadora y renovadora.

"La mentoría es un viaje de renovación y transformación, donde superamos desafíos, enfrentamos miedos y desarrollamos nuevas habilidades. Enfocados en una visión clara y con una interacción efectiva, creamos resultados tangibles y logramos el éxito personal y profesional. Con cada paso, nos acercamos a convertir nuestros sueños en realidad."

NIVEL 01 - CAPÍTULO 17

17.- GRANDES PARADIGMAS DEL PROCESO DE MENTORÍA

"EL PODER DE NUESTRAS PREGUNTAS RADICA EN LA CAPACIDAD DE TRANSFORMAR NUESTRO PENSAMIENTO Y ABRIR NUEVOS CAMINOS HACIA EL LOGRO DE RESULTADOS SIGNIFICATIVOS. CUESTIONEMOS CON VALENTÍA, REFLEXIONEMOS CON PROFUNDIDAD Y DESCUBRIREMOS LAS RESPUESTAS QUE NOS IMPULSEN A LA ACCIÓN."

Ahora vamos a abordar los grandes paradigmas del proceso de mentoría, los cuales están asociados, como mencionamos en nuestro primer encuentro, al hecho de que la mentoría implica un modo de pensamiento distinto y una forma de actuar desde otro lugar. Como dijo Goethe, "pensar es fácil y actuar es un poco más difícil, pero actuar de acuerdo a lo que se piensa es lo más difícil de todo". En otro encuentro, exploramos en profundidad el contexto y la esencia de la mentoría, planteándonos una quinta pregunta: ¿qué le brinda coherencia, eficiencia y legitimidad a la mentoría como disciplina y como profesión? Y como recordarán, las respuesta son "los paradigmas del proceso".

Los paradigmas fundamentales de la mentoría se basan en el principio rector de la experiencia del mentor y la esencia del mentorado, que es su potencial. La mentoría se enfoca en el potencial de la persona, reconociendo que los seres humanos poseen inteligencias que se traducen en talentos, y es a través de estos talentos que expresan su verdadero potencial. Cuando el mentor es capaz de identificar el potencial del mentorado, se involucra con él, estimulando su motivación y compromiso para generar nuevos resultados.

La diferencia principal entre la mentoría y otras disciplinas de apoyo humano radica en que la mentoría se centra en el potencial y lo desarrolla, acompañando al mentorado desde la experiencia del mentor, expresada en su conocimiento explícito. Este conocimiento le otorga autoridad moral para formular preguntas estratégicas que incluyan alternativas para el mentorado. Estas preguntas no se plantean únicamente para hacer reflexionar al mentorado, sino para movilizarlo hacia una respuesta que lo impulse a la acción, y luego acompañarlo en el desarrollo de su potencial a través de la acción misma.

Así afirmamos que uno de los paradigmas del proceso de mentoría es la pregunta estratégica con inclusión de alternativas, que tiene la capacidad de generar una acción transformadora de alto valor. Esta pregunta estratégica se encuentra en el centro del enfoque de la mentoría. Hasta este punto, hemos explorado los paradigmas centrales del proceso, pero aún nos falta analizar cómo el mentor debe presentar su propuesta de valor y su mapa de valor. Reflexionemos un poco sobre esto y adentrémonos en la herramienta concreta.

¿Cuál es la importancia de las preguntas? Si nos preguntamos sobre esto, encontraremos una respuesta contundente y categórica en las palabras de Albert Einstein. El célebre científico afirmó alguna vez que si tuviera una hora para resolver un problema y su vida dependiera de ello, emplearía los primeros 55 minutos en determinar la pregunta adecuada. Según Einstein, una vez que tuviera la pregunta correcta, podría resolver el problema en menos de cinco minutos. Creo que no es necesario abundar más en la importancia de la pregunta. Sin embargo, para comprender aún mejor, sigamos explorando y diferenciando este concepto.

Algunas disciplinas relacionadas con la mentoría se basan en gran medida en la pregunta socrática y en la mayéutica. La pregunta socrática

es una pregunta retórica por excelencia, que a través de respuestas implícitas cuestiona las creencias. Sin embargo, esta no es la pregunta que guía la acción de la mentoría.

Si bien en ciertos momentos el mentor puede utilizar una pregunta socrática, la interacción de la mentoría no debe centrarse únicamente en este tipo de preguntas. Es necesario avanzar hacia otras concepciones de cómo elaborar preguntas, que incluyen filósofos como Descartes, Kant, Stuart Mill y muchos más. Estos filósofos entienden que una pregunta práctica busca obtener información y conocimiento preciso sobre las cosas, aplicable a la vida cotidiana y a los problemas que enfrentamos diariamente. Estas preguntas también se utilizan para poner a prueba teorías y prácticas a través de condiciones objetivas, verificables y medibles.

Queda claramente establecido que la mentoría no es mayéutica ni socrática, sino práctica. Por lo tanto, la importancia de las preguntas en la mentoría radica en que nos llevan a comprender que la calidad de nuestro pensamiento se traduce en acciones, y esto está influenciado por el poder de las preguntas que nos impulsan a la acción y las preguntas que nos formulamos a diario. Veamos un ejemplo: si te pregunto cuáles son los principios, estructuras y herramientas integradas que sustentan tu propuesta de valor como mentor, ¿consideras que es una pregunta mayéutica o práctica?

De inmediato te das cuenta de que estoy apelando a tu conciencia activa y te estoy haciendo preguntas totalmente prácticas. ¿Cuál es el principio que te guía como mentor? ¿Cuál es la estructura que sustenta tu modelo de acción? Y, por último, ¿qué herramientas utilizas para promover el desarrollo del mentorado en su pensamiento, habilidades y capacidad de generar resultados?

Cuando estás frente al mentorado como mentor, es importante reflexionar de la siguiente manera: ¿Cuál es la pregunta que te impulsa a actuar antes de enfrentarte a la realidad? Esta pregunta se centra en la calidad de nuestro pensamiento y aborda aspectos como estos.

Por ejemplo, si te preguntara sobre la cadena de valor que has establecido como mentor y lo que genera, deberías comprender que se trata de una cadena de valor duradera. Debes reconocer que esta cadena recoge valores y satisfacciones tanto para ti como para el mentorado, al

tiempo que desarrolla factores que generan valor para el mentorado y aprovechas tu conocimiento como proveedor. Al hablar de sistemas y su complejidad, es necesario considerar variables como los capitales estructurales, humanos, relacionales, financieros, entre otros.

Esta pregunta te llevaría a una reflexión profunda que te haría entender qué significa el capital estructural, humano, relacional y financiero en la práctica. A continuación, pregúntate cuál es tu propuesta de valor como mentor, basándote en la cadena de valor duradera, los valores, las satisfacciones y los factores que generan valor para el mentorado.

A partir de ahí, define tus metas y objetivos en términos humanos, estratégicos, productivos y financieros. Estas preguntas no son para especular, sino para obtener respuestas prácticas y enfocadas en la producción de resultados.

Luego, ¿cómo expresas tus metas y objetivos desde su esencia, principios y claves de acción en términos humanos, estratégicos, etc.? Aquí es donde el mentor convierte su experiencia en sabiduría, pues ya ha recorrido el camino y conoce lo esencial, los principios y las claves. Comienza a formular preguntas y acompaña al mentorado en su respuesta, impulsándolo a la acción.

Por ejemplo, desde las relaciones transaccionales y el sistema generador de valor, ¿cómo lograste competitividad, productividad y viabilidad a lo largo de tu vida? A partir de ahí, identifica qué aspectos el mentorado necesita comparar, aprender, actuar y medir. Estas preguntas te ayudarán a comprender qué fortalecer, desarrollar e incrementar en la propuesta de valor que como mentor ofreces al mentorado.

La pregunta es un motor para una mente activa, ya que cuestionar nunca termina. Las preguntas transforman y estimulan nuevas formas de pensar, abriendo caminos hacia la obtención de resultados. Generan más preguntas, impulsando el análisis, la evaluación y la mejora de nuestra presencia de manera diferente, tanto interna como externamente, siempre orientados al resultado. La calidad de nuestro hacer está determinada por la calidad de nuestro pensamiento, y la calidad de nuestro pensamiento se ve reflejada en la calidad de nuestras preguntas, que son la fuerza impulsora del pensamiento.

Un mentor sabe que sin preguntas no tenemos nada sobre qué reflexionar, y que la mentoría comienza con la reflexión que impulsa la acción. Las preguntas estratégicas nos ayudan a enfocar nuestro pensamiento en lo significativo y esencial para lograr resultados. Comprende que las preguntas crean contextos relevantes para un aprendizaje significativo y para percibir las conexiones en la vida y en el proceso de mentoría.

Desde el principio, el mentor aborda la macro pregunta de quién es, de dónde viene y hacia dónde se dirige, buscando expresar respuestas con hechos tangibles. Al hacer preguntas estratégicas al mentorado, se abordan lo necesario, lo relevante y lo indispensable para enfrentar juntos el tema en cuestión. No se hacen preguntas al mentorado para que simplemente reflexione sobre la respuesta potencial.

Le planteamos la pregunta al mentorado con opciones para que tenga diferentes caminos a elegir y así pueda avanzar. Esta pregunta reconoce lo que es esencial en el tema y hace que el trabajo del mentor consista en tener conversaciones estructuradas con el mentorado, acompañándolo en un proceso reflexivo y activo que lo lleve a desarrollar su potencial, sus habilidades y destrezas. De esta manera, se logra cerrar las brechas de comportamiento o rendimiento que el mentorado presenta. Estas conversaciones comienzan siempre con preguntas estratégicas que contienen opciones, y al hacer la pregunta adecuada, la respuesta reflejará las acciones que el mentorado debe emprender para enfrentar de manera tangible, observable y medible lo que realmente necesita.

Es importante destacar que, al descubrir la pregunta correcta, podemos conducir el proceso de mentoría de manera más eficiente, eficaz y efectiva. Esto implica buscar nuevas posibilidades para el mentorado, lo cual impulsa al mentorado a confrontar su capacidad de acción. Una pregunta bien formulada genera una respuesta que, en sí misma, posee un potencial accionable.

La pregunta estratégica debe captar al mentorado en su situación actual, donde expresa sus limitaciones, lo que llamamos el principio de realidad. Esta pregunta moviliza al mentorado desde la energía contenida en la pregunta hacia la relevancia y contundencia para impulsar la posibilidad.

Tanto el mentor como el mentorado utilizan esa energía para pasar a la acción, y la acción del mentorado fluirá naturalmente a partir de esa

energía. Es un proceso dinámico de confrontación con la acción. Por eso, las preguntas más motivadoras para la acción son aquellas que involucran valores, esperanzas e ideales de las personas. Al mismo tiempo, estas preguntas alejan el enfoque del problema y lo ajustan al enfoque de la posibilidad, lo que efectivamente conduce a la resolución a través de la acción. Este es el principio y fin de la mentoría. ¿Cómo construir esas preguntas?

Entonces, Una pregunta estratégica con inclusión de alternativas implica tres dimensiones necesarias: la construcción de la pregunta, el alcance de la pregunta y las presunciones o supuestos.

La construcción de la pregunta debe ser reflexiva y activa, evocando la creatividad. Debe ir más allá de una simple respuesta sí o no, llevando a la persona a considerar variables y construir un sistema de evaluación. Por ejemplo, en el caso de una persona insatisfecha en su trabajo, la pregunta estratégica podría ser: "¿Qué tan satisfecho estás con los resultados que obtienes en tu trabajo actual en términos de salario, realización personal y proyección vital?" Luego se puede seguir preguntando sobre cómo esas variables están relacionadas con la satisfacción y qué cambios se podrían hacer para transformar la realidad actual.

El alcance de la pregunta se refiere a hasta dónde se espera que llegue la respuesta y puede ser de corto, mediano o largo alcance. La formulación de la pregunta influye en la efectividad y enlaza el alcance con la necesidad de solución. Por ejemplo, preguntar cómo mejorar el desempeño en el puesto de trabajo tiene un alcance inmediato, pero preguntar cómo mejorar el desempeño en el departamento amplía el alcance y la visión. La pregunta también puede formularse en función del sistema, considerando cómo mejorar el desempeño en toda la empresa.

Las presunciones o supuestos son parte inherente de las preguntas y es importante verificar desde qué presunción y supuesto se está estructurando la pregunta. Por ejemplo, preguntar "¿Qué hiciste mal por descuido y omisión?" asume error y culpa, mientras que preguntar "¿Qué puedes aprender de lo que ha sucedido?" enfoca en el aprendizaje y las posibilidades de acción.

Además de estas dimensiones, se mencionan diferentes tipos de preguntas en el contexto del mentoring. Algunas preguntas son para mantener la motivación, como preguntar qué se disfruta hacer o cuáles

son los objetivos a corto y mediano plazo. Otras preguntas son para reunir insights y comprender las situaciones y participantes involucrados. También se destacan las preguntas estratégicas con inclusión de alternativas, que buscan soluciones y generan curiosidad analítica en el mentorado. Estas preguntas estimulan la reflexión activa y evocan nuevas posibilidades de resolución, movilizando diferentes canales de atención. Ejemplos prácticos incluyen preguntas sobre ahorro financiero, estrategia de negocios y cambio en el mercado.

En resumen, una pregunta estratégica con inclusión de alternativas implica una construcción reflexiva, un alcance definido y consideración de presunciones o supuestos. Estas preguntas son poderosas para generar resultados tangibles, estimular el pensamiento reflexivo y movilizar al mentorado hacia el logro de metas.

Finalmente luego de diseñar preguntas y de haber danzado entorno a las preguntas, es necesario que entiendas que otro paradigma del proceso tiene que ver con diseñar la propuesta de valor.

Como mentor, es importante que puedas diseñar tu propuesta de valor, que es una declaración o descripción que explica el valor que proporcionas a tus clientes o usuarios, y cómo lo haces de manera diferente a tus competidores. Para lograr esto, es necesario seguir ciertos pasos:

Conoce a tu cliente: Es fundamental entender a fondo las necesidades y deseos de tus clientes para poder ofrecer soluciones adecuadas y personalizadas.

Crea una conexión emocional: Establece una relación sólida con tus clientes, generando confianza y empatía. Esto les permitirá sentirse más motivados a trabajar contigo y valorar tus servicios.

Proporciona soluciones personalizadas: Adaptar tus servicios o productos a las necesidades específicas de cada cliente te ayudará a destacarte y a brindar un valor agregado. Considera sus particularidades y ofréceles soluciones únicas.

Ofrece un excelente servicio al cliente: La calidad de tu servicio al cliente puede marcar la diferencia. Brinda una atención personalizada, responde rápidamente a sus consultas y preocupaciones, y asegúrate de que se sientan valorados y satisfechos.

Sé transparente y honesto: La honestidad y la transparencia son fundamentales para establecer relaciones sólidas. Sé claro en tus comunicaciones, no prometas más de lo que puedes cumplir y cumple con tus compromisos.

Recuerda que una propuesta de valor exitosa genera lealtad y fidelidad a largo plazo por parte de tus clientes, y te ayuda a diferenciarte de la competencia. Para diseñar tu mapa de valor, puedes seguir estos pasos:

Identifica a tu cliente: Define claramente quién es tu cliente ideal, comprendiendo sus características, necesidades y deseos.

Define tus propuestas de valor: Identifica qué es lo que te hace único y cómo puedes satisfacer las necesidades de tus clientes de manera diferenciada.

Identifica los procesos internos: Analiza y visualiza los procesos y actividades que llevas a cabo para crear y entregar valor a tus clientes. Observa cómo estos procesos están interconectados y cómo contribuyen a tu propuesta de valor.

Identifica los resultados deseados: Define los resultados que tus clientes esperan obtener al trabajar contigo. Esto te ayudará a enfocar tus esfuerzos y a comunicar claramente el valor que puedes brindar.

Dibuja el mapa de valor: Utiliza una herramienta visual, como un diagrama, para representar los procesos, actividades y relaciones clave de tu modelo de negocio. Esto te permitirá tener una visión clara de cómo generas valor para tus clientes.

Invierte tiempo y esfuerzo en diseñar tanto tu propuesta de valor como tu mapa de valor, ya que son elementos clave para tener éxito en el mercado. Recuerda que la red de mentores puede ser un canal para promocionarte, pero es tu propuesta de valor y tu mapa de valor los que realmente te impulsarán hacia el éxito. Cumple con los requisitos de formación y avance en la red global de mentores, y utiliza la RGM como un medio para llegar a todos los rincones del mundo.

"La mentoría nos invita a enfrentar la realidad con preguntas estratégicas y alternativas, liberando el potencial oculto en cada uno de nosotros. A medida que nos sumergimos en un proceso reflexivo y activo, descubrimos que las preguntas adecuadas son la clave para desencadenar la acción y alcanzar el éxito."

NIVEL 01 - CAPÍTULO 18

18.- CÓDIGO DEONTOLÓGICO

UN CÓDIGO DEONTOLÓGICO ES UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS ÉTICOS Y NORMAS DE CONDUCTA QUE GUÍAN Y REGULAN LA ACTUACIÓN DE PROFESIONALES EN UNA DETERMINADA ÁREA O DISCIPLINA. ESTOS CÓDIGOS ESTABLECEN PAUTAS ÉTICAS, RESPONSABILIDADES Y ESTÁNDARES DE COMPORTAMIENTO QUE LOS INDIVIDUOS DEBEN SEGUIR PARA ASEGURAR LA INTEGRIDAD, EL RESPETO Y LA ÉTICA EN SU PRÁCTICA PROFESIONAL.

Parte 1 - Definiciones Aprobadas por la RGMentores.

1. CÓDIGODEONTOLÓGICO

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

No se debe confundir la deontología con los códigos deontológicos. La deontología tiene un carácter más amplio, y puede incluir normas que no

figuren en ningún código particular. El código deontológico es la aplicación de la deontología a un campo concreto.

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

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

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

2. CÓDIGO DE HONOR IMPLÍCITO.

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

3. COMPROMISOS ÉTICOS

Todos los miembros de RGMentores se comprometen a actuar desde el modo de actuación profesional contenido en esta Guía 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:

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

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

3. Participaré en la RGMentores, desde el más profundo respeto por la diversidad y la inclusión, sin imposiciones filosóficas, religiosas, políticas o sociológicas, a los demás integrantes de la Red.

4. Es mi compromiso ser un integrante activo de la Red, por ello contribuiré al progreso de la profesión, investigando en la disciplina de la mentoría, y comunicando mi saber cómo Mentor, por ello aportaré sistemas e instrumentos de trabajo, herramientas auto diagnósticas, protocolos y guías de proceso, documentos, escritos, artículos, análisis de casos, videos e investigaciones, que aporten conocimiento empírico a la Red y a todos sus integrantes.

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

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

7. Reconoceré y respetaré los esfuerzos y las contribuciones de los demás integrantes
   de la RGMentores y no los asumiré como propios. Si los cito daré

cuenta de su autor
y donde puede ser encontrado este aporte.

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

9. Mantendré vigente mi competencia profesional, la solidez de la fundamentación objetiva y científica de mis intervenciones, desde las exigencias del modo de actuación profesional como Mentor.

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

11. 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 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.

12. En caso de ser llamado al servicio de la RGMentores, en su cúpula directiva o en sus comités especiales, actuaré desde la búsqueda del bien común, como corresponsable de promover y fortalecer la profesión, la integridad de la Red y de sus integrantes, apoyado en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y guiado por las directrices establecidas en la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (UNCAC).

13. Honraré, en impecabilidad y coherencia, la profesión de la Mentoría, respetaré otros enfoques o disciplinas y me someteré a la legislación y a las normas aplicables en cada país y en la RGMentores.

Parte 2 - Normas Éticas en las Etapas de la Mentoría.

Como oferente y actor en los procesos de Mentoría:

I. **Condiciones generales:**

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

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

3. No realizaré declaraciones engañosas sobre mis servicios e informaré fielmente sobre mis cualificaciones, pericia, experiencia, certificados, acreditaciones y resultados reales de mis procesos como Mentor

4. Mis interacciones de Mentoría, y mi actuación como Mentor, se constituyen a partir de un principio de independencia y autonomía profesional, cualquiera que sea la posición jerárquica que en una determinada organización ocupe, respecto a otros profesionales y autoridades superiores.

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

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

7. Cuando al realizar una interacción de mentoría descubra la necesidad de estrechas relaciones con otras áreas disciplinares y competencias profesionales, para una mejor y más adecuada atención del

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

II. Relaciones con mis clientes y mentorados:

1. Elaboraré contratos claros, los respetaré y antes de iniciar un proceso de mentoría, explicaré la naturaleza, los límites, los acuerdos, la confidencialidad, los compromisos financieros y cualquier otro detalle incorporado en el proceso.

2. Toda la información que recoja en el ejercicio de mi profesión, sea en manifestaciones verbales expresas de mis clientes, sea en mediciones o en otras observaciones profesionales practicadas, estará sujeta a mi deber y al derecho de mi mentorado del secreto profesional, del cual, sólo podré ser eximido por el consentimiento expreso de mi cliente. Yo también velaré porque mis eventuales colaboradores se atengan a este secreto profesional.

3. Estableceré un acuerdo claro sobre el intercambio de la información de mentoría entre Mentor, Mentorado y empresa Cliente cuando ello aplique. Los informes realizados a petición de instituciones u organizaciones en general, estarán 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.

4. En el ejercicio de mi profesión mostraré un respeto escrupuloso del derecho de mi cliente a su propia intimidad. Únicamente recabaré la información estrictamente necesaria para el desempeño de las tareas para las que he sido requerido, y siempre con la autorización de mi cliente.

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

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

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

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

9. Me abstendré de mentorar a personas u organizaciones ilegales o no éticas.

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

11. 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.

12. 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.

13. 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.

1. 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.

2. Desecharé los registros creados durante cada proceso de mentoría, de modo que no se afecte la confidencialidad, la seguridad y la privacidad de mis mentorados.

Parte 4 - Formación Continuada.

Asumiré la responsabilidad de mi crecimiento personal y profesional a través de procesos de formación continua, buscando que mi jerarquización en la RGMentores este muy acorde con todo aquello que puedo ofrecer.

Parte 5 - Imagen Profesional.

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

2. Cuando identifique que alguien actúa en contra de este Código Deontológico y de la
   profesión de Mentor, notificaré a la cúpula directiva de la RGMentores.

3. No participaré en actividades que desacrediten la profesión, ni emitiré juicios
   adversos sobre la actuación profesional de otro Mentor, por el solo hecho de que no comparta su enfoque.

Parte 6 - Formación de Mentores.

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

2. Cuando forme Mentores les explicaré y comprometeré claramente con cada uno de los 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.

"El código deontológico y las normas éticas en la mentoría nos recuerdan que el verdadero valor de nuestra profesión radica en la integridad y el respeto hacia nuestros mentores. Seamos el ejemplo de la ética que deseamos ver en el mundo."

NIVEL 01 - CAPÍTULO 19

19.- LIBRO DE TAREAS PARA TU CERTIFICACIÓN BPM

COMPLETE ESTA SECCIÓN Y ENVÍELA AL PIÉ DEL EXAMEN MULTIPLE-CHOICE QUE COMPLETARÁ EN LA PLATAFORMA DE LA ACADEMIA RGM.

La certificación "Basic Practitioner Mentor - BPM" distingue a los Mentores que han unificado sus conceptos entorno a la mentoria con la RGM, organización internacional unificadora de conceptos a nivel mundial en lo que concierne a la Disciplina/Profesión de la Mentoria.

Todos estos Mentores dejan de ser “Mentores Autoproclamados” para pasar a estar avalados y jerarquizados como Mentores Internacionales. Un mentor con el conocimiento adquirido en este nivel de certificación, gana autoridad moral para hablar en torno a la Mentoria y seguir este camino de formación para convertirse en Mentor Profesional Experto.

Obtener esta certificación implica cumplir con requisitos específicos, que se detallan en el presente WORKBOOK. Usted, debe completar este documento y enviarlo a la ACADEMIA RGM para su evaluación. La aprobación de su certificación como MENTOR PRACTITIONER estará condicionada a esta revisión.

Esta CERTIFICACIÓN DEL PRIMER NIVEL reconoce y eleva a los Mentores que ya venían desarrollándose como Mentor, y ahora con la seguridad y

tranquilidad de que sus acciones, procesos, dinámicas, ejercicios, son avalados por la RGM.

Fundamentados en una base de título profesional, han transformado sus vidas en un camino de aprendizaje y experiencias, compartiendo ese conocimiento con otros como MENTORES INTERNACIONAL.

Si está interesado en lograr esta jerarquía en RGM, le solicitamos que complete los siguientes datos y lo adjuntes al pie del examen múltiple choice o también puede enviarlo por correo al info@rgmentores.org, con el asunto "solicitud de acreditación CPM" por parte de RGM.

Complete los siguientes puntos en:

1. Datos Personales.:

2. En que disciplina usted se viene desarrollando (psicoterapia, Coaching, Asesoramiento, Consultoría, Docencia, Mentoring, ...):

3. Cuantos años de experiencia usted tiene realizando sesiones con clientes:

4. En qué área de la Mentoria usted cree poder realizar “Propuestas de Valor”, defina el Nicho de Mercado y la Región a la cual pretende alcanzar.

Responde las siguientes preguntas de la forma más completa que pueda:

1. ¿Quiénes recuerdas que han sido sus mentores de niño y adolescente?

2. ¿Qué conocimiento empírico cree tener en su haber como para entregarlo con suma generosidad a otra persona?

3. ¿Cuántos Modelos de Mentoría usted supone que puede generar como Propuestas de Valor?

4. ¿De las experiencias vividas, siente que tiene las herramientas suficientes como para desarrollar sus respectivos “Mapas de Valor”?

5. ¿A qué nicho de Mercado usted puede dirigirse con sus “Propuestas de Valor”?

Prepare los Siguientes Entregables:

Entregue un Modelo de Mentoria “No hace falta que sea el Modelo de Mentoria que vaya a utilizar para prestar servicios profesionales.

(Se entrega a continuación un ejemplo para que usted lo tome como referencia)

Como ya hemos visto, un Modelo de Mentoria representa la hoja de ruta que el Mentor sigue para realizar una intervención sobre un Mentorado y este debe:

- Ser desarrollado a partir de la experiencia del Mentor.
- Estar subdividido en aquellas “Variables” que han caracterizado el recorrido exitoso del Mentor.
- Contar con Herramientas y Dinámicas que permitan de forma didáctica co-crear con el Mentorado.
- Estar estructurado en etapas secuenciales de implementación.
- Contar con una estimación de tiempo de intervención de cada una de sus etapas.
- Contar con un listado de “Victorias Tempranas” posibles para proponerle al Mentorado.

A continuación le brindamos una secuencia de preguntas para que al responderlas pueda ir generando su Modelo de Mentoria.

1. ¿Qué experiencias de vida significativas RECUERDO?
2. ¿Qué aprendizaje haz podido captar de esa experiencia y que ahora estas dispuesta/o a DAR?
3. ¿Qué estado de VULNERABILIDAD logre transitar?
4. ¿Cuales fueron las VARIABLES DE ÉXITO para poder salir victorioso?

5. ¿De cada variable de éxito, que DINÁMICA (Herramienta) utilicé o podría utilizar para que sea didáctica y sencilla?
6. Arma una secuencia de ETAPAS de implementación de lo que sería tu MODELO.
7. En cuanto tiempo lograría implementar dicho MODELO?
8. ¿Qué OBJETIVOS FINALES y qué VICTORIAS TEMPRANAS podrías establecer?

Como seguramente haz tenido varias vivencias con resultados exitosos las cuales estás dispuesto a DAR, puedes generar un Modelo de Acompañamiento para cada una de ellas, pudiendo tener cada uno de ellos identidad propia.

Activa tu memoria consciente y tu memoria inconsciente y ponte a escribir...

Compartimos un Ejemplo:

i) ¿Qué experiencias de vida significativas RECUERDO?
Recuerdo haber salido de un estado de endeudamiento económico producto de uno de los tantos altibajos que me ha hecho vivir mi país.

ii) ¿Qué aprendizaje haz podido captar de esa experiencia y que ahora estas dispuesta/o a DAR?
El mayor aprendizaje fue entender que la salud física y mental no tiene precio y que con calma, estrategia y persistencia se logra salir de los problemas económicos si a estos los transformamos en problemas financieros.

iii) ¿Qué estado de VULNERABILIDAD logre transitar?
Como ya muchos saben, los órganos de nuestro cuerpo se manifiestan a través de nuestras emociones y sentimientos. Los riñones suelen ser luces de alarmas frente a los miedos e inseguridades.

iv) Cuales fueron las VARIABLES DE ÉXITO para poder salir victorioso?
Las variables de éxito fueron dos. La primera fue “SER Analítico, Frio y Estructurado” para plasmar con claridad en una planilla la totalidad de las deudas (Tarjetas de Créditos, Descubiertos Bancarios, Créditos

Prendarios, Prestamistas, Deuda Impositiva,...) Como sí también "SER Creativo y Decidido" para ir con propuestas a afrontar cada acreedor. Pero la clave más importante fue en el "Desarrollo Personal y Desarrollo Espiritual" logrando entender que esa experiencia que parecía agonizarme, era una de tantas experiencias que la vida me hacía vivir para fortalecerme como Ser Humano, haciendo entender que mi integridad corporal y mental esta por sobre cualquier situación material.

v) De cada variable de éxito, que DINÁMICA (Herramienta) utilicé o podría utilizar para que sea didáctica y sencilla?
Varias Herramientas pueden ser aplicadas para el "SER Analítico y Creativo" y ellas tienen mucho que ver con el conocimiento económico y financiero del mercado de los acreedores que tenía. El saber que a los Bancos no les interesa tener Deudores Incobrables y que prefieren tener la deuda refinanciada, fue una gran herramienta de negociación entre otras...
Para el "Desarrollo Personal y Espiritual" he utilizado muchas de las que me permitieron ver las diferentes áreas de mi vida como por ejemplo "La Rueda de la Vida".

vi) Arma una secuencia de ETAPAS de implementación de lo que sería tu MODELO.
Para hablar de Etapas de la Implementación de éste Modelo de Mentoria, podría secuenciarlos de la siguiente manera:
- Realizar un listado minucioso de las Deudas, contemplando Acreedores, Monto, Fechas de Compromisos, Intereses por Mora, volcándolo sobre un CashFlow Financiero.
- Analizar y generar un Ranking ordenando de mayor a menor a los acreedores por nivel de rigidez.
- Reunirse con cada uno de los contactos para manifestarle que no le puedes pagar en tiempo y forma pero que sí tienes voluntad de hacerlo y es por ello que quieres que te den un plan de facilidad de pago para poder analizarlo y volver en una semana para volver a conversar.
- Analizar el Activo Circulante para ver si se puede licuar algo de él y el Activo Fijo para ver si se puede usar de garantía para una posible refinanciación.
- Poner en funcionamiento alguna forma de generación de dinero a mediano y largo plazo para intentar que el problema ECONÓMICO pase a ser un problema FINANCIERO.
Simultáneamente, a lo expuesto al punto anterior, es necesario trabajar con actividades de reconexión interna y de valoración de los otras áreas

de la vida (Cuerpo, Familia, Amigos, Hobbies,...) Ya que estos generan pasión y contención para superar momentos de presión y nerviosismo haciéndonos sentir que no estamos solos y que hay muchas razones para salir adelante.

vii) En cuanto tiempo lograría implementar dicho MODELO?
Este proceso no debería llevar más de 60 días. Todo depende de qué tan grave sea la situación del Mentorado.

viii) ¿Qué OBJETIVOS FINALES y qué VICTORIAS TEMPRANAS podrías establecer?
El objetivo final es lograr tener un CashFlow positivo a mediado plazo. Las Victorias Tempranas serían refinanciar con acreedores para dejar de recibir llamados de reclamos.

MENTOR PROFESIONAL

El entendimiento de los siguientes contenidos se considera esencial para alcanzar con éxito la realización del examen de certificación del nivel 02 - CPM.

NIVEL 02 - CAPÍTULO 0

0.- INTRODUCCIÓN AL NIVEL 02

DESATA TU POTENCIAL COMO MENTOR PROFESSIONAL CON LA CERTIFICACIÓN DE SEGUNDO NIVEL DE LA RGMENTORES

En el apasionante viaje de la Mentoría, el segundo nivel de certificación en la RGMentores es tu escalón hacia la maestría. Si eres un Mentor Practicante Certificado BMP con un año de experiencia, este es tu momento de destacar y elevar tu práctica a nuevas alturas.

¿POR QUÉ OPTAR POR LA CERTIFICACIÓN DE SEGUNDO NIVEL?

Reconocimiento Profesional: Este nivel está diseñado para Mentores con experiencia comprobada, validando tu compromiso y dedicación en el campo de la Mentoría. Es el paso hacia un reconocimiento más profundo y respetado.

Ampliación de Conocimientos: A través de un riguroso proceso de formación, adquirirás el dominio de herramientas avanzadas que potenciarán tu capacidad para guiar procesos de desarrollo personal y organizacional. Desde programación neurolingüística hasta habilidades de oratoria, estarás armado con las herramientas esenciales.

Validación Práctica: No solo se trata de teoría; demuestra tu habilidad en la práctica. Aporta una sesión de Mentoría, con el consentimiento de tu Mentorado, en formato de video, audio o texto, evidenciando la aplicación concreta de los conceptos y prácticas aprendidas.

PASO PARA ALCANZAR TU CERTIFICACIÓN DE SEGUNDO NIVEL

Certificación BMP: Asegúrate de poseer la certificación en calidad de Practicante de la Mentoría Certificado (BMP Basic Mentoring Practitioner).

Experiencia Comprobada: Demuestra tu año de experiencia adjuntando una sesión en mp4, mp3 o un documento que detalla tu actividad, incluyendo nombres, tipos de procesos, fechas, horas invertidas y contactos de beneficiarios.

Formación Continua: Avala tu compromiso con el aprendizaje al cursar y aprobar al menos cincuenta (50) horas de formación en herramientas clave para el desarrollo personal y organizacional, respaldado por un centro de formación reconocido por la RGMentores.

Aporta tu Sesión de Mentoría: Presenta una sesión con el visto bueno de tu Mentorado, destacando la aplicación efectiva de conceptos y prácticas de Mentoría.

Examen de Acreditación: Demuestra tu dominio de los conocimientos contenidos en la Guía del Mentor Profesional, superando el examen con un puntaje mínimo del 80% en la plataforma de la RGMentores.

¡Haz de tu trayectoria de Mentor un testimonio de excelencia! Alcanza la certificación de segundo nivel y abre las puertas a nuevas oportunidades de crecimiento y contribución. ¡Tu camino hacia la maestría comienza aquí con la RGMentores!

■■

Tiempo estimado que demanda este Nivel de Formación.

- Tiempo estimado de interacción con el docente: 20 hs
- Tiempo estimado de prácticas supervisadas por el docente: 30 hs
- Tiempo estimado de lectura y estudio: 70 hs

TOTAL ESTIMADO: 120 hs.

NIVEL 02 - CAPÍTULO 1

1.- EL MÉTODO OPERATIVO DE LA MENTORÍA

"SI LA VENTANA POR LA QUE CONTEMPLAMOS LA VIDA ES UNA VENTANA DE LIMITACIONES, NUESTRO COMPORTAMIENTO MANIFESTARÁ LIMITACIONES. SI LA VENTANA ES UNA CREENCIA EN LAS CAPACIDADES ILIMITADAS DE LA MENTE Y EL CUERPO, Y EN NUESTRA CAPACIDAD DE PRODUCIR CAMBIOS EN NUESTRA VIDA, NOS ABRIREMOS A LA AMPLÍSIMA CAPACIDAD POTENCIAL QUE TENEMOS TODOS A NUESTRA DISPOSICIÓN". TRINIDAD HUNT.

LA CONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO DE MENTORÍA

La primera parte del manual correspondiente al Basic Mentoring Practitioner (BMP) del nivel 01 de certificación en la RGM se ha ocupado extensamente de los aspectos esenciales de la mentoría. Ahora, esta parte del manual se centrará en los restantes componentes del paradigma de la mentoría como una disciplina con identidad propia, comenzando con su método operativo.

Expondremos los axiomas en los cuales la RGM fundamenta sus concepciones, entendiendo que estas nunca podrán ser reduccionistas, ya que estamos abiertos al diálogo franco y constructivo con otras visiones. Sabemos que cada cosa que existe "subsiste" desde múltiples perspectivas y que todo puede complementarse para ser potenciado, desde lo cognitivo, sistémico, funcional y operativo, para ganar y agregar valor.

Desde un enfoque racionalista, Einstein afirmaba que "son nuestras teorías las que determinan nuestras observaciones". Desde allí nace la importancia de tener claro en qué nos fundamentamos para encontrar la finalidad esencial, los diferenciadores, evitar el eclecticismo-intrusismo de disciplinas y demarcar nuestro modo de acción intencional, en su estructura procesal, en sus etapas, fases y procedimientos fundamentales.

Un axioma es una proposición asumida dentro de un cuerpo teórico sobre la cual descansan otros razonamientos y proposiciones deducidas de esas premisas. Por ejemplo, en lógica y matemáticas, un sistema axiomático consiste en un conjunto de axiomas que se utilizan, mediante deducciones, para demostrar teoremas. Ejemplos de sistemas axiomáticos deductivos son la geometría euclidiana y el sistema axiomático de la lógica proposicional. Un sistema axiomático formal demanda tres características: consistencia, independencia y completitud.

El constructo fundamental que respalda la razón de ser de la mentoría como disciplina, y por ende, su definición, implica una filosofía de acompañamiento y apoyo al desarrollo del ser humano y organizacional, con una metodología operativa. Esto facilita la apropiación de nuevas estrategias, modelos, estructuras, destrezas y habilidades que surgen de la conexión de vivencias, experiencia y proyección de futuro entre el mentor y el mentorado.

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

Método operativo de la mentoría

La mente humana aborda la realidad utilizando objetos cognitivos, es decir, estructuras que contienen conocimientos, procedimientos para la acción y fundamentos de esos objetos cognitivos, además de la opinión propia de quien deconstruye la realidad para hacerla entendible. Decía Kant que "la mayoría de los problemas no derivan de las respuestas que nos damos sino de las preguntas que nos hacemos". Por lo tanto, más allá de la esencia teórica de las disciplinas orientadas al desarrollo del ser humano y organizacional, lo que las hace particularmente diferentes, más allá del conocimiento necesario para construir una descripción de cada una de ellas, es su método operativo y la forma como lo instrumentalizan.

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

Por su lado, el método operativo de la mentoría es de naturaleza generativa, se fundamenta en el paradigma de que los problemas del ser humano son producidos en su interacción con la realidad. Por ello, lo más importante no es conocer por qué existe el problema, sino saber cómo funciona la realidad problémica y qué hacer para resolver el problema dentro de ella. Los fundamentos sostienen el sentido del conocimiento. La mentoría se apoya en un método abierto, inductivo, el cual, desde la búsqueda de complementariedad, le hace posible al mentor movilizar las directrices para que se transformen en colaboración a la hora de transferir instrucción técnica mediante la demostración, y al guiar y acompañar al mentorado en su esfuerzo por entender y comprender de un modo distinto, al trabajar sobre la realidad desde la posibilidad, y al adquirir nuevas destrezas y habilidades.

Sabiendo que toda explicación es una hipótesis, mentor y mentorado van avanzando en el reconocimiento y demostración empírica de que es posible. Para ello, avanzan de proposición en proposición, de concepto práctico en concepto práctico, en un proceso de descubrimiento autocorrectivo, hasta llegar a la construcción de los principios rectores de una acción que transforma los problemas en oportunidades y dota al mentorado de las herramientas necesarias para crear momentum, es

decir, trabajar simultáneamente en los niveles perceptivo, emotivo y conductual para lograr desarrollar destrezas y habilidades que le hagan posible ponerse en marcha de una manera diferente y mantenerse en movimiento por su propia inercia. El método operativo de la mentoría consiste en que, desde su experiencia práctica, el mentor procede a generar conversaciones para el cierre de brechas manifiestas, en conciencia y responsabilidad, por su mentorado.

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

Postulados de la disciplina de la mentoría

La disciplina de la mentoría, como estructuradora de los procesos que inducen al mentorado a evolucionar, no solo en sus propios comportamientos sino también en sus propias modalidades perceptivas y de atribución causal, se apoya en los siguientes postulados:

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

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

- La mentoría se expresa mediante el proceso de aprendizaje significativo, activo y transformador, por modelamiento de un mentorado, a partir del ejercicio dialogal, relacional y profesional con un mentor.

- En el ejercicio de la mentoría, mediado por las metodologías y herramientas que surgen de los diálogos estratégicos, el mentor despliega una relación profesional orientada al desarrollo del mentorado para guiarlo, orientarlo y acompañarlo en sus procesos de desarrollo de habilidades y destrezas, con sentido de utilidad para sus actividades, contextualizadas en su ejercicio empresarial, laboral o social.

- La mentoría, al convertirse en una expresión viva y en un reflejo de causalidades e intencionalidades, busca desarrollar experiencias de conexión, de relaciones y de procesos mediante los cuales el mentor se invierte en otro, el mentorado, al compartir los entendimientos, recursos y oportunidades dados a él por la vida y logrados a través de sus propios procesos de aprendizaje. Esto saca a flote valores, habilidades y destrezas surgidos de dichos procesos y que han terminado por forjar su identidad personal, sus atributos y sus habilidades.

- Mediante los ejercicios dialogales estratégicos asociados a la mentoría, las fortalezas, recursos y contactos personales del mentor se ponen a disposición del mentorado para ayudarle a alcanzar sus metas y a proyectarse con mejores herramientas al futuro.

- Cada problema - oportunidad del mentorado es en sí mismo un objetivo de aprendizaje directo y, para abordarlo adecuadamente, se hace necesario entender la realidad, las oportunidades y el ritmo del mentorado.

- Hemos alcanzado los estados de ser que nos hacen aparecer y actuar como lo hacemos y estar donde estamos, gracias a todos aquellos que no dudaron en compartir sus vidas, tiempo y esfuerzo para sostenernos, desafiarnos y ayudarnos en el camino de nuestra evolución y elevación.

NIVEL 02 - CAPÍTULO 2

2.- LOS TIPOS DE MENTORÍA

"EN EL RICO TAPIZ DE LA MENTORÍA, DESDE LA FLEXIBILIDAD HASTA LA FORMALIDAD, CADA HILO REFLEJA LA DIVERSIDAD QUE MOLDEA CONEXIONES ÚNICAS PARA APRENDER, CRECER Y EVOLUCIONAR JUNTOS."

En el vasto espectro de la mentoría, se despliegan una variedad de procesos que se distinguen por su naturaleza, estructura y dinámica. Estos procesos mentorales abarcan un amplio espectro que se extiende desde formas altamente informales hasta modalidades sumamente formales.

La diversidad de procesos de mentoría refleja la adaptabilidad y versatilidad inherentes a esta práctica, que se manifiesta de maneras diversas para satisfacer las necesidades y contextos específicos. Desde relaciones de mentoría informales, caracterizadas por su flexibilidad y adaptabilidad, hasta estructuras más formales que siguen programas establecidos y reglamentados, cada tipo de mentoría ofrece un enfoque único para el aprendizaje y desarrollo personal y profesional.

Este rango diverso de enfoques mentorales permite la construcción de relaciones que se adaptan a la naturaleza de los participantes y a los objetivos perseguidos. Desde mentorías entre pares, donde la igualdad de roles y estatus prevalece, hasta mentorías más jerárquicas en entornos formales, la mentoría se presenta como una herramienta dinámica que

puede ser modelada según las necesidades y aspiraciones de quienes participan en ella. En última instancia, la riqueza de opciones en los procesos de mentoría refleja la capacidad de esta práctica para evolucionar y adaptarse a las cambiantes dinámicas del aprendizaje y el desarrollo personal y profesional.

Mentoría Informal: La Mentoría informal se caracteriza por carecer de un modelo predefinido. En este tipo de Mentoría, tanto el Mentor como el Mentorado eligen voluntariamente participar y establecen las reglas, la naturaleza y la duración de su relación de manera flexible. La conexión se basa en la afinidad, la confianza y el deseo mutuo de compartir conocimientos y experiencias, sin las estructuras rígidas de un programa formal.

Mentoría entre Iguales: La Mentoría entre iguales ocurre cuando la relación de Mentoría se establece entre individuos de la misma edad, rol o status. En este caso, cada persona puede desempeñar el papel de Mentor y Mentorado simultáneamente, intercambiando experiencias y habilidades. Esta relación horizontal se desarrolla entre colegas o compañeros que se perciben mutuamente como iguales, permitiendo una dinámica flexible y recíproca en la que ambos pueden aprender y enseñar.

Mentoría Inversa: La Mentoría inversa implica una relación recíproca en la que el Mentorado aporta al Mentor un conjunto diferente de perspectivas, especialmente en términos generacionales o en el ámbito tecnológico. A diferencia de la Mentoría entre iguales, la Mentoría inversa se da entre individuos con diferentes status y roles dentro de una comunidad, como veteranos y noveles. Esta dinámica promueve la flexibilidad y el intercambio de conocimientos en ambas direcciones.

Mentoría Grupal: La Mentoría grupal se centra en el apoyo que un Mentor brinda a un grupo de personas con un interés o proyecto común. A diferencia de las relaciones individuales de Mentoría, aquí, el Mentor orienta su acción hacia el beneficio del grupo y su objetivo compartido. Las estructuras pueden variar y pueden incluir la formación de círculos flexibles alrededor del Mentor o el enfoque en proyectos específicos que beneficien al conjunto.

Mentoría Formal: La Mentoría formal sigue un programa altamente estructurado con objetivos claramente definidos. Esta relación Mentor-

Mentorado está regulada por políticas y procedimientos establecidos por una empresa o institución. La Mentoría formal demanda una planificación detallada, evaluación y validación del servicio. Este tipo de Mentoría se caracteriza por su enfoque profesional y organizacional, proporcionando un marco claro para el desarrollo de habilidades y la transferencia de conocimientos.

Condiciones de la Mentoría formal

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

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

1. Énfasis en la relación: el Mentor manifiesta un interés y una aceptación genuina de los sentimientos y necesidades del Mentorado, lo cual es evidenciado por su atención activa y empática.

2. Énfasis en la información: el Mentor solicita directamente información detallada y ofrece sugerencias específicas a sus Mentorados sobre sus planes inmediatos y el progreso en el plan orientado a lograr sus metas personales, profesionales u organizacionales.

3. Enfoque de desarrollo: el Mentor guía a los Mentorados a través de una exploración de sus intereses, habilidades, ideas y creencias, a desarrollar nuevas maneras de concebir el mundo y de interactuar en él, desde la generación activa de nuevas destrezas y habilidades, para lo funcional, lo transversal y la visión e implementación estratégica.

4. Enfoque de confrontación: el Mentor establece retos para el desarrollo de sus Mentorados, en las áreas específicas de habilidad motivo de desarrollo.

5. Enfoque en la experiencia del Mentor: el Mentor comparte experiencias de su vida y sentimientos para personalizar y enriquecer

la relación en su rol como modelo de sus Mentorados, sin detenerse en consideraciones inmovilizadoras, asociadas al pasado, y movilizándose, con mentalidad de aprendiz, hacia el conocimiento de las nuevas realidades del entorno, para danzar con ellas.

6. Enfoque en desarrollar la visión del Mentorado: el Mentor estimula el pensamiento crítico de los Mentorados para que éstos puedan visualizar su propio futuro y desarrollar su potencial personal y vocacional, mediante la generación de una filosofía que les haga posible caminar, crecer y amar.

7. Enfoque en la meta-cognición y autorregulación del aprendizaje: el Mentor se evidencia estable, constatable o verbalizable y falible y desde allí se despliega hacia una actitud reflexiva sobre lo que él sabe que sabe. Realiza una abstracción reflexiva sobre sus áreas de cognición y decide que puede hacerlas, deliberantes a la vez que constructoras de nuevas realidades y experiencias meta-cognitivas para el Mentorado.

"En el vasto y dinámico panorama de la mentoría, se despliega una amplia gama de procesos, desde las relaciones informales y adaptables hasta las estructuras más formales y reglamentadas. Este diverso espectro ofrece a cada individuo la oportunidad de encontrar un enfoque único que se alinee con sus necesidades y aspiraciones, permitiendo que la mentoría evolucione y se adapte a las cambiantes dinámicas del aprendizaje y el desarrollo personal y profesional. La riqueza de opciones en estos procesos mentorales resalta la capacidad de esta práctica para crear conexiones significativas y enriquecedoras, trascendiendo roles y contextos, y fomentando un crecimiento personal y profesional sostenible a lo largo del tiempo."

NIVEL 02 - CAPÍTULO 3

3.- MUNDO DE POSIBILIDADES PARA LOS PROCESOS DE MENTORÍA

"RUBIOS O MORENOS NACEMOS, SIMPÁTICOS O ANTIPÁTICOS NOS HACEMOS". FORTIUS

En la primera sección de este Manual (sección BPM) dijimos que los procesos de Mentoría buscan el desarrollo de las habilidades requeridas del Mentor para ejercer la Mentoría.

Ahora démosle una vuelta y pensemos que esas mismas habilidades deberán ser desarrolladas por el Mentorado, a la hora de descubrir "cómo" mantener la sintonía y considerar el factor ''qué más'', ... las cuales pueden abarcar un sinnúmero de posibilidades tales como:

1. Habilidades de búsqueda de información.
2. Habilidades de asimilación y retención de la información.
3. Habilidades organizativas.
4. Habilidades inventivas y creativas.
5. Habilidades analíticas.
6. Habilidades en toma de decisiones y en solución de problemas.
7. Habilidades comunicacionales y conversacionales.
8. Habilidades sociales.

9. Habilidades meta-cognitivas y autorreguladoras de la ejecución de tareas, procesos y procedimientos orientados al logro de resultados y al cumplimiento de objetivos – metas – de vida o de carrera, desde áreas funcionales, transversales o de integración, y de visión e implementación estratégicas.

Esto ocurre propiciando siempre instrucciones, modelamientos, guías y demás, que se constituyan en mediadores para su uso experto en el plano inter-psicológico, de poder e influencia del Mentorado, para la anticipación, el análisis, la apreciación y la acción contextualizada, la cual se sintetiza en la capitalización de la experiencia con conocimiento experto, después de escuchar para saber qué y cuándo sumar conocimiento empírico.

Aplicaciones de la Mentoría

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

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

Mentoría de Personas - Desarrollo del potencial humano

- Mentoría para el desarrollo de gerentes y líderes.
- Mentoría para el desarrollo de políticos.
- Mentoría para el desarrollo médico.
- Mentoría para el desarrollo de deportistas profesionales.
- Mentoría para el desarrollo de deportistas olímpicos.
- Mentoría para el desarrollo de artistas.
- Mentoría para el desarrollo de talentos.
- Mentoría para el desarrollo profesional.
- Mentoría para el desarrollo espiritual.
- Mentoría para el desarrollo de relaciones familiares.
- Mentoría para el desarrollo de la vida.
- Mentoría para el desarrollo de Mentores.

Mentoría de Procesos - Desarrollo del potencial organizacional

- Mentoría para el desarrollo de empresas.
- Mentoría para el desarrollo de franquicias.
- Mentoría para el desarrollo de modelos multinivel.
- Mentoría para el desarrollo de empresas familiares.
- Mentoría para el desarrollo de empresas de servicios.
- Mentoría para el desarrollo de emprendedores.
- Mentoría para el desarrollo de startup.
- Mentoría para el desarrollo de organizaciones civiles.
- Mentoría para el desarrollo de empresas sustentables.
- Mentoría para el desarrollo de medios de comunicación.
- Mentoría para el desarrollo social.

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

La Mentoría puede aplicarse para acompañar estados de vulnerabilidad para hacer que las personas puedan transitarlo de manera menos dolorosa. A continuación, se ofrecen algunos ejemplos entre los más comunes.

Desempleo: La pérdida del empleo puede generar inseguridad financiera y emocional.

Problemas de Salud Mental: Como la depresión, la ansiedad, el estrés crónico, entre otros.

Discriminación y Prejuicios: Experiencias de discriminación basadas en género, raza, orientación sexual, religión, entre otros.

Problemas Financieros: Dificultades económicas que afectan la estabilidad y calidad de vida.

Desplazamiento: Vivir como refugiado o inmigrante puede exponer a las personas a condiciones difíciles.

Pérdida de Seres Queridos: El duelo por la muerte de familiares o amigos.

Conflictos Familiares: Problemas en relaciones familiares que generan estrés emocional.

Problemas de Vivienda: Personas sin hogar o que viven en condiciones precarias.

Discapacidad: La presencia de una discapacidad física o mental.

Inseguridad Alimentaria: Falta de acceso a alimentos nutritivos de manera constante.

Problemas Legales: Enfrentar situaciones legales complicadas o injusticias.

Desastres Naturales: Sobrevivir a eventos como terremotos, huracanes, inundaciones, etc.

Aislamiento Social: Sentirse desconectado de la comunidad y las relaciones sociales.

Falta de Educación: Limitaciones en el acceso a la educación y desarrollo personal.

Problemas de Autoestima: Experimentar baja autoestima o falta de confianza en uno mismo.

Cada persona es única y puede enfrentar diferentes vulnerabilidades en diferentes momentos de la vida. La empatía y el apoyo a través de la Mentoria, son fundamentales para superar estos desafíos.

NIVEL 02 - CAPÍTULO 4

4.- CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS Y LÍMITES DE LA MENTORÍA

"EL MODO DE ACTUACIÓN DE LOS MENTORES, ESENCIALMENTE PROFESIONAL, SE MATERIALIZA EN PROCESOS, MÉTODOS Y HERRAMIENTAS QUE PROPORCIONAN APOYO Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO CONTINUO, CONSTRUYENDO CAPACIDAD EN LOS MENTORADOS DE MANERA PRAGMÁTICA Y OBJETIVA."

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

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

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

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

- Una relación personal, no jerárquica.
- Un proceso de transferencia mediante la cooperación, por lo tanto, la implicación del Mentorado es fundamental.
- La continuidad, ya que requiere un periodo de tiempo.
- La ayuda, puesto que el Mentor no juzga.
- La confidencialidad.

Ventajas de la Mentoría

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

1) **Para los Mentorados:** La principal ventaja radica en la orientación y guía que reciben del Mentor, para desarrollar mayor confianza en ellos mismos y en el acceso a redes y a otros recursos que de otra forma serían más complejos de obtener.
   La Mentoría puede ayudarles a identificar y a superar las barreras o brechas de comportamiento/desempeño, a la vez que apoya su desarrollo personal y profesional, al animarlos a aumentar su motivación y a estimularles para alcanzar sus aspiraciones. Acortar sus curvas de aprendizaje respecto del tema que estén abordando con sus Mentores.

2) **Para los Mentores:** La satisfacción de servir de fuente y faro a otras personas, desde una vocación altruista.

1) Adquisición de nuevos marcos referentes, nuevas percepciones, gracias a la relación con los Mentorados, en función de su propio aprendizaje.
2) Desarrollo de sus propias destrezas (por ejemplo, las de comunicación).
   Los Mentores (al igual que los Mentorados) ponen en común los distintos bagajes culturales, sociales y económicos, lo cual resulta muy enriquecedor para ambos, además de ser una excelente oportunidad para desarrollar sus destrezas comunicativas interculturales.
   La Mentoría se constituye en una inversión rentable.

3) **Para las Organizaciones:** Las ventajas son múltiples, pero podemos destacar las siguientes.

   1. Acrecientan el capital intelectual de las organizaciones, difundiendo el conocimiento y transfiriendo la experiencia útil para tomar mejores decisiones y producir resultados estratégicos.

   2. Aumentan la motivación y el compromiso individual y compartido (trabajo en equipo), contribuyendo, por tanto, a la generación de valor.

   3. Favorecen la transmisión de la cultura y valores y su desarrollo.

   4. Desarrollan el potencial de liderazgo y mejoran la calidad directiva.

   5. Acortan la curva de aprendizaje, facilitando la integración más rápida y efectiva de las nuevas incorporaciones y ascensos.

   6. Incrementan la retención de los profesionales, evitando la pérdida de talento y ahorrando costes de sustitución.

   7. Apoyan las políticas de igualdad y equidad de género.

   Crean una cartera de profesionales para la promoción y la sucesión de puestos clave.

Límites de la Mentoría

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

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

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

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

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

Los mitos de la Mentoría

Mito 1: Una persona tiene un solo Mentor por el resto de la vida.
Esto no es realista e incluso es injusto. No podemos esperar que una persona nos capacite en todas las áreas de la vida. Son muchas las personas valiosas que construyen silenciosamente en nuestra vida.

Mito 2: Los Mentores serían los que tienen más de 60 años. En realidad, no existe límite de edad. Mentores efectivos pueden estar en sus 20 años si los recursos que ellos poseen encajan con las necesidades de otros.

Mito 3: Pensar que tengo muy poco para ofrecer a los demás como Mentor. No es así, hay jóvenes plenos de conocimiento, experiencia y vida a compartir. Solo creyendo en otro líder y apoyándolo, lo libera con valiosa ayuda y capacitación.

Mito 4: En algún momento de la vida cada uno llega a pensar y sentir que "podría hacerlo por sí mismo". En realidad, las más de las veces nos hubiéramos aniquilado antes de tiempo en medio de presiones, si no hubiera sido por el entendimiento y ayuda recibida por Mentores, los cuales nos miraron con compasión y fluyendo vida, nos dieron una palabra, un abrazo o un entendimiento que nos alumbró el resto del camino.

¿Está usted listo para ser Mentor Profesional?

Pregúntese:

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

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

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

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

En Síntesis

El diálogo estratégico con inclusión de alternativas se constituye en el método operativo de la disciplina de la Mentoría y no se enfoca sobre el «por qué existe» el mundo, sino sobre «cómo funciona» y especialmente sobre «qué hacer» para gestionarlo de manera adecuada y productiva.

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

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

«Al final del viaje nos encontraremos en el punto de partida.»
Thomas Stern Elliot

Con esta frase poética el autor nos proporciona la idea de que el final de cualquier cosa abre el inicio de otra. Esto vale también para el diálogo estratégico. Por ello nos abocamos a la Mentoría como una disciplina dinámica y disruptiva, que fundamentada en un ámbito científico desarrolla unos postulados que le dan singularidad, distinción e identidad a los Mentores profesionales.

NIVEL 02 - CAPÍTULO 5

5.- ENFOQUES EN LOS PROCESOS DE AYUDA

"LAS DISCIPLINAS COLABORAN EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA BASE CIENTÍFICA, ESTABLECIENDO LÍMITES PARA ABORDAR EL DESARROLLO HUMANO Y MANTENER EL EQUILIBRIO HOMEOSTÁTICO."

En la primera parte de este manual (Sección BPM), afirmamos: desde la tradición vinculante, cualquier disciplina de apoyo al ser humano debe poseer unos principios rectores, unas estructuras relacionales-procesales y un método operativo.

Las diferentes disciplinas apuntan a la construcción de escenarios que guíen a la construcción de la pirámide de coherencia científica, orientada a la práctica profesional, y al establecimiento de los límites lógico-axiológico-legales, que surgen de la visión de cada una de ellas a la hora de realizar su abordaje y de establecer consecuentemente su método operativo para generar o para enfrentar la alteración del equilibrio homeostático del ser humano que está siendo acompañado en un proceso de desarrollo.

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

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

Para enfrentar dichas ‘’trampas’’, por ejemplo, el coaching se basa en la no transferencia y en la no directividad, mientras que la Mentoría lo hace en la transferencia y en la directividad, como lo habíamos afirmado desde la primera sección de este manual.

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

El pensador y escritor Leonardo Ravier, doctor en economía de la Universidad Rey Juan Carlos, y doctor en psicología de la Universidad Autónoma de Madrid, nos aporta una síntesis muy interesante para entender comparativamente los enfoques de los procesos de ayuda.

Elementos constitutivos	**Descripción comparativa de enfoques**	
Epistemología	Centrado en el conocimiento explicito- técnico- impersonal	Centrado en el conocimiento implícito- tácito- personal
Teleología	Bajo la finalidad de traspasar conocimiento del ayudador al ayudado	Bajo la finalidad de engendrar conocimiento en, desde y para el ayudado en sí mismo
Metodología operativa	Abordaje con transferencia Directivo	Abordaje sin transferencia Directivo
Paradigma	De la transferencia	Del engendramiento

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

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

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

''Cada viaje precisará de un mapa distinto, que le enseñe y le dé las claves, referencias y orientaciones necesarias con las que conducirse en cada uno de los caminos que quiere abordar para llegar a su objetivo''.

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

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

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

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

- El mejor método es el que puede integrar más sistemas.

- El sistema es para un tema, el método es para el todo.

- El método que consiga los mejores resultados en aquello que se quiere alcanzar, es el mejor método.

- Un método es mejor que otro cuando toma como efecto que otro método toma como causa.

- Un método es mejor que otro cuando detecta una causa más sutil que la detectada por el otro método.

NIVEL 02 - CAPÍTULO 6

6.- MENTORÍA Y TIPOLOGÍAS DE LOS CONOCIMIENTOS

ESTAS TIPOLOGÍAS SON HERRAMIENTAS CONCEPTUALES QUE AYUDAN A COMPRENDER LA DIVERSIDAD DEL CONOCIMIENTO Y CÓMO SE MANIFIESTA EN DIFERENTES CONTEXTOS Y DISCIPLINAS.

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

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

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

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

Conocimiento Científico

Características:

- Observa la naturaleza y la realidad social, la analiza, la conceptualiza y experimenta con ella para tratar de modificarla.

- Produce tecnología, desarrolla modelos y experimentos aplicados que permiten el desarrollo social y el incremento de la cultura.

Valor y relevancia:

- La ciencia se expresa a partir de los modelos, teorías y formas de experimentación.

- Se caracteriza sobre todo por poseer una serie de objetos de estudio, métodos, técnicas y valores.

- Son producidos sistemáticamente y constituyen, tal vez, el tipo de conocimiento más importante de la humanidad.

Competencias que permite desarrollar:

- Explica de manera ordenada y lógica el mundo que nos rodea.

- Desarrolla la observación y la experimentación para producir conocimiento.

- Propicia el imaginar y diseñar maneras interesantes para darse cuenta de la realidad y transformarla.

- Explica el mundo y ofrece soluciones reales.

Conocimiento Empírico

Características:

- Se puede demostrar porque se basa en la experiencia que se tiene del mundo.

- Se obtiene al realizar una acción por repetición o al percibir un objeto varias veces.

- Se produce a través de los sentidos, al experimentar sensaciones sobre la realidad con la que se interactúa.

Valor y relevancia:

- Este conocimiento tiene la cualidad de ser particular, porque se conoce por medio de la experiencia y la percepción.

- Este conocimiento permite una conexión inmediata con la realidad, aun cuando solo se conozca una parte de todo lo que nos rodea.

Competencias que permite desarrollar:

- Ya que el conocimiento empírico no es general, permite identificar que cada experiencia es distinta, ya que cada individuo siente la vida de manera diversa.

- El momento de experimentar sensaciones ante lo que nos rodea, permite sentir otro tipo de emociones y
valorar la naturaleza de distinta manera.

- Permite resolver de forma práctica problemas que se
presentan.

Conocimiento Intuitivo

Características:

- Permite al ser humano desenvolverse eficazmente en el mundo y conocer lo relevante.

- No requiere de comprobación para que se considere cierto ya que se nutre de la experiencia cotidiana.

- Se refiere al conocimiento que se experimenta ante las cosas, objetos y fenómenos del mundo, tal cual y como se presenta.

Valor y relevancia:

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

Competencias que permite desarrollar:

- Permite decidir en qué situaciones de la vida cotidiana conviene utilizarlo.

- Permite pensar y sentir nuestras propias experiencias o algunos problemas nuevos o lo que usualmente se presenta.

Conocimiento **Teológico**

Características:

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

Valor y relevancia:

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

Competencias que permite desarrollar:

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

La tipología de los conocimientos se refiere a la clasificación y categorización de los distintos tipos de conocimiento que existen. Mencionamos con una descripción general de algunas tipologías mas:

Conocimiento Filosófico:

Definición: Conocimiento basado en la reflexión, el razonamiento lógico y la especulación abstracta.
Características: Explora cuestiones fundamentales sobre la existencia, la realidad y la moral.

Conocimiento Técnico:

Definición: Conocimiento especializado en habilidades y técnicas específicas.
Características: Aplicación práctica en campos como la tecnología, la ingeniería, etc.

Conocimiento Formal:

Definición: Conocimiento codificado y estructurado, como reglas y teoremas matemáticos.
Características: Altamente organizado y sujeto a reglas precisas.

Conocimiento Tácito:

Definición: Conocimiento implícito y difícil de expresar verbalmente.
Características: Experiencias personales, habilidades prácticas, intuiciones, difícil de formalizar.

Conocimiento Explícito:

Definición: Conocimiento que puede ser documentado y compartido de manera formal.
Características: Información que se puede expresar claramente en palabras, números, etc.

Conocimiento Social:

Definición: Conocimiento compartido y construido en interacción social.
Características: Surge de la comunicación y la colaboración entre individuos.

NIVEL 02 - CAPÍTULO 7

7.- MENTORÍA Y LAS DIFERENTES DISCIPLINAS COMPLEMENTARIAS

LAS DIVERSAS DISCIPLINAS DE DESARROLLO HUMANO, COMO LA PSICOTERAPIA, EL COACHING, LA MENTORÍA, LA CONSULTORÍA, LA FACILITACIÓN, ENTRE OTRAS... NO SE CLASIFICAN EN TÉRMINOS DE SUPERIORIDAD O INFERIORIDAD; TODAS DESEMPEÑAN ROLES FUNDAMENTALES Y SE COMPLEMENTAN MUTUAMENTE. SU OBJETIVO PRINCIPAL ES EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS PERSONAS.

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

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

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

Mentoría y Coaching

Las distinciones metodológicas básicas

En la RGM partimos de la premisa de que todo Mentor puede ser un Coach, si se ha formado para ello, pero que no todo Coach es un Mentor, (el Coach no necesita ser un experto en el área de trabajo de su cliente, como si lo requiere el Mentor), sería un buen punto de partida a la hora de realizar distinciones entre estas dos disciplinas profesionales.

La diferencia fundamental estriba en el grado de experiencia y de formación en la acción que ha de poseer el Mentor y en los tipos de diálogos que fundamentan una y otra profesión.

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

A diferencia del Coach, el Mentor sí ha de ser una figura de referencia para la transferencia, debe poseer experiencia en el área motivo de Mentoría, con una experiencia en la empresa o en el ámbito en el que quiere progresar el Mentorado, y tener una trayectoria vital y valores humanos que transmitir, asociados a la necesidad de este.

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

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

Mentoría y Coaching son dos disciplinas, con metodologías de desarrollo humano muy potentes, tanto para los individuos como para las organizaciones. Se parecen mucho en su naturaleza, pero difieren en sus principios rectores. Se ven similares en las competencias y habilidades fundamentales, pero se separan en sus estructuras procesales, relacionales y conversacionales.

Ambas comparten la misión de potenciar el desarrollo personal y profesional, tienen similares pilares filosóficos a la hora de hablar de los seres humanos y de su necesidad de acompañamiento y ambas requieren avanzadas habilidades, personales e interpersonales, tanto del Mentor como del Coach, no obstante, difieren en las posiciones frente a transferencia y directividad, porque el coaching no se fundamenta en ellas y la Mentoría sí. Y así un largo etc.

¿Qué función cumple el Mentor?

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

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

La Mentoría es un proceso mediante el cual el Mentorado cuenta con una persona que ha avanzado mucho en algún aspecto importante de su vida (habilidades, conocimientos, consciencia), y la toma como un modelo digno de imitar y de seguir, en función de su desarrollo personal y

profesional. A su vez el Mentor comparte generosamente su sabiduría y anima al Mentorado a buscar sus recursos más profundos.

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

Mentoría y diálogo estratégico con inclusión de alternativas

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

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

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

La Mentoría se desarrolla a través del modo de actuación profesional de los Mentores, el cual se expresa a través del conjunto de procesos, métodos y herramientas, que identifican el actuar del Mentor y del Mentorado en su relación profesional.

El Coaching

Dada la tendencia a confundir Mentoría y Coaching, consideramos procedente enfatizar en que son dos disciplinas que pueden aparecer como similares desde el ámbito científico, pero que definitivamente son diferentes desde el ámbito de la acción.

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

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

La palabra Coach hoy es muy utilizada en los deportes, para definir a una persona que ayuda a un atleta en su entrenamiento y superación. De ahí la idea se extendió a todos los aspectos de la vida.

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

1. El “sentido de propósito” o tener siempre “un fin en mente”,

2. “La acción” como un conjunto de actos tendientes a alcanzar más y mejores resultados en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas.

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

¿Qué función cumple un Coach?

Un Coach, trabaja desde la pregunta basada en la dialéctica Socrática, es decir a través de la mayéutica, para “hacer parir- alumbrar” al coachee, a través de una reflexión que le es propia, y que proviene de dentro hacia afuera, sin transferencia ni directividad por parte del Coach.

El Coach toma como punto de partida la situación actual del Coachee y, mediante una asociación con él, lo guía a que se centre de manera reflexiva y creativa, potenciando y/o desarrollando su propio conocimiento tácito, es decir ese conocimiento que el coachee posee de manera innata, implícita, y creativa, para moverse en el mundo y en los objetivos que éste esté dispuesto a trabajar, para llegar, desde donde se encuentra a donde le gustaría estar en el futuro, siendo consciente de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones seguidas por el Coachee.

En cada sesión el Coachee elige el tema de conversación de manera autodirigida, mientras el Coach escucha y “espejea”, devolviendo al coachee sus propias palabras, sin directividad, procurando así que el coachee al verse a si mismo, asocie, descubra y cree nuevas perspectivas, conceptos, e ideas, que le lleven a alcanzar sus objetivos y a resolver sus problemas por sí mismo, a potencializar su avance mediante el autoaprendizaje que surge del afrontar las circunstancias en las que se encuentra, y así alcanzar la sabiduría.

Las preguntas del coach contribuyen a que el coachee tome consciencia, descubra y se expanda en su propio proceso de transformación y crecimiento personal y profesional.

Coaching y diálogo socrático

Para el coaching ‘’el encuentro de la verdad de cada persona pertenece a su interioridad’’, por ello el diálogo socrático sirve de soporte y guía a la profesión del Coach. Y quizás aquí radique la más relevante diferencia metodológica entre el coaching y la Mentoría.

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

‘’El objetivo del diálogo socrático es desenvolver el pensamiento del interlocutor, partiendo de su campo fenoménico, de los datos que le interesan, con la intención de que pueda llegar a una definición bien elaborada de las cosas, teniendo de esta forma como principio que el saber al respecto de algo se prueba por la definición que se da de ello’’.

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

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

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

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

Objetivos sustanciales

- El objetivo sustancial del actuar del Mentor es lo aptitudinal. El Mentor trae el futuro al presente, luego proyecta en el presente el largo plazo y se centra en enseñar a pensar y a actuar sobre contenidos

significativos y contextualizados del saber ser – hacer - tener, propiciando procesos auto estructurantes en el Mentorado, por medio de la recepción significativa y transformadora, relacionando la información nueva con la existente en su estructura cognitiva, de forma sustantiva y no aleatoria, para que avance en consciencia y en presencia, hasta incorporar nuevas habilidades y destrezas, en su estructura cognitivo- activa, guiado por la intencionalidad estructurante, que moviliza significados y procesos reales y psicológicos, mediante contenidos procedimentales y actitudinales.

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

Temporalidad de la acción:

- Un proceso de Mentoría dura el tiempo necesario para que el Mentorado desarrolle, mediante el aprendizaje procedimental y actitudinal, el saber ser- hacer que está en juego en dicho proceso.

- Un proceso de coaching dura en promedio entre cinco y diez sesiones de una hora cada sesión.

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

La Mentoría debe aplicarse siempre en el proceso de cierre de brechas de desempeño en roles, funciones y tareas, que demandan el desarrollo de destrezas y habilidades, y en el desarrollo de los planes de sucesión y de carrera.

El coaching en el proceso de cierre de brechas de comportamiento y en la elaboración de proyectos de vida.

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

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

1. Mejora el rendimiento y productividad del Mentorado.

2. Favorece el clima organizacional.

3. Forma habilidades técnicas y directivas en el Mentorado.

4. Desarrolla los futuros líderes.

5. Recluta y retiene personas con alto potencial y altos niveles de competencia.

6. Reduce la rotación del personal.

7. Aumenta la curva de aprendizaje de los Mentorados, acerca de los clientes y el negocio, de la compañía, de la política y filosofía de la organización y del know- how (saber hacer).

Por su lado, al hacernos conscientes de que, mediante el proceso de coaching, el Coachee al auto indagarse profundiza en su autoconocimiento, y desde este aumenta su nivel de competencia

emocional y mejora su calidad de vida, entonces podemos concluir que el coaching:

1. Al propiciar la consciencia sobre objetivos comunes, conseguirá que los equipos sean más conscientes de sí mismos y de sus responsabilidades individuales y compartidas como equipos.

2. Al servir de ayuda y apoyo, a los equipos, en su propio desarrollo, acelerará para la empresa el avance de sus objetivos, al llevar a los integrantes de los equipos a la búsqueda de opciones y a la mejor toma de decisiones.

3. A través de conversaciones de desempeño, logrará un método interactivo, que crea transparencia y motiva a los Coaches para actuar.

4. Generará mayor enfoque y consciencia de sus posibilidades de elección y por tanto inducirá a mejores resultados.

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

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

Las influencias básicas de un Mentor se centran en:

1. Consolidar con rapidez y eficacia nuevas promociones o cambios de asignación de roles, funciones o tareas, en la organización.

2. Potenciar la fidelización del talento interno.

3. Integrar metodología que multiplica las capacidades y competencias de las personas.

4. Innovar en procesos o modelos de gestión.

5. Potenciar resultados de negocio.

Las influencias básicas de un Coach son:

1. Descubrir, aclarar y definir lo que el coachee quiere alcanzar.

2. Estimular el auto-descubrimiento del coachee.

3. Suscitar soluciones y estrategias generadas por el propio coachee.

4. Mantener en el coachee una actitud responsable y consecuente.

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

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

Ambos deben conocer "su oficio" y "las técnicas específicas de intervención", desde las respectivas disciplinas de la Mentoría y del coaching.

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

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

Resumiendo:

¿Por qué se suele confundir la Mentoría con el coaching?

Porque al desconocer la tradición vinculante de ambas disciplinas se olvidan los principios y los métodos que les dan su coherencia, eficiencia y legitimidad.

Como ya se dijo en esta guía, el Mentor puede ser también un Coach, pero no todo Coach es un Mentor; cuando se desconoce este principio se asimilan las dos disciplinas, casi que al punto de considerarlas sinónimas.

Tanto Mentor como Coach trabajan enfrentando las auto-percepciones, que inducen a mentalidades fijas, para conducirlas al desarrollo de mentalidades de crecimientos, desde el ''mindset'' (la mentalidad) o la actitud del éxito.

Mentoría y Coaching apoyan el desarrollo humano, trabajan el hábito del aquí y ahora, motivan y escuchan, retan al compromiso, trabajan las disciplinas de la ejecución (enfocarse en lo crucialmente importante - actuar sobre las medidas de predicción – llevar un tablero de resultados – crear una cadencia de rendición de cuentas) y se movilizan desde el arte de lo posible, y desde allí son muy similares.

Las dos profesiones se apoyan en estrategias y modelos de actuación tipo ''GROW'', cuya traducción del inglés es crecer, un acrónimo cuyas siglas marcan el proceso a seguir: Goal (meta), Reality (realidad), Options (opciones) y Will (voluntad/compromiso).

Ambas profesiones trabajan con referentes, para definir sus metas, apoyándose en metodologías del tipo SMART, inteligentes, es decir metas específicas, medibles, alcanzables, realistas y acotadas en el tiempo, metas PURE, puras, lo cual significa que deben ser metas enunciadas positivamente, comprendidas, pertinentes y éticas y metas CLEAR, claras, desafiantes, legales, sanas para el medio ambiente, acordadas y registradas.

Las diferencias empiezan cuando se trata de los principios rectores de una y otra disciplina, los cuales dan origen a su método propio y diferenciable desde la naturaleza, estructura y dinámica.

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

El Coach "no transfiere juicios, información, conocimiento o experiencia, sobre el contenido de los asuntos tratados por el Coachee, sino que consigue que este asocie conceptualmente y/o combine materialmente sus propios recursos y medios psicológicos y físicos, creando sus propias respuestas o soluciones a sus problemas y/u objetivos", afirma Leonardo Ravier, en su libro "Coaching no directivo, metodología y práctica".

El dialogo socrático y la mayéutica se constituyen, para el Coach, en su estilo de conversación y acompañamiento; es una manera de ser y de relacionarse con las personas en busca de apoyo o aprendizaje, siendo por ello tan fácil como difícil a la vez; fácil porque consiste simplemente en aceptar humildemente que no se sabe la "verdad" y tener el deseo profundo de indagarla con curiosidad auténtica y gran amor por acompañar a las personas en sus búsquedas. pero difícil Implica aceptar humildemente que no se sabe la "verdad" y tener la disposición amorosa de acompañar al otro en su búsqueda, sin ser el protagonista sino un simple compañero de viaje.

El Mentor busca, por el contrario, nutrir la relación y transmitir la experiencia, orientando y retando, pues en la Mentoría las funciones profesionales del Mentor implican patrocinio, entrenamiento, protección, exposición y desafío, haciendo que el alcance de la Mentoría sea mucho mayor que el del coaching, al ocuparse la Mentoría no solo de las estrategias, meta-modelos, metodologías, habilidades y destrezas del Mentorado, que lo guían a aprender a demostrar, sino también de él como persona integral y del avance de su carrera profesional.

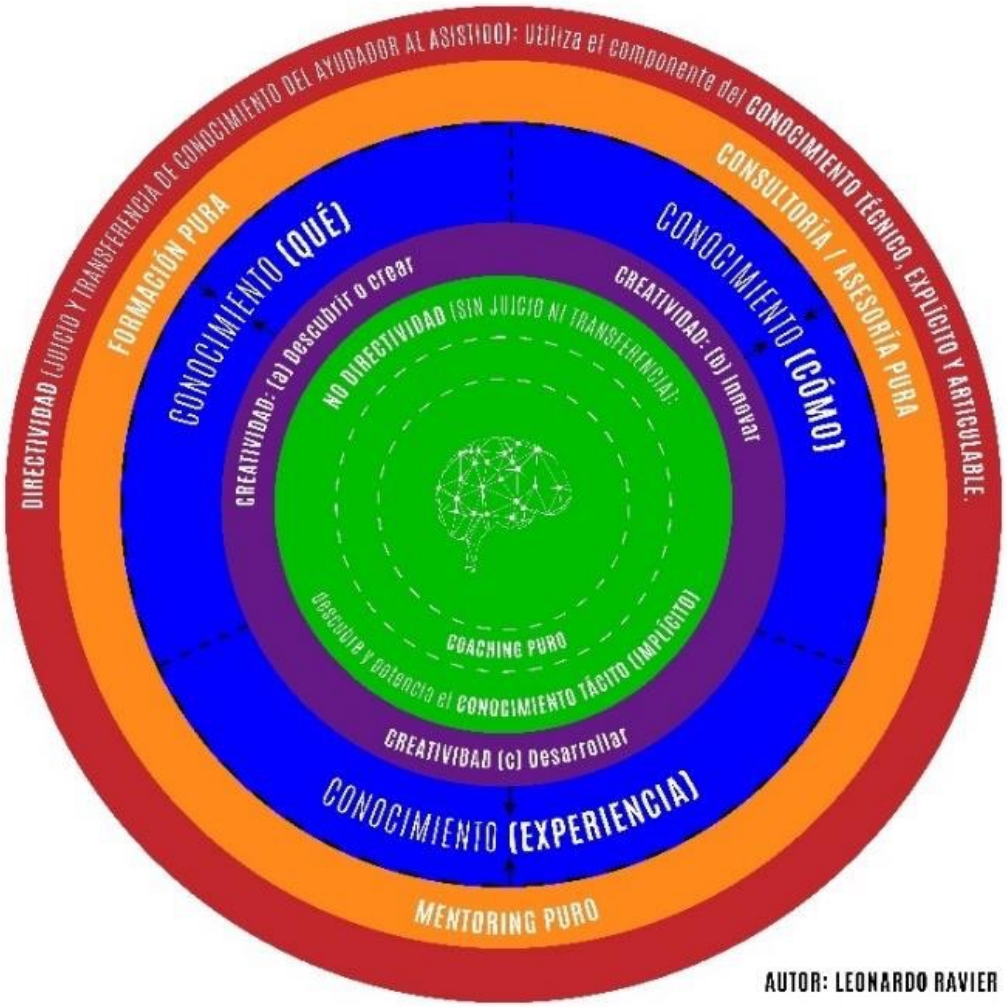
El Mentor guía, desde una "experiencia mayor", al Mentorado. Por ello apoya al Mentorado para que éste pueda desempeñar su rol, funciones y tareas, de forma mas idónea y productiva.

El Mentor debe tener mas disponibilidad de tiempo para dedicarlo a su Mentorado. Debe ofrecer conocimientos de forma desinteresada. Debe

tener mucha energía para volcarse, fomentar y mantener una relación de este tipo.

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

EL MENTORÍA Y LAS OTRAS DISCIPLINAS DE ACOMPAÑAMIENTO QUE APARECEN COMO SIMILARES.



Dado el desconocimiento de los tipos de proceso, de resultado y de relación, propios de cada disciplina de acompañamiento, estas tienden a confundirse.

El Dr. Leonardo Ravier, en su libro Coaching no directivo, nos regala en un magistral gráfico, las diferencias esenciales entre las diferentes disciplinas de apoyo al ser humano.

Resulta necesario aprender a diferenciar los modos de actuación profesional de unos y otros, desde su singularidad, distinción e identidad propias, para así evitar confusiones a la hora de articular sus contenidos y aplicaciones y realizar un ejercicio coherente científicamente, eficiente en la práctica misma, con ética y legitimidad.

Entrenador

Un entrenador es quien orienta su modo de actuación profesional a desarrollar competencias y habilidades en sus entrenados con técnicas y ejercicios que los hagan más competitivos. Se destacan mucho en las áreas militar o deportiva, donde se ocupan, por ejemplo, de desarrollar fortalecimientos estratégicos y musculares que sirven como base para el éxito en alguna actividad específica.

Asesor

Un asesor tiene conocimiento académico específico que le posibilita acompañar de manera permanente a su cliente, en áreas tales como marketing, finanzas, legales, ventas, recursos humanos, calidad, registro de marcas, gestión y otros tópicos

Por ello su función principal es proponer y recomendar las mejores opciones posibles a sus clientes, en la materia de su especialidad, y acompañar en su implementación.

El asesor puede o no tener conocimiento empírico para dar asesoramiento en su vertical.

Consultor

Un consultor es un verdadero especialista que proporciona su experiencia profesional para para ayudar a diagnosticar y a encontrar alternativas que hagan posible solucionar problemas puntuales de negocios, o a desarrollar un negocio en temas propios del desarrollo organizacional.

Un consultor informa, brinda opiniones y da consejos sobre materias determinadas, orientando a sus clientes hacia quienes puedan ayudar a implementar las soluciones. Los consultores sólo afectan indirectamente a los individuos.

Profesor

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

Terapeuta

Un terapeuta trabaja con el cliente que busca el alivio de síntomas psicológicos o físicos. El cliente quiere curación emocional y alivio del dolor mental.

La terapia se ocupa de la salud mental del cliente. El motivo del cliente para entrar en terapia o asesoramiento es, en general, para alejarse del dolor o malestar, en lugar de moverse hacia las metas deseadas.

Counseling

El counseling se refiere a un proceso en el cual un profesional (consejero) brinda apoyo emocional y ayuda a individuos o grupos a enfrentar y

superar problemas personales o emocionales. Se centra en la escucha activa y la exploración de soluciones.

Resumiendo

A partir de las definiciones aportadas, podemos decir que no se pueden confundir los tipos de proceso, pues unos se orientan a lo reflexivo, otros a lo creativo, otros más a lo transformacional, a lo colaborativo o a lo sistémico, etc.

Tampoco los tipos de resultado, porque mientras unos apuntan a la expansión de potencial, desde la toma de consciencia, que lleva al descubrimiento, al crecimiento y a la expansión de las posibilidades, otros se centran en la inspiración, la mejora del rendimiento laboral, de la experiencia de vida, y un largo etc.

Igual sucede con los tipos de relaciones: unas se enfocan en la solución, otras en la facilitación, otras más en la asociación, etc.

Por ello, un Mentor puede o no tener un conocimiento conceptual y transversal con las diferentes disciplinas de acompañamiento, pero eso no lo hace competente o incompetente para asistir personas o procesos en las diferentes situaciones que se le presenten.

Lo que verdaderamente hace competente al Mentor es su trayectoria, vital o laboral en áreas específicas y el prepararse adecuadamente en el ámbito científico de la disciplina de la Mentoría y en el ámbito de acción de la profesión como Mentor y por ello no debería inmiscuirse en especialidades diferentes a las propias del campo en el cual tiene experiencia, y solo debería trabajar como Mentor en ese campo y derivar a sus clientes a otros especialistas, cuando evidencie que necesitan un área de experticia diferente.

NIVEL 02 - CAPÍTULO 8

8.- APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS Y OBJETIVOS

"EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO, TRANSFORMADOR Y DESARROLLADOR, BASADO EN PROBLEMAS Y OBJETIVOS, POTENCIA EL CRECIMIENTO INTEGRAL AL FUSIONAR LA COMPRENSIÓN PROFUNDA CON LA RESOLUCIÓN ACTIVA DE DESAFÍOS CONCRETOS."

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

El aprendizaje en el que la problemática es el punto de partida de sus procesos presupone la interdisciplinariedad, la ejemplaridad, la relación entre teoría y práctica y el aprendizaje. Por ello, dado que en el objeto de la mentoría lo que está en juego son las competencias para el modo de actuación del Mentorado, es necesario construir previamente intereses comunes entre Mentor y Mentorado. De tal modo que posibilite

establecer el marco de competencias necesarias a formar, para trascender las fórmulas abstractas y que los proyectos formativos se descompongan en metas realizables, reflejadas en formación de competencias para resolver problemas específicos. Al tiempo que se apunta a que dichas competencias posibiliten dar respuesta a los problemas transversales que el Mentorado pretende resolver.

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

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

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

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

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

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

Aprendizaje evolutivo, rítmico y con objetivos

La Mentoría es una estrategia de aprendizaje significativo en la cual cada problema/límite del Mentorado es en sí mismo un objetivo de aprendizaje directo. Para abordarlo adecuadamente es necesario entender la realidad, las oportunidades y el ritmo del Mentorado. Para ello el Mentor trabaja inicialmente con el Mentorado desde la orilla del entrenamiento en asertividad, guiándolo a que aprenda a discriminar aserción- sumisión-

agresión. Luego guiándolo en los procesos de aprendizaje de organización de la conducta para la ejecución en vivo, desplazándolo en los criterios de mejoría, mantenimiento y generalización de resultados, hasta potencializarlo en las conductas y estrategias de automanejo, auto refuerzo y autoevaluación.

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

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

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

La distinción entre estos dos términos es:

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

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

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

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

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

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

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

Es paciente: enfrenta el condicionamiento y la programación para dar respuestas inmediatas, lo cual impide esperar y produce impaciencia con facilidad. Así no pierde tantas veces lo bueno de la vida, ni se enfada ni llena de resentimiento hasta que la insatisfacción y el descontento lo invadan.

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

NIVEL 02 - CAPÍTULO 9

9.- ABORDAJE AL MENTORADO Y SUS NECESIDADES

"EL MENTORADO, AL EXPLORAR SUS PARADIGMAS Y CONCEPTUALIZACIONES, SUS DIMENSIONES VITALES Y LAS RESPUESTAS EN CADA UNA, JUNTO CON LAS DICOTOMÍAS Y HABILIDADES, ENCUENTRA EN EL MENTOR UN APOYO VITAL PARA SU DESARROLLO INTEGRAL."

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

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

En consecuencia, al momento de abordar al Mentorado el Mentor debe traer a consciencia el que su rol esencial consiste en extraer aprendizajes

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

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

Muy importante es realizar un conector del proceso de Mentoría con el proceso educativo/formador/desarrollador y desde allí vale la pena recordar que una sesión de Mentoría es una sesión de aprendizaje significativo para el Mentorado.

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

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

conocimientos. El aprendizaje significativo consiste en la combinación de los conocimientos previos que tiene el individuo con los conocimientos nuevos que va adquiriendo. Estos dos al relacionarse, forman una conexión''.

En el siguiente modelo se incluyen cinco componentes que coadyuvan el proceso de abordaje con el Mentorado en el proceso de mentoría. Estos elementos otorgan secuencia, avance y ritmo a una sesión de Mentoría. Para entender estos componentes, recordemos que desde la esencia del proceso se trata de compartir de corazón a corazón y encontrar valores comunes, y que desde la forma se hace necesaria, una estructura de intervención- participación.

Tema y propósito de la sesión

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

Objetivo

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

Conciencia y Consciencia

Tomar conciencia es aprehender la realidad desde las condiciones objetivas y objetivables de la misma. Tomar consciencia es elevar el autoconocimiento, es darse cuenta de algo, discernirlo y en consecuencia modificar el comportamiento.

Acciones y Aportes

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

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

Resultados

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

NIVEL 02 - CAPÍTULO 10

10.- COMO TRANSFERIR SABIDURÍA

DAR ES UN GESTO GENEROSO Y TRASCENDENTAL, CONSTITUYE LA ESENCIA DE UNA ENTREGA AUTÉNTICA.

En los años de vida transcurridos, las personas experimentan situaciones diversas, desde pérdidas inesperadas hasta logros significativos. Cada experiencia, buena o mala, contribuye a forjar sabiduría y madurez. La capacidad de reflexionar sobre el pasado, guiado por profesionales como psicólogos, coaches o mentores, brinda la oportunidad de extraer enseñanzas y expandir la conciencia humana.

La madurez espiritual entendida como la capacidad de no actuar desde el ego, y por tanto de despojarse de pretensiones de poder y de verdades absolutas, no está ligada a la edad terrenal, sino a la reflexión y aprendizaje continuo. La trascendencia, como lo expresó Maslow, impulsa a dejar una huella y compartir conocimientos. La transferencia efectiva de sabiduría, entendida esta como la capacidad de transformar el conocimiento en entendimiento, y el entendimiento en acción, requiere mejorar habilidades de transferencia de su conocimiento, mediante modelos estructurados en función de la producción de resultados.... Ya que, como señaló Platón, aprender sin practicar es equivalente a arar sin sembrar.

Este capítulo ofrece herramientas para maximizar el impacto del Mentor al transferir conceptos e ideas, fomentando el crecimiento personal, profesional y espiritual.

EL MÉTODO STORYTELLING

Dentro de otras muchas herramientas posibles, la Mentoria se apoya en el método del Storytelling, narrar historias en primera persona, destacándose, de los demás métodos, no solo por su capacidad de cautivar, sino por la oportunidad que brinda de revivir experiencias y promover el crecimiento continuo. Cada instancia, ya sea una sesión cara a cara, un escenario, un taller grupal, un video o un libro, representa una oportunidad para compartir la sabiduría acumulada por el Mentor, a través de los Storytelling, y contribuir al desarrollo de otros.

Gracias a la neurociencia, hoy sabemos que ante estímulos de información objetiva (por ejemplo, datos) se activan zonas muy concretas de nuestro cerebro, aquellas necesarias para procesar dicha información. Sin embargo, cuando nos cuentan historias con contenido emocional, todo nuestro cerebro se activa. Este hecho repercute en la memoria: olvidamos con facilidad los datos y recordamos, en cambio, las historias que nos han emocionado.

Las 5 características de una historia bien contada

Una buena historia debe tener en cuenta estos cinco factores:

1. Sorpresa

El contenido, contexto, tono y forma deben combinarse de manera que logremos una historia amena y entretenida que capte la atención de la audiencia.

2. Sencillez

La historia debe ser lo suficientemente ilustrativa como para que el usuario sea capaz de recordarla con facilidad. Por lo tanto, evitaremos palabras demasiado complicadas o exceso de información. El público ha de quedarse "*con ganas de más*".

3. Personal

Es primordial establecer vínculos emocionales entre el producto y la audiencia. Para ello, el contenido de la historia tiene que relacionar al individuo con la empresa. A menudo se utilizan *terceros* que sirven de puente entre ambos; al relatar sus experiencias emocionales con la marca o el producto, la historia se percibe más creíble y objetiva.

4. Autenticidad

Aunque *adornemos* nuestra historia para hacerla más atractiva y fácil de recordar, ésta tiene que ser verdadera, honesta y transparente. Las promesas demasiado ambiciosas pueden resultar inverosímiles y alejar al consumidor.

5. Relevancia

Es imprescindible adaptar la historia a la audiencia a la que va dirigida. La manera de *conectar* emocionalmente con jóvenes estudiantes no es la misma que, por ejemplo, con madres de mediana edad.

Storytelling es una herramienta especialmente efectiva cuando comunicamos a través de formatos audiovisuales. Sin embargo, para que nuestra historia convenza es imprescindible conocer a fondo la audiencia a la que nos dirigimos. Por eso la documentación es fundamental.

Un error muy frecuente es utilizar las historias como un recurso paralelo a la comunicación, a modo de paréntesis anecdótico en medio de un discurso. Muy al contrario, las historias deben ser parte del propio mensaje que queremos transmitir.

Storytelling es un recurso que puede ayudarnos en nuestros propósitos. Comunicar más y mejor es uno de los retos a los que nos enfrentamos, y parece que sustituir argumentos, exposiciones y enumeraciones por

historias emotivas aumenta la atención y predispone a la acción. Y esto, por paradójico que resulte, está confirmado por la ciencia.

"Historias leídas en el momento oportuno, jamás te abandonan. Puedes olvidar el autor o el título. Puedes no recordar precisamente lo que sucedió. Pero si te identificas con la historia, ella continuará dentro de ti por siempre. (Neil Gaiman)"

Utiliza el método del Storytelling no sólo como una forma de captar la atención del receptor, sino también para dedicarle un espacio de tiempo a revivir esa experiencia que fue tan importante. Siempre hay una nueva oportunidad para seguir aprendiendo de ella. Es como una película que vemos más de una vez, cada vez que la disfrutamos, encontramos y entendemos cosas que antes no habíamos percibido, puesto que nuestra mirada se va entrenando y nuestro espíritu va creciendo, madurando, haciendo que cada día seamos una persona diferente, con sentimientos más ágiles y una conciencia más expandida.

Ahora, Cómo se prepara un Storytelling?

Usted podrá encontrar decenas de libros para profundizar y especializarse en esta maravillosa técnica de comunicación, a continuación una guía rápida para introducirle en el concepto:

- En la elección del tema a abordar, se destaca la importancia de seleccionar experiencias personales que hayan marcado un punto de inflexión significativo en la vida del mentor. La autenticidad y la conexión emocional con el tema son esenciales para transmitir sabiduría de manera inspiradora.

- La recomendación de elegir un tema en el que el mentor tenga mucha experiencia se fundamenta en la idea de que nadie conoce mejor a una persona que ella misma. Ser reflexivo y tener un crecimiento espiritual permiten al mentor aprender de cada experiencia vivida, convirtiéndolo en el especialista de su propia vida. La auto-referencialidad de la exposición y la narración de

historias vividas aportan autenticidad y evitan la probabilidad de que alguien en la audiencia tenga mayor autoridad técnica sobre el tema.

- Encontrar un propósito claro para la intervención es esencial para alinear consciente e inconscientemente las energías del mentor. El propósito puede variar, desde despertar sentimientos hasta generar reflexiones o concientizar a las consciencias. La claridad en el propósito facilita la conexión entre el mentor y la audiencia, permitiendo la transmisión no solo de conocimiento sino también de emociones.

- Evaluar el tema en relación con el público implica diferenciar la enseñanza de un mentor de la de un profesor. Mientras que un profesor enseña según un programa académico, un mentor enseña de acuerdo con las necesidades y demandas de su audiencia. Analizar las necesidades e intereses del público, consultar a los organizadores del evento y garantizar que la idea sea innovadora son pasos clave para adaptar la presentación a las expectativas y requerimientos del auditorio.

Algunas recomendaciones:

1. Si tu idea es una que tu público sabe que le es relevante, exponla con claridad desde el principio. Si no es una idea que tu público se dé cuenta de que le es relevante, muéstrale como se relaciona con algo que tu público si sepa que le es relevante.

2. Si tu idea es emocionalmente intensa, comienza con un enfoque discreto pero directo. Deja que tu público llegue a sentir algo sobre el tema, en lugar de dictar sus emociones.

3. Evita usar una serie de estadísticas. Un solo dato relevante tiene más peso, en particular si es una sorpresa para tu público.

4. Conserva y dedica más tiempo de tu charla a la información que sea nueva para tu público, y elimina o dedica menos tiempo a las cosas que ya hayan oído antes.

5. Utiliza más evidencia que sea sustentada por tus propias observaciones, experiencias y las de tu público, evidencia empírica, en lugar de contar lo que le pasó a alguien más a modo de anécdotas.

6. Minimiza el uso de terminología especializada y, cuando sea posible, preséntala de tal manera que tu público pueda comprender la definición en el contexto.

7. Reconoce con respeto las dudas legítimas y la evidencia contraria.

8. Guarda las citas hasta después de haber expuesto tu punto o escríbelas en letra pequeña en la parte inferior de las diapositivas relevantes.

9. Considera tener a alguien que te ayude a reunir y seleccionar la evidencia.

Consejo: Si no estás seguro sobre las necesidades específicas de tu público al formular tu charla, puedes recurrir a las cuatro necesidades básicas: la necesidad de ser amado y de pertenencia, interés personal, desarrollo personal y esperanza en el futuro.

Advertencia: Agregar humor a una charla puede ser útil, pero sin excederse. La mayoría de rutinas de comedia stand-up involucra conectar una serie de temas sin relación en lugar de una serie de puntos relacionados.

Preparando una Sesión Cara a Cara

En las sesiones cara a cara, el mentor experimenta una conexión emocional única, creando un puente en un entorno íntimo que fomenta la apertura del mentorado. La cantidad y calidad de información disponibles para el mentor dependen directamente de la disposición del mentorado a compartir sus secretos más profundos.

Se destaca la importancia de crear una conexión de empatía con otra persona, para que se comunique con menos resistencia, lo cual se denomina "rapport", palabra de origen francés (rapporter), que significa «traer de vuelta» o «crear una relación», concebida como el fenómeno psicológico y emocional que se establece mediante la atención mutua, la positividad mutua y la coordinación. Este concepto subraya la reciprocidad en las relaciones interpersonales, donde lo que una persona envía es devuelto por la otra. La base psicológica de esta conexión suele establecerse en situaciones terapéuticas o sociales que requieren estímulo e intercambio de información.

En cuanto a la generación de 'rapport', vale la pena tomar en consideración algunos consejos recopilados de expertos reconocidos como Arturo Torres y José Luis Ortiz.
Se enfatiza la importancia de la primera impresión, resaltando que los Mentores deben presentarse ante sus mentorados de manera idónea para establecer una base de relación fundamentada en la confianza.
Se destaca la importancia de la coherencia entre el lenguaje no verbal y verbal como un aspecto esencial para evitar posibles malentendidos en la interpretación de las señales del Mentor.
La formulación de enunciados claros y sin ambigüedades, la evaluación constante de la calidad del 'rapport' y la práctica frecuente de autocrítica se perfilan como elementos clave en la construcción exitosa de la relación Mentor- Mentorado

Preparando un Discurso

Los discursos, en el ámbito de la mentoría grupal, se convierten en una poderosa herramienta que los Mentores utilizan para transmitir conocimientos, inspirar, motivar y guiar a sus Mentorados hacia el desarrollo personal y profesional. Estos discursos, cargados de significado y experiencia, se erigen como vehículos fundamentales para la transmisión de valores, perspectivas y aprendizajes relevantes. Los mentores, al recurrir a estos discursos, logran no solo impartir información, sino también impactar profundamente en la mente y el espíritu de aquellos que buscan orientación. De esta manera, los discursos en la mentoría grupal no solo educan, sino que también conectan emocionalmente, generando un ambiente propicio para el

crecimiento, la reflexión y el estímulo de nuevas ideas y perspectivas en el grupo de mentorados

En el desarrollo del contenido tentativo, el mentor inicia declarando el propósito de la charla y delineando algunas líneas conceptuales para transmitir. La sugerencia es enviar la base del discurso a los organizadores, buscando su feedback para confirmar la alineación con la temática del congreso y garantizar la compatibilidad con el público. Este paso, aunque poco común, es recomendable, especialmente cuando profesionales especialistas curan las conferencias. Una vez obtenido el visto bueno, el mentor procede con el desarrollo del contenido.

En cuanto a la introducción, se destaca su misión de despertar el interés, captar la atención y lograr que el público se identifique con el relato. Se sugieren recursos como iniciar con situaciones hipotéticas o historias personales, siempre orientados a un concepto realista y comprensible para la audiencia. La recomendación principal es replantear el tema según sea necesario y mantener una comunicación constante con los organizadores para asegurar la compatibilidad entre el tema elegido y el auditorio.

En el punto del respaldo visual, se enfatiza la importancia de utilizar diapositivas para respaldar puntos clave sin distraer al público. Se brindan pautas sobre la preparación de las diapositivas, incluyendo la resolución, la relación de aspecto y la simplicidad en su contenido. Se hace hincapié en poder realizar la exposición incluso en caso de imprevistos técnicos.

En cuanto a la conclusión, se destacan las opciones para cerrar la conferencia, ya sea con un final feliz motivador o un final triste reflexivo, dependiendo del propósito elegido. Se enfatiza evitar estirar la conclusión, hablar demasiado rápido o terminar abruptamente, asegurando que la llamada a la acción no sea percibida como un discurso de ventas.

Establecer límites de tiempo es el siguiente punto, recordando que la calidad no está relacionada con la extensión de la charla. Se desafía a preparar una charla de quince a veinte minutos, destacando la importancia de la práctica con un cronómetro y ante varios públicos de prueba. También se sugiere ensayar bajo la supervisión de los

organizadores, aprovechando ensayos en línea y ensayos generales en el lugar del evento para familiarizarse con el entorno.

Preparando un Taller

La preparación y ejecución de talleres específicos se convierten en un pilar fundamental en el ámbito de la mentoría grupal, al orientar y capacitar a un grupo de individuos en búsqueda de potenciar sus habilidades y perspectivas, sea en el ámbito personal, profesional o en áreas de interés particular. Estos talleres, tales como "Taking off- Planificando" y "Taking off- Accionando", adquieren una relevancia clave al difundir una visión de vida propia, resaltando la importancia de un enfoque integral que permita, a los participantes del taller, su crecimiento en el área motivo de conferencia, sin descuidar los demás aspectos fundamentales de la vida.

A pesar de que, muy seguramente, el mentor ya había estado impartiendo su labor de concientización en otros entornos y/o en sesiones individuales, la conceptualización de estos talleres se vislumbra como un paso intermedio entre conferencias y sesiones de mentoría. La intención radica en proporcionar una experiencia más envolvente y práctica, donde la interacción, el intercambio de ideas y la adquisición de habilidades se fusionen para fomentar el crecimiento personal, el desarrollo profesional o la exploración de áreas específicas con bases sólidas y una comprensión clara del camino por recorrer

Entrenar a un grupo de personas se convierte en una decisión basada en la necesidad de evangelizar con una visión de vida propia. El mentor destaca la relevancia de talleres específicos para emprendedores, como "Taking off-Planificando" y "Taking off- Accionando", diseñados para que los participantes emprendan sin descuidar áreas vitales. Aunque ya realizaba esta labor de concientización en universidades y sesiones individuales, el taller se percibe como una actividad de impacto intermedio entre conferencias y sesiones de mentoría.

El impacto de una conferencia es limitado sobre muchas personas, mientras que una sesión de mentoría impacta significativamente sobre pocos. En cambio, un taller representa un impacto intermedio para un grupo de entre diez y veinte personas. En un entorno privado, compartir

cincuenta a cien horas puede ser una experiencia enriquecedora, beneficiando tanto a los participantes como al mentor coordinador, especialmente si se fomenta la expresión de todos los presentes. El mentor destaca la importancia de la humildad y el aprendizaje continuo en este proceso.

En muchos de los Centros de Formación de la RGM usted podrá incorporar conceptos básicos de la construcción de un taller educativo, también podrá enfatizar la planificación, que incluye definir el propósito, conocer el perfil de los participantes y asignar un tiempo adecuado para cada punto. También aprender la importancia de ser flexible y adaptarse a eventos inesperados durante el taller. Definiciones de talleres como programas educativos cortos e intensivos que enfatizan la participación para la resolución de problemas.

También recibirá sugerencias adicionales para llevar a cabo talleres más efectivos. Incluyendo la presentación de los participantes entre sí, la declaración de objetivos de la reunión, la creación de un ambiente relajado y la fomentación de la participación activa. También entender la importancia de brindar información relevante, adaptar actividades y estilos, realizar resúmenes y pedir feedback al grupo. Es necesario disfrutar y divertirse en el proceso, con la idea de que enseñamos lo que necesitamos aprender.

Recordar la cita de Bono de U2, resaltando la noción de que enseñamos lo que necesitamos aprender y la importancia de seguir creciendo con humildad y sin arrogancia.

... "We preach what we need to hear" ...
... "Predicamos lo que necesitamos escuchar"...
Bono (U2)

Preparando un Libro

Séneca escribió a su querido discípulo Lucilio: *"Homines dum docent discunt"* "los hombres aprenden mientras enseñan".

a escritura, como apoyo a la mentoría, no solo es un medio de expresión del alma del Mentor, sino que se convierte en un poderoso instrumento de introspección que invita al Mentor a sumergirse en los rincones más profundos de la mente, mientras escribe. Este acto creativo se convierte en un catalizador para la concentración y la reflexión del Mentor, desencadenando un viaje interno en el Mentorado que lo lee, para encontrar caminos de acción en la vorágine de la vida diaria. El proceso de escritura, más que una simple acción, es una oportunidad única para mirar hacia adentro, explorar ideas, sentimientos y experiencias que residen en el subconsciente.

A través de las palabras, se abre la puerta a una mejor comprensión de lo que verdaderamente importa en la vida. Es en este espacio íntimo donde se encuentra la posibilidad de desentrañar pensamientos, clarificar metas, y reflexionar sobre el propósito y la dirección personal. Así, la escritura no solo se convierte en un acto creativo, sino también en una herramienta poderosa para el autoconocimiento y el desarrollo personal, ofreciendo una vía para alcanzar una comprensión más profunda de uno mismo y del mundo que nos rodea

La escritura adquiere una relevancia significativa en el contexto de la mentoría por varias razones:

Autoconocimiento: Escribir permite a los Mentores explorar sus pensamientos, emociones y experiencias de una manera reflexiva y profunda. Esta introspección es crucial en el proceso de mentoría, ya que un mayor autoconocimiento facilita el establecimiento de metas claras y el desarrollo de estrategias efectivas para alcanzarlas.

Claridad y reflexión: La escritura proporciona una plataforma para organizar ideas y reflexionar sobre situaciones o desafíos específicos. Esto ayuda a los Mentores a entender mejor sus propias percepciones y a encontrar soluciones a problemas, aportando claridad mental y enfoque a sus objetivos.

Expresión efectiva: La capacidad de comunicarse de manera clara y efectiva es

fundamental en la mentoría. La práctica de la escritura mejora las habilidades de expresión del Mentor, lo que permite a los mentorados

que leen el libro articular sus pensamientos y sentimientos con mayor precisión y coherencia.

Seguimiento y evolución: La escritura puede ser una herramienta para llevar un registro de progresos, reflexiones y aprendizajes a lo largo del tiempo. Esto facilita el seguimiento del crecimiento personal, lo que resulta invaluable en una relación de mentoría donde el objetivo es el desarrollo continuo.

Facilita la comunicación con el mentorado: Al redactar sus pensamientos o inquietudes, los Mentores pueden proporcionar información más detallada y estructurada a sus mentorados, lo que enriquece la interacción y la proalimentación en el proceso de mentoría.

Escribir se convierte en un acto de introspección que invita a concentrarse y pensar. El proceso de escritura impulsa a mirar dentro de sí mismo, algo que rara vez se hace. A través de la escritura, es posible obtener una mejor comprensión de lo que realmente importa.

La redacción de un libro puede ser una forma de reencontrarse y redescubrir quién es uno, explorando pensamientos profundos, valores y motivaciones.

Razones para escribir un libro:

Si la exposición pública no es del agrado y la necesidad de trascender persiste, plasmar un legado en un formato consumible en el futuro, como la escritura, se presenta como una opción.

No se pretende suplir el trabajo de docentes o mentores literarios, quienes pueden enseñar lo necesario para convertirse en un autor o incluso un escritor profesional. El mentor destaca que la escritura, especialmente usando la técnica del Storytelling, es una forma de externalizar la sabiduría madurada a lo largo de la vida.

Se alienta a buscar en el baúl de recuerdos experiencias relevantes que hayan marcado un punto de inflexión en el comportamiento, roto creencias limitantes y fortalecido valores. La idea es plasmar esas historias en palabras, generando un acto de trascendencia de pensamientos y sentimientos.

Sobre qué escribir:

La sugerencia “sobre que escribir” se apoya en que el Mentor explore, en el vasto archivo de sus memorias personales, en busca de oportunidades de Mentoría y en temas relevantes para movilizar la consciencia de los Mentorados.

Al escribir, es importante que el Mentor pueda adentrarse en los recuerdos, conscientes e inconscientes, reconociendo que los últimos pueden resultar más desafiantes de plasmar en palabras. En ocasiones, puede ser necesario recurrir a profesionales de las áreas propias de otras disciplinas, que están por fuera de la experticia del Mentor, para validar conceptual o prácticamente, los temas sobre los cuales él está escribiendo.

Al explorar temas para la escritura como mentores, se abren múltiples esferas de experiencias en las que podemos sumergirnos para compartir y enriquecer nuestras historias. Más allá de las experiencias personales profundas, hay una amplia gama de temas que abarcan los diferentes ámbitos de la vida y la mentoría.

Podemos explorar la riqueza de la superación personal, narrando historias de logros contra todo pronóstico, los desafíos y éxitos en el mundo empresarial, lecciones valiosas derivadas de viajes y culturas diversas, así como los altibajos de la vida familiar y profesional. Además, temas relacionados con la innovación tecnológica, el liderazgo en la era digital, la gestión del tiempo y el equilibrio entre vida laboral y personal también son fuentes valiosas para el aprendizaje y la inspiración.

La escritura sobre cómo se construyen relaciones sólidas, el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, la gestión del estrés y la resolución de conflictos, son áreas que pueden iluminar el camino de aquellos que buscan orientación en el ámbito de la mentoría.

Explorar conscientemente estas áreas y compartir aprendizajes y experiencias, ya sea desde el logro o el desafío, puede enriquecer no solo nuestras propias vidas, sino también el viaje de crecimiento y aprendizaje de aquellos a quienes guiamos. Al sumergirnos en estas diversas esferas de experiencias, nos abrimos a la posibilidad de inspirar, enseñar y guiar desde un abanico de áreas vitales, proporcionando un amplio espectro de conocimiento y perspectiva.

Si bien el impacto emocional en el lector o Mentorado puede ser un efecto colateral, nuestro enfoque principal al escribir sobre estos temas es promover el crecimiento espiritual y la sanación personal del autor, para que así se convierta en un mejor Mentor en esas temáticas de su vida. Es a través de este proceso que no solo encontramos la fuerza para compartir nuestras historias, sino que también nos permitimos aprender, perdonar y crecer.

NIVEL 02 - CAPÍTULO 11

11.- ANÁLISIS DE CASOS

"DESPUÉS DE CADA SESIÓN DE MENTORÍA, EL ANÁLISIS DE CASOS EMERGE COMO EL FARO QUE ILUMINA EL CAMINO DEL MENTOR, PROPORCIONÁNDOLE VALIOSAS LECCIONES Y LA PERSPICACIA NECESARIA PARA EVOLUCIONAR Y PERFECCIONAR SU ARTE, TRANSFORMANDO CADA EXPERIENCIA EN UNA OPORTUNIDAD DE APRENDIZAJE CONTINUO."

El "Análisis de Casos" se refiere a un proceso sistemático de examinar detalladamente situaciones específicas, escenarios o problemas prácticos que han ocurrido en un contexto real. En el ámbito de la mentoría, implica revisar y desentrañar los detalles de interacciones y experiencias pasadas entre el mentor y el mentorado. Este análisis busca comprender a fondo los factores que contribuyeron al éxito o desafío en un caso particular, con el objetivo de extraer lecciones, identificar mejores prácticas y mejorar la eficacia del proceso de mentoría. Es una herramienta crucial para el desarrollo continuo del mentor, permitiéndole ajustar y perfeccionar sus enfoques en función de experiencias previas.

Es deseo de la RGM que sus mentores tomen como buena práctica la realización de “Análisis de Casos” luego de cada proceso de mentoria, entendiendo esta buena práctica como un acto de aprendizaje significativo. Teniendo esta acción múltiples beneficios a enumerar:

- **Aprendizaje Reflexivo:** El análisis de casos proporciona al mentor la oportunidad de reflexionar sobre las experiencias pasadas, identificar éxitos y desafíos, y extraer lecciones valiosas.
- **Mejora de Habilidades:** Permite al mentor evaluar y mejorar sus habilidades, estrategias y enfoques en la mentoría al entender lo que funcionó bien y lo que podría mejorarse.
- **Adaptación a Necesidades Individuales:** Facilita la adaptación de las estrategias de mentoría para abordar las necesidades específicas de cada mentee, reconociendo que cada situación es única.
- **Desarrollo Profesional Continuo:** Contribuye al desarrollo continuo del mentor al fomentar la autenticidad, la autorreflexión y la adaptabilidad en su práctica.
- **Optimización del Programa de Mentoría:** Los análisis de casos agregados pueden ayudar a los organizadores del programa a identificar patrones y áreas de mejora, lo que contribuye a la optimización general del programa.
- **Construcción de Conocimiento Colectivo:** Al compartir y discutir casos entre mentores, se construye un conocimiento colectivo que beneficia a toda la comunidad de mentores.
- **Fomento de la Comunidad de Práctica:** Fortalece la comunidad de práctica al promover la colaboración, el intercambio de experiencias y el apoyo mutuo entre mentores.
- **Mayor Efectividad en Futuras Mentorías:** El análisis de casos proporciona información valiosa para mejorar futuros programas de mentoría, asegurando una mayor efectividad y satisfacción tanto para mentores como para los mentorados.
- **Identificación de Mejores Prácticas:** Permite identificar y documentar las mejores prácticas que pueden ser replicadas en futuras mentorías para lograr resultados positivos.
- **Promoción de la Responsabilidad Ética:** Ayuda a los mentores a evaluar la ética de sus acciones y decisiones, promoviendo la responsabilidad y la integridad en el proceso de mentoría.

En resumen, el análisis de casos es una herramienta valiosa para la mejora continua, la eficacia y el éxito a largo plazo de los programas de mentoría.

Estructura para realizar Análisis de Casos

A continuación, se presenta una estructura recomendada para que los mentores puedan realizar sus análisis de caso de manera estandarizada. Esta estructura busca recopilar información clave y facilitar la evaluación y comparación de casos:

Título del Caso:

Un título breve y descriptivo que refleje el contenido central del caso.

Contexto:

Descripción del contexto general en el que se desarrolló la mentoría.
Incluye información sobre el mentorado, el sector/industria, el objetivo de la mentoría, y cualquier otro detalle relevante.

Desafíos y Objetivos:

Enumeración de los desafíos específicos que el mentorado enfrentaba al inicio de la mentoría.
Definición clara de los objetivos que se establecieron para abordar estos desafíos.

Estrategias y Enfoques:

Detalles sobre las estrategias y enfoques empleados por el mentor para abordar los desafíos y alcanzar los objetivos.
Incluye herramientas, métodos o enfoques particulares utilizados durante la mentoría.

Resultados y Logros:

Descripción de los resultados obtenidos y los logros alcanzados al final de la mentoría.
Incluye métricas cuantificables siempre que sea posible.

Lecciones Aprendidas:

Reflexiones sobre las lecciones aprendidas durante el proceso de mentoría.
Identificación de lo que funcionó bien y las áreas que podrían mejorarse.

Impacto a Largo Plazo:

Evaluación del impacto a largo plazo de la mentoría en la vida o carrera del mentorado.
Observaciones sobre cambios sostenibles y evolución continua.

Recomendaciones para Futuras Mentorías:

Sugerencias y recomendaciones basadas en la experiencia para mejorar futuras mentorías.
Incluye ideas para abordar desafíos similares y optimizar el proceso.

Conclusiones:

Resumen general que destaca los puntos clave del análisis de caso.
Puede incluir reflexiones adicionales sobre la experiencia global.

Al estandarizar la presentación de los análisis de caso con esta estructura, facilitará la revisión y el análisis comparativo. Además, proporcionará una guía clara para que los mentores comuniquen de manera efectiva sus experiencias y aprendizajes a sus pares.

"Estandarizar la estructura en el análisis de casos asegura coherencia, facilita la comprensión y optimiza la extracción de lecciones valiosas en el proceso de mentoría."

NIVEL 02 - CAPÍTULO 12

12.- LIBRO DE TAREAS PARA TU CERTIFICACIÓN CPM

COMPLETE ESTA SECCIÓN Y ENVÍELA AL PIÉ DEL EXAMEN MULTIPLE-CHOICE QUE COMPLETARÁ EN LA PLATAFORMA DE LA ACADEMIA RGM.

La certificación 'Certified Professional Mentor - CPM', al ser una designación de segundo nivel en el mundo de la mentoría, constituye un escalón crucial hacia la excelencia en este campo. Esta certificación intermedia demuestra un nivel avanzado de habilidades y competencias para llevar a cabo 'Sesiones Profesionales de Mentoria' individualmente o en grupos.

Su posición como un Mentor que ha alcanzado una certificación de segundo nivel en la RGM indica un avance significativo en su compromiso con la práctica ética y el comportamiento ejemplar en el logro de los objetivos de sus clientes. Asimismo, demuestra el desarrollo continuo del Mentor, testimoniando el fortalecimiento de sus conocimientos, habilidades y competencias, para enfrentar los desafíos venideros de su mentoría, con confianza y destreza.

A través de la certificación 'Certified Professional Mentor - CPM', los titulares de la misma, demuestran una dedicación constante hacia la excelencia en la mentoría, marcando un hito crucial en su viaje hacia

niveles más altos de profesionalismo y maestría en el arte de guiar y potenciar a otros.

Esta CERTIFICACIÓN DEL SEGUNDO NIVEL reconoce y eleva a los Mentores que ya han obtenido certificaciones en nivel "PRACTITIONER". Fundamentados en una base de título profesional, han transformado sus vidas en un camino de aprendizaje y experiencias, compartiendo ese conocimiento con otros como MENTORES PROFESIONALES.

Si está interesado en lograr esta jerarquía en RGM, le solicitamos que complete los siguientes datos y lo adjuntes al pie del examen múltiple choice o también puede enviarlo por correo al info@rgmentores.org, con el asunto "solicitud de acreditación CPM" por parte de RGM.

Complete los siguientes puntos en:

1. Datos Personales.:
2. ¿En qué disciplina usted se viene desarrollando (psicoterapia, Coaching, Asesoramiento, Consultoría, Docencia, Mentoring, ...)?
3. ¿Cuántos años de experiencia usted tiene realizando sesiones con clientes?
4. ¿En qué área de la Mentoria usted cree poder realizar “Propuestas de Valor”, defina el Nicho de Mercado y la Región a la cual pretende alcanzar.?

Responde las siguientes preguntas de la forma más completa que pueda:

1. ¿Qué Documento Estándar utiliza para el relevamiento de los datos de un cliente en su primera reunión.?
2. ¿Qué Criterio utiliza para dimensionar en cuantas sesiones estimadas trabajará con el Cliente.?

3. ¿Cómo hace usted para consolidar los objetivos (Destino Final a alcanzar) y las Metas (parciales), la forma de medición de las "Victorias Tempranas"?
4. ¿Cómo plantea seguir trabajando si no se logran las victorias tempranas?
5. ¿Cómo plantea la sesión si el mentorado expone no seguir con las sesiones de Mentoría?
6. ¿Cómo actuaría usted si en el transcurso de las sesiones el mentorado plantea que no desea seguir trabajando en su Objetivo y que necesita replantearlo?
7. ¿Cómo actuaría usted si en el transcurso de las sesiones usted se da cuenta que no tiene la experiencia suficiente para seguir acompañando al mentorado?
8. ¿Cómo cierra un proceso de Mentoria en la última sesión pactada?

Prepare los Siguientes Entregables:

1. Análisis de Casos (problemáticas, acción y resultados) 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.
2. Un video testimonial en formato StoryTelling.
3. Una sesión de Mentoría, con previo visto bueno del Mentorado, en video, audio o en formato de texto, en la cual se reconozcan, en un tiempo mínimo establecido, los conceptos y procedimientos donde se demuestre la aplicación de los conceptos y prácticas de Mentoría.

MENTOR EXPERTO

El entendimiento de los siguientes contenidos se considera esencial para alcanzar con éxito la realización del examen de certificación del nivel 03 - CXPM.

NIVEL 03 - 0

0.- INTRODUCCIÓN AL NIVEL 03

"LA CERTIFICACIÓN MENTOR PROFESIONAL EXPERTO - CXPM NO ES SOLO UNA DISTINCIÓN, ES LA CLAVE QUE TE POSICIONA COMO UN REFERENTE GLOBAL, ILUMINANDO TU CAMINO PARA LIDERAR CON MAESTRÍA Y EXCELENCIA EN LA TRANSFORMACIÓN DE VIDAS."

Bienvenido al cumplimiento de una nueva meta en el camino de la excelencia en la mentoría, ahora alcanzarás la certificación de tercer nivel en la RGM: La certificación 'Certified Expert Professional Mentor - CXPM' la cual representa el pináculo de tu desarrollo como Mentor acreditado por la RGM, al demostrar tu capacidad para hacer la diferencia en el ejercicio de la mentoría, elevando esta profesión a un significativo impacto en el mundo.

¿POR QUÉ OBTENER LA CERTIFICACIÓN CXPM?

Jerarquía Internacional: La RGMentores considera que la Certificación CXPM es esencial para aquellos que desean liderar con maestría en la Mentoría. Es la distinción que te posiciona como un referente global en la disciplina.

Reconocimiento de Trayectoria: La CXPM reconoce y jerarquiza a Mentores que han acumulado sabiduría de vida, convirtiendo sus aprendizajes en una guía valiosa para los demás. Es el reconocimiento de una trayectoria de dedicación y generosidad.

Unificación de Conocimientos: Al haber unificado conceptos, definiciones y distinciones a nivel internacional, la RGMentores garantiza que poseas un conocimiento integral y actualizado en la disciplina de la Mentoría.

REQUISITOS PARA ALCANZAR LA CERTIFICACIÓN CXPM

Certificaciones Anteriores: Asegúrate de tener las certificaciones Basic Mentoring Practitioner (BMP) y Certified Professional Mentor (CPM) como base sólida para tu viaje hacia la excelencia.

Formación Continua: Demuestra tu compromiso con la mejora continua al cursar y aprobar un mínimo de doce (12) horas de formación en herramientas comunicacionales, relacionales y de expansión de consciencia, esenciales para el desarrollo humano integral y estrategias organizacionales efectivas.

Evidencia de Expertise: Presenta evidencias tangibles de tu experiencia y pericia como Mentor, con al menos tres años de trayectoria. Utiliza un Workbook y entrega escritos, análisis de casos, sesiones grabadas, etc., para que la RGMentores evidencie tu contribución única como Mentor Profesional.

Examen de Acreditación: Supera el desafío intelectual presentando el examen de acreditación basado en la guía del Mentor Profesional Experto, asegurándote de obtener un puntaje mínimo del 80% y validando tu conocimiento excepcional.

¡Eleva tu Mentoría a nuevas alturas con la Certificación CXPM! Haz de tu pasión por guiar a otros un legado duradero. Inscríbete hoy y comienza tu viaje hacia el estatus de Experto Profesional con la RGMentores. ¡El mundo necesita tu sabiduría y experiencia!

■■

Tiempo estimado que demanda este Nivel de Formación.

- Tiempo estimado de interacción con el docente: 12 hs
- Tiempo mínimo de prácticas demostradas: 60 hs
- Tiempo estimado de lectura y estudio: 28 hs

TOTAL ESTIMADO: 100 hs.

NIVEL 03 - CAPÍTULO 1

1.- EXPERIENCIAS VIVIDAS

"EN LAS EXPERIENCIAS DE LA VIDA, CADA CAPÍTULO ES UNA LECCIÓN QUE EXPANDE NUESTRA CONCIENCIA, TRANSFORMANDO EL VIAJE PERSONAL EN UN SENDERO ILUMINADO HACIA EL CRECIMIENTO Y LA PLENITUD."

Las experiencias vividas tienen un impacto significativo en el SER de una persona, moldeando su personalidad, perspectivas y formas de interactuar con el mundo. Estos impactos pueden manifestarse en varios aspectos:

1. Desarrollo de la Identidad:

Las experiencias vividas son el cimiento sobre el cual se construye la identidad de una persona. Desde las interacciones cotidianas hasta los eventos más trascendentales, cada experiencia contribuye a la comprensión única de uno mismo. La infancia, la adolescencia y la vida adulta están marcadas por una sucesión de momentos que forman la base de la identidad.

Las experiencias positivas tienden a fortalecer la autoestima y la confianza en uno mismo, mientras que las negativas pueden generar reflexión y autoevaluación. La capacidad de adaptarse a diversas

experiencias y aprender de ellas es esencial para el desarrollo saludable de la identidad, permitiendo a la persona abrazar su singularidad y evolucionar a lo largo de la vida.

2. Cambio de Perspectiva:

Cada experiencia vivida es una ventana que se abre a nuevas perspectivas. Los momentos desafiantes pueden transformarse en oportunidades de crecimiento al alterar las percepciones existentes. La capacidad de ver situaciones desde diferentes ángulos se fortalece a través de la exposición a diversas experiencias.

Las experiencias que desafían las creencias preexistentes fomentan la apertura mental y la aceptación de la complejidad del mundo. Este cambio constante de perspectiva contribuye a un enfoque más equilibrado y comprensivo hacia la vida y hacia los demás.

3. Aprendizaje y Adaptación:

Las experiencias de vida son maestras invaluables. A través de los éxitos y fracasos, las personas adquieren conocimientos prácticos y habilidades que les permiten adaptarse a situaciones futuras. El proceso de aprendizaje continuo que surge de las experiencias es esencial para el crecimiento personal.

Las lecciones extraídas de situaciones específicas se convierten en herramientas valiosas para enfrentar desafíos similares en el futuro. La capacidad de aprender y adaptarse a través de las experiencias es una característica fundamental del desarrollo humano.

4. Formación de Valores y Creencias:

Las experiencias vividas influyen significativamente en la formación de valores y creencias. Desde las interacciones familiares hasta las experiencias sociales, cada encuentro contribuye a la construcción de un sistema de valores único.

Las experiencias que despiertan emociones intensas a menudo tienen un impacto duradero en la configuración de valores morales y éticos. La reflexión sobre estas experiencias puede llevar a una mayor claridad sobre las convicciones personales y la forma en que guían la toma de decisiones.

5. Desarrollo de Empatía:

La empatía, la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, se nutre de experiencias compartidas. Aquellos que han enfrentado desafíos y triunfos pueden conectar de manera más profunda con las experiencias de los demás.

Las situaciones que generan empatía a menudo incluyen momentos de vulnerabilidad y comprensión mutua. La empatía desarrollada a través de experiencias compartidas se convierte en un vínculo emocional poderoso que enriquece las relaciones interpersonales.

6. Resiliencia y Fortaleza:

La resiliencia, la capacidad de recuperarse de adversidades, se forja a través de las experiencias difíciles. Enfrentar desafíos, superar fracasos y perseverar en momentos difíciles contribuye a la construcción de una fortaleza emocional y mental.

Las personas que han experimentado la resiliencia tienden a desarrollar una mayor capacidad para afrontar futuros contratiempos con determinación y valentía. La resiliencia es una lección valiosa que surge de la confrontación con las pruebas de la vida.

7. Influencia en Relaciones Interpersonales:

Las experiencias vividas tienen un impacto profundo en cómo nos relacionamos con los demás. Las relaciones familiares, amistades y conexiones profesionales son modeladas por nuestras experiencias pasadas.

Las interacciones positivas fomentan la construcción de relaciones basadas en la confianza y la camaradería. Por otro lado, las experiencias negativas pueden generar precaución y afectar la disposición para confiar en los demás. El entendimiento de estas dinámicas mejora la calidad de las relaciones interpersonales.

8. Motivación y Pasión:

Experiencias positivas a menudo generan pasiones y motivaciones. Aquello que ha traído alegría y satisfacción puede convertirse en una fuente continua de inspiración. La conexión emocional con ciertas experiencias puede impulsar a las personas a perseguir sus sueños y metas con mayor dedicación.

La identificación de las experiencias que generan entusiasmo y propósito proporciona un mapa para el desarrollo personal y profesional. Estas experiencias motivadoras son faros que guían la toma de decisiones y la planificación del futuro.

9. Impacto en Decisiones Futuras:

Las experiencias pasadas influyen en las elecciones futuras. Las lecciones aprendidas y las consecuencias experimentadas guían las decisiones y acciones posteriores. La reflexión sobre experiencias previas proporciona discernimiento y sabiduría al enfrentar decisiones cruciales.

El análisis cuidadoso de cómo las experiencias pasadas afectaron resultados específicos puede informar estrategias para enfrentar desafíos similares en el futuro. Este enfoque reflexivo mejora la toma de decisiones informadas.

10. Contribución al Desarrollo Personal y Profesional:

Las experiencias vividas son fundamentales para el crecimiento tanto personal como profesional. Pueden proporcionar insights valiosos que se aplican en diversos contextos. La capacidad de transferir habilidades y conocimientos adquiridos de una experiencia a otra impulsa el desarrollo continuo.

El aprendizaje derivado de experiencias personales y profesionales contribuye a la evolución de la persona como individuo completo. La síntesis de estas experiencias en un conjunto coherente de habilidades y valores es esencial para el florecimiento en múltiples aspectos de la vida.

"Las experiencias vividas son piezas clave en la construcción del SER de una persona, moldeando su identidad, valores y perspectivas de vida. Cada experiencia, ya sea desafiante o gratificante, contribuye al continuo proceso de crecimiento y desarrollo personal, enriqueciendo la vida de manera significativa".

NIVEL 03 - CAPÍTULO 2

2.- SABIDURÍA

"LA VERDADERA SABIDURÍA SE TEJE CON CADA EXPERIENCIA VIVIDA, CADA LECCIÓN APRENDIDA Y CADA COMPRENSIÓN ALCANZADA, CREANDO UN TAPIZ DE CONOCIMIENTO QUE ILUMINA NUESTRO CAMINO HACIA LA PLENITUD."

La riqueza de la sabiduría, según el filósofo Bertrand Russell, es el fruto de una mente reflexiva que ha procesado y comprendido profundamente las experiencias vividas. En este contexto, cada experiencia de vida se convierte en un lienzo sobre el cual pintamos la travesía de nuestra existencia, y la sabiduría emerge cuando somos capaces de extraer significado y comprensión de esos eventos aparentemente caóticos.

Analizar cada experiencia implica sumergirse en sus capas más profundas, examinar las circunstancias, las emociones involucradas y las lecciones subyacentes. Esta capacidad de desglosar los componentes esenciales de una vivencia es el primer paso para transformarla en sabiduría. Como bien señaló Confucio, la verdadera sabiduría radica en la capacidad de ver lo que otros pasan por alto.

Entender y comprender van de la mano en este proceso. Mientras entender implica tener una percepción clara de los hechos, comprender implica una conexión más profunda con las implicaciones emocionales y cognitivas de esos eventos. La sabiduría, en palabras de Sócrates, es la capacidad de reconocer la diferencia entre lo que sabemos y lo que

ignoramos, un acto que requiere tanto entendimiento como comprensión.

Aprender de las experiencias de vida implica adoptar un enfoque de estudiante perpetuo frente a las lecciones que nos brinda la vida. Aristóteles, uno de los grandes filósofos de la antigüedad, sostuvo que la educación es el mejor medio para alcanzar la excelencia moral y, por ende, la sabiduría. En este sentido, cada experiencia se convierte en una lección, y el aprendizaje constante es el vehículo hacia la sabiduría.

Perdonar, aunque a menudo desafiante, es otro pilar crucial en la transformación de las experiencias en sabiduría. El filósofo Friedrich Nietzsche afirmó que la capacidad de perdonar es un indicador de la fuerza interior y la resistencia del individuo. La sabiduría implica liberarse de las cadenas del resentimiento y encontrar la paz en el perdón, incluso cuando la situación parezca injusta.

Sanar las heridas, tanto emocionales como espirituales, es el último acto en este proceso de transmutación. En palabras del pensador Séneca, "la verdadera felicidad es disfrutar del presente, sin ansias de que llegue el futuro". Al sanar, encontramos la paz en el momento presente, y esa paz es un componente fundamental de la sabiduría que impregna cada aspecto de nuestra existencia.

Así, bajo la guía de filósofos como Russell, Confucio, Sócrates, Aristóteles, Nietzsche y Séneca, la sabiduría se revela como la capacidad de extraer, discernir y aplicar el conocimiento derivado de nuestras experiencias vividas. En última instancia, la sabiduría es el fruto maduro de una mente que ha aprendido a destilar la esencia de la vida y transformarla en una brújula para guiar nuestro camino.

La transmisión de sabiduría por parte de un mentor es un acto trascendental que requiere una base sólida de aprendizaje y reflexión. La creación de un Modelo de Mentoría, como vehículo para esta transmisión, debe ser el resultado de un proceso exhaustivo que asegure la integridad y utilidad de la sabiduría compartida.

Aquí, exploraremos en detalle la importancia de este proceso y cómo contribuye a la eficacia del mentor.

1. **Aprendizaje Reflexivo:**

   La sabiduría de un mentor no surge simplemente de las experiencias vividas, sino de un profundo aprendizaje reflexivo. Cada vivencia se convierte en una oportunidad para extraer lecciones valiosas, pero solo a través de una reflexión consciente y estructurada se puede transformar ese conocimiento en sabiduría aplicable.

2. **Proceso de Filtrado:**

   Es fundamental que el mentor someta sus experiencias a un proceso de filtrado. No todas las lecciones son igualmente relevantes o beneficiosas para el mentorado. Un mentor sabio discernirá cuáles son los aspectos esenciales que pueden contribuir de manera positiva al crecimiento de su cliente y, a su vez, filtrará aquellas partes que podrían resultar contraproducentes.

3. **Creación del Modelo de Mentoría:**

   El Modelo de Mentoría no es simplemente un conjunto de reglas o directrices, sino la destilación de la sabiduría del mentor. Este modelo debe ser creado con meticulosidad, incorporando los valores, principios y lecciones aprendidas de manera coherente y estructurada. La creación de este modelo es, en sí misma, una forma de aprendizaje continuo.

4. **Interacción Dialogal:**

   La transmisión efectiva de sabiduría no es un monólogo, sino un diálogo enriquecedor. El mentor, a través de la interacción dialogal, no solo comparte su modelo, sino que también busca entender las necesidades específicas de su mentorado. Este proceso bidireccional permite una co-creación de estrategias y acciones adaptadas a las circunstancias únicas del mentorado.

5. **Evolución Continua:**

   La sabiduría no es estática; evoluciona con el tiempo y la comprensión. Cada vez que el mentor accede a sus experiencias pasadas, lo hace desde una perspectiva renovada. El proceso de aprendizaje es continuo, y la sabiduría se enriquece con cada nueva reflexión. Este reconocimiento de la evolución perpetua es esencial para mantener una actitud humilde y receptiva.

6. **Niveles de Consciencia:**

   El mentor debe ser consciente de su propio crecimiento y desarrollo. Los niveles de comprensión, consciencia y razonamiento evolucionan con el tiempo. Aceptar que hoy se comprende una experiencia de manera más profunda que en el pasado es fundamental para transmitir una sabiduría en constante expansión.

7. **Alineación con Valores:**

   La sabiduría compartida debe estar alineada con los valores fundamentales del mentor. Esto asegura coherencia y autenticidad en la transmisión de lecciones de vida. La congruencia entre lo que el mentor dice y lo que practica fortalece la conexión y confianza con el mentorado.

"La sabiduría compartida de esta manera se convierte en un faro guía, iluminando el camino para el crecimiento y el desarrollo de quienes buscan la orientación del mentor"

NIVEL 03 - CAPÍTULO 3

3.- SABIDURÍA QUE EXPANDE CONSCIENCIA

"LA SABIDURÍA QUE EXPANDE CONCIENCIA ES LA LUZ QUE ILUMINA CAMINOS, HUMANIZANDO NUESTRA HUMANIDAD Y GUIÁNDONOS HACIA UN MUNDO MÁS CONSCIENTE Y COMPASIVO."

La evolución de un Mentor Profesional va más allá de simplemente acumular experiencias de vida; implica un discernimiento consciente sobre cuáles de estas experiencias contribuirán a su crecimiento espiritual y cuáles serán transformadas en "Propuestas de Valor". Este proceso reflexivo distingue las sabidurías destinadas a la esfera profesional de aquellas que enriquecen la dimensión humana del mentor.

La sabiduría generada en el ámbito del crecimiento espiritual agrega una dimensión trascendental al ser del Mentor. La expansión de la consciencia lo aleja de mezquindades y lo acerca a una perspectiva basada en el amor. Estas experiencias, aunque no directamente relacionadas con la profesión de Mentor, desempeñan un papel crucial en su humanización. La dualidad entre la sabiduría profesional y espiritual crea un equilibrio único que distingue al Mentor Profesional no solo por su conocimiento, sino por su integridad y empatía.

El despertar espiritual, una experiencia trascendental que puede manifestarse en diversos momentos de la existencia de una persona,

constituye una revelación interna que redefine su perspectiva y comportamiento en el mundo. Este despertar no tiene una única entrada, puede ocurrir al nacer, durante experiencias reveladoras o incluso minutos antes de la muerte. La esencia de este despertar se refleja en la cotidianidad a través del comportamiento humano y la notoria transformación de actitudes previamente asociadas al egoísmo, la envidia, el odio y la avaricia.

Nacer con un Despertar Espiritual: Algunas almas parecen nacer con un nivel de conciencia más elevado, llevando consigo una sensibilidad y comprensión profundas desde el inicio de sus vidas. Estas personas pueden exhibir empatía, compasión y una conexión intuitiva con lo espiritual desde su infancia. Su despertar espiritual se manifiesta naturalmente, influyendo en sus interacciones cotidianas y marcando una diferencia perceptible en su forma de relacionarse con el mundo desde una edad temprana.

Experiencias Reveladoras como Puntos de Inflexión: Las experiencias reveladoras actúan como puntos de inflexión en la vida de una persona, desencadenando un despertar espiritual que altera su trayectoria existencial. La pérdida de un ser querido, una enfermedad terminal o un encuentro cercano con la muerte son situaciones que desafían la percepción de la mortalidad y generan una profunda reflexión sobre el propósito y significado de la vida. En estos momentos cruciales, la conciencia se expande, y la persona se aleja de actitudes egocéntricas, acercándose al amor, al pensamiento colectivo y al beneficio compartido con el prójimo.

Transformación a Través del Dolor y la Adversidad: El dolor y la adversidad, en lugar de ser obstáculos insuperables, se convierten en catalizadores de transformación espiritual. Aquellos que han experimentado pérdidas significativas o enfrentado la posibilidad inminente de la muerte a menudo emergen con una perspectiva renovada. Este cambio no solo implica un distanciamiento de las mezquindades emocionales, sino también una aproximación a valores fundamentales como el amor, la compasión y la búsqueda de un propósito más elevado.

Las experiencias transformadoras, cuando se abrazan como oportunidades de aprendizaje, permiten a una persona cumplir "años espirituales". Este enfoque va más allá de la medida convencional del tiempo y se refiere a la acumulación de sabiduría y comprensión a lo largo de la vida. Cada experiencia, cada desafío superado contribuye a humanizar la humanidad del individuo, tejiendo una narrativa en la que el crecimiento espiritual se entrelaza con el viaje terrenal.

La expansión de la consciencia no solo implica un entendimiento más profundo de uno mismo, sino también una conexión más fuerte con el propósito de la existencia. Aquellos que abrazan sus experiencias como oportunidades para aprender, crecer y contribuir al bienestar colectivo se embarcan en una búsqueda consciente de su propósito en la vida. Este propósito, alimentado por la sabiduría acumulada, guía las acciones y decisiones, transformando la vida de una manera significativa.

“Las personas tienen dos vidas y la segunda comienza cuando se dan cuenta de que solo tienen una.”

Esta frase encapsula la esencia del despertar espiritual. Este reconocimiento revela la dualidad de la existencia y despierta a la urgencia de vivir plenamente y con propósito.

El despertar espiritual es un viaje continuo, moldeado por experiencias, reflexiones y elecciones conscientes. Aquellos que abrazan este viaje transformador cultivan una perspectiva única y enriquecida, marcada por la expansión de la consciencia y la conexión con el propósito más elevado.

NIVEL 03 - CAPÍTULO 4

4.- SABIDURÍA PARA PROPUESTAS DE VALOR

"LA SABIDURÍA PARA PROPUESTA DE VALOR ES EL TESORO QUE, AL COMPARTIRSE CON OTROS A TRAVÉS DE LA MENTORÍA, NO SOLO ENRIQUECE VIDAS SINO TAMBIÉN TRANSFORMA CONOCIMIENTO EN PROSPERIDAD COMPARTIDA."

La evolución de un Mentor Profesional a Mentor Profesional Experto, va más allá de simplemente acumular experiencias de vida; implica un discernimiento consciente sobre cuáles de estas experiencias contribuirán a su crecimiento espiritual y cuáles serán transformadas en "Propuestas de Valor". Este proceso reflexivo distingue las sabidurías destinadas a la esfera profesional de aquellas que enriquecen la dimensión humana del mentor.

El camino hacia el “Mentor Experto Profesional” implica una cuidadosa selección de las vivencias que se convertirán en componentes esenciales de su "Stock" de Propuestas de Valor. Cada experiencia, analizada desde una perspectiva crítica, contribuye al acervo de conocimientos y habilidades que ofrecerá a sus mentoreados.

Se trata de identificar y comprender la riqueza de nuestras vivencias, discerniendo cómo estas pueden ser transformadas en valiosas lecciones y propuestas de enriquecimiento. Esta reflexión no se centra únicamente en la utilidad comercial de nuestras experiencias, sino en la manera en

que estas experiencias pueden ofrecer beneficios tangibles tanto en el crecimiento personal como en el ámbito profesional.

Así, el Mentor Experto Profesional no solo aprovecha sus experiencias para nutrir su dimensión humana, sino que utiliza su “expertise” como parte de su función, utilizando su bagaje vital para inspirar, guiar y enriquecer la vida de los demás desde un enfoque integral y compasivo, que le hace correspondiente con una remuneración adecuada por la prestación de sus servicios.

"El "Mentor Profesional Experto” se encuentra en una posición única para fusionar su pasión por compartir sabiduría, con la capacidad de aprovechar su “expertise” para generar oportunidades de negocio. En lugar de considerarlo como una encrucijada entre la vocación y la profesión, el verdadero desafío radica en convertir ambas opciones en un complemento armónico y efectivo.

El Mentor ve la transferencia de sabiduría no solo como un acto intrínseco de guía y apoyo, sino también como una oportunidad para satisfacer una demanda latente de su “expertice” en el mercado. Reconoce que las experiencias vividas no solo tienen valor en el ámbito personal, sino que también representan un activo valioso que puede ser compartido para beneficio mutuo Mentor- Mentorado.

La transferencia de sabiduría con fines profesionales exige un enfoque que abarque tanto lo empresarial como lo vocacional. El Mentor, al evaluar las experiencias acumuladas, debe considerar la potencial demanda de su “expertise” en el mercado. Esto implica un análisis exhaustivo de variables críticas como el tamaño del nicho de mercado, el poder adquisitivo y la disposición para invertir por los potenciales Mentorados, aspectos esenciales para determinar la viabilidad de convertir esa sabiduría en una profesión sostenible.

Es crucial discernir entre ejercer la mentoría por vocación y hacerlo como una profesión. Un Mentor Profesional no solo comparte sabiduría por amor al conocimiento, sino que también encuentra en esta práctica su sustento. La habilidad de transformar experiencias en servicios demandados refleja la profesionalización del mentor, donde su nivel de “expertise” se convierte en una fuente valiosa de ingresos económicos.

En este sentido, el Mentor Profesional busca fusionar su pasión intrínseca por guiar y apoyar con la habilidad de proporcionar servicios valiosos y demandados en el mercado. Esta combinación no solo enriquece la práctica de la mentoría, sino que también permite al Mentor cultivar una profesión gratificante y sostenible desde lo vocacional y lo profesional.

"La destreza del Mentor no solo radica en la acumulación de sabidurías, sino en la integración hábil de ambas dimensiones: la profesional y la espiritual. El equilibrio entre ofrecer un servicio de calidad y nutrir el crecimiento espiritual personal define la autenticidad de un Mentor Profesional Experto."

La Diversidad de Nichos en la Mentoría: Transformando Vidas y Sociedades

La mentoría se ha convertido en un faro que ilumina el camino de individuos y comunidades en su búsqueda de crecimiento y desarrollo. A medida que este campo evoluciona, se revelan innumerables nichos de mercado donde los mentores desempeñan roles cruciales, transfiriendo conocimientos, valores y experiencias en áreas específicas de la vida. Exploraremos algunos de estos nichos y cómo la mentoría está moldeando activamente estos campos, influyendo en la educación, el mundo empresarial, la salud, el deporte, el arte y más.

1. **Docentes: Transformando la Educación en Mentoría**
   En el ámbito educativo, los docentes enfrentan el desafío de adaptarse a las nuevas dinámicas de aprendizaje. La mentoría se presenta como una herramienta poderosa para complementar la enseñanza tradicional. Los mentores en este nicho no solo transmiten conocimientos académicos, sino que también guían a los estudiantes en el desarrollo de habilidades prácticas, valores y toma de decisiones. La mentoría transforma la educación en un proceso más personalizado, donde los maestros no solo instruyen, sino que también inspiran y modelan el camino hacia el crecimiento integral.

2. **Jubilados: Una Fuente de Sabiduría y Generosidad**
   Las personas jubiladas, con décadas de experiencia y sabiduría acumulada, representan una fuente invaluable para la mentoría. Este nicho ofrece a los jubilados la oportunidad de compartir sus conocimientos y experiencias con las generaciones más jóvenes. La mentoría en este contexto no solo enriquece a los mentorados, sino que también brinda a los jubilados una nueva forma de contribuir a la sociedad, sintiéndose útiles y conectados con las generaciones venideras.

3. **Mentores de Incubadoras y Aceleradoras de Emprendimientos:** Fomentando el Éxito Empresarial
   En el mundo empresarial, la mentoría se ha convertido en un pilar fundamental para los emprendedores. Mentores con experiencia en el mundo de los negocios comparten su sabiduría con aquellos que están dando sus primeros pasos en la creación de empresas. Desde el desarrollo de planes de negocios hasta la gestión de equipos y la toma de decisiones estratégicas, la mentoría empresarial acelera el aprendizaje y aumenta las posibilidades de éxito en el competitivo mundo empresarial.

4. **Mandos Medios y Mandos Altos de Grandes Empresas**
   En el ámbito corporativo, la mentoría se ha consolidado como una herramienta clave para el desarrollo profesional. Los líderes de mandos medios y altos encuentran en los mentores a guías experimentados que los ayudan a perfeccionar habilidades de liderazgo, gestionar equipos eficientemente y navegar por los desafíos corporativos. La mentoría corporativa contribuye a la formación de líderes competentes y éticos, fundamentales para el éxito sostenible de las organizaciones.

5. **Profesionales de la Salud**
   En el sector de la salud, los profesionales buscan la orientación de mentores para complementar su formación académica. Desde médicos recién graduados hasta especialistas con años de experiencia, la mentoría en este nicho aborda aspectos técnicos, habilidades interpersonales y el manejo del estrés en un entorno clínico. La mentoría en salud contribuye a la formación de profesionales más completos y empáticos.

6. **Deportistas de Alta Competencia**
   En el ámbito deportivo, la presencia de mentores es esencial para el desarrollo de atletas de alto rendimiento. Desde la planificación de carreras hasta el manejo de la presión y la toma de decisiones en el campo, la mentoría deportiva optimiza el rendimiento y contribuye al bienestar emocional de los deportistas.

7. **Artistas de las Diferentes Áreas**
   Los artistas, ya sean músicos, escritores, pintores o actores, encuentran en la mentoría un espacio para el crecimiento creativo y personal. Mentores experimentados comparten sus trayectorias, proporcionan feedback constructivo y guían a los artistas emergentes en el perfeccionamiento de sus habilidades y la navegación por la industria artística.

8. **Padres, Tutores y Representantes**
   La mentoría no se limita a contextos profesionales; también juega un papel crucial en la crianza y orientación de los jóvenes. Padres, tutores y representantes legales pueden beneficiarse de mentores que ofrecen consejo sobre la crianza, la educación y el apoyo emocional necesario para guiar a los jóvenes en su desarrollo.

Estos ejemplos subrayan la versatilidad y el impacto de la mentoría en diversos ámbitos. La evolución de la mentoría refleja su capacidad para adaptarse a las cambiantes necesidades de la sociedad. A medida que los mentores desempeñan roles cada vez mas relevantes en la formación de individuos y comunidades, se fortalece la construcción de un futuro más sólido y humano. La mentoría se consolida como un medio esencial para el crecimiento personal y profesional, trascendiendo barreras y generaciones. En este tejido de aprendizaje mutuo, la sociedad se beneficia de una red de apoyo en constante crecimiento, enriqueciendo la vida de quienes participan en esta valiosa práctica.

NIVEL 03 - CAPÍTULO 5

5.- ESPECIALIZACIÓN

"EN LA SENDA DE LA ESPECIALIZACIÓN, SE FORJA LA LLAVE QUE DESBLOQUEA LA PUERTA HACIA LA EXCELENCIA"

La especialización es la clave que abre las puertas de la excelencia en cualquier profesión u oficio. Ya sea un ingeniero, médico, abogado o cualquier otra ocupación, sumergirse en una especialidad brinda una oportunidad única para acumular experiencia y conocimientos específicos que transforman la práctica profesional. Este enfoque no solo minimiza riesgos y tiempos de implementación, sino que también maximiza la calidad del trabajo y, en última instancia, los márgenes de ganancia.

Estos son algunos beneficios de la especialización:

1. Acumulación de Experiencia:

Sumergirse en una especialidad permite la acumulación de "horas de vuelo" en un área específica. Este tiempo dedicado profundiza la comprensión de los desafíos y las soluciones particulares de la disciplina, forjando un experto en la materia.

2. Minimización de Riesgos:

El especialista, al conocer a fondo su campo, puede anticipar y mitigar riesgos de manera más efectiva. La experiencia acumulada actúa como un escudo protector, permitiendo que el profesional navegue con confianza incluso en las situaciones más desafiantes.

3. Eficiencia en la Implementación:

La especialización simplifica la ejecución de tareas al minimizar la curva de aprendizaje. Los procedimientos y protocolos específicos se vuelven casi instintivos para el especialista, lo que resulta en una implementación más eficiente y precisa.

4. Maximización de la Calidad:

Al centrarse en un área específica, el profesional puede perfeccionar sus habilidades y procesos. Esto conduce directamente a una producción de alta calidad, ya que cada tarea se realiza con maestría y atención al detalle.

5. Maximización de Márgenes de Ganancias:

La calidad y eficiencia derivadas de la especialización no solo elevan la reputación del profesional, sino que también aumentan la percepción de valor por parte de los clientes. Esto, a su vez, puede traducirse en márgenes de ganancias más altos.

La metáfora del leñador y el árbol ilustra el impacto de la especialización y la diversificación en la carrera profesional.

...“Un leñador que golpea repetidamente en el mismo lugar eventualmente derribará el árbol”...

Este acto representa la especialización, donde la concentración constante en un área específica lleva al dominio y al éxito. Por otro lado,

...“Un leñador que golpea en lugares distintos dañará el árbol, pero nunca lo derribará por completo”...

Este escenario refleja la falta de enfoque, donde la falta de especialización puede conducir a un conocimiento superficial en varias áreas, pero sin alcanzar la maestría.

La especialización no solo se trata de perfeccionar habilidades; también es una herramienta poderosa para construir una marca personal a nivel internacional. Cuando un profesional dedica tiempo a escribir, enseñar, y participar en eventos relacionados con su especialidad, está dando pasos firmes hacia el reconocimiento global.

1. **Producción de Contenido:**

   Escribir notas, columnas y libros especializados contribuye a la producción de contenido valioso. Este material no solo establece al profesional como un experto en su campo, sino que también se convierte en una fuente de referencia para otros.

2. **Masterclasses y Entrevistas:**

   Ofrecer masterclasses, participar en entrevistas y formar parte de paneles de discusión son formas efectivas de compartir conocimientos y experiencias. Estas actividades no solo benefician al público, sino que también elevan el perfil del profesional.

3. **Conferencias y Participación Internacional:**

   Dictar conferencias en eventos nacionales e internacionales proporciona una plataforma para compartir ideas y establecer

conexiones a nivel global. Esta participación activa contribuye significativamente al posicionamiento internacional.

La especialización no es simplemente una elección profesional; es un compromiso continuo con la excelencia y la contribución valiosa a un campo específico. Este viaje implica una cuidadosa toma de decisiones, un enfoque metódico en la acumulación de experiencia y la voluntad de compartir conocimientos con el mundo. A medida que los profesionales se sumergen en la especialización, transforman no solo sus propias trayectorias, sino que también dejan una marca indeleble en la evolución de sus respectivas disciplinas. Este concepto, más que una ruta académica, representa un llamado a la maestría y a la construcción de un ***legado duradero***.

Decidir especializarse implica más que simplemente seleccionar un área de enfoque. Es una ***elección consciente*** de comprometerse con un camino que exige dedicación, aprendizaje continuo y un deseo innato de sobresalir. Esta elección implica la comprensión de que la maestría en un campo específico no solo beneficia al individuo, sino que también impacta positivamente en la comunidad y la sociedad en general.

En el corazón de la especialización yace la ***acumulación de experiencia***. Este proceso implica enfrentar desafíos, aprender de los errores, perfeccionar habilidades y, en última instancia, convertirse en un experto en el tema elegido. Cada proyecto, cada tarea, se convierte en una oportunidad para profundizar el entendimiento y refinarse como profesional.

La especialización no es un viaje solitario. Al contrario, va de la mano con el compromiso de ***compartir conocimientos***. Los profesionales especializados entienden que su experiencia puede iluminar el camino para otros. El acto de compartir no solo enriquece a la comunidad, sino que también contribuye al desarrollo continuo del campo en sí.

A medida que los profesionales avanzan en su viaje de especialización, experimentan una transformación profunda. No se trata solo de la adquisición de habilidades técnicas; es un proceso que ***impulsa el crecimiento personal, profesional y espiritual***. La especialización se convierte en un catalizador para desarrollar la resiliencia, la paciencia y una mentalidad de aprendizaje constante.

La especialización no solo se trata de dominar un tema, sino también de ser parte integral de su ***evolución***. Los profesionales especializados están en la vanguardia de la innovación y la mejora continua. Sus ***contribuciones***, ya sea a través de investigaciones, desarrollos tecnológicos o enfoques innovadores, son cruciales para llevar adelante el campo.

La especialización encuentra su poderosa expresión en la intersección entre ***la experiencia acumulada y la pasión por el crecimiento***. Esta combinación única impulsa a los profesionales a sobresalir constantemente, a desafiar los límites y a buscar formas de mejorar continuamente. Aquí, en este cruce, se forjan carreras excepcionales que trascienden el ámbito profesional.

Finalmente, la especialización no solo construye carreras notables, sino que también establece ***legados duraderos***. Los profesionales especializados dejan una huella que perdura en la historia de su campo. Su impacto se mide no solo por los logros personales, sino por la influencia que han tenido en la próxima generación de profesionales.

No obstante, todo lo anteriormente afirmado, si bien la especialización es una vía para alcanzar la excelencia en muchos casos, la flexibilidad y la adaptabilidad de los Mentores también son cualidades valoradas en entornos laborales donde la versatilidad y la habilidad para abordar múltiples aspectos son esenciales. La decisión de especializarse o mantener un enfoque más general debe considerarse en función del contexto específico de cada profesión u oficio. Además, en campos en constante evolución, la capacidad de adaptación y aprendizaje continuo puede ser más valorada que una especialización estricta.

...“La especialización es un llamado a la maestría y a la construcción de un legado duradero. Es un viaje que va más allá de la mera acumulación de conocimientos; es una dedicación constante a la mejora y a la contribución al bien común. Los profesionales que eligen la senda de la especialización están destinados no solo a brillar en sus carreras, sino a iluminar el camino para otros, dejando un impacto que trasciende el tiempo y el espacio. Este camino, lleno de desafíos y recompensas, representa la esencia misma de una carrera extraordinaria y un legado que perdura.”...

NIVEL 03 - CAPÍTULO 6

6.- CÓMO ENCONTRAR EL EXPERTISE

"EL DESCUBRIMIENTO DE TU PROPÓSITO Y LA IDENTIFICACIÓN DE TU “EXPERTISE” EQUIVALEN A DESENTERRAR UN TESORO OCULTO. EN ESTE LUGAR SECRETO, CONVERGEN TU PASIÓN INNATA, TUS HABILIDADES NATURALES Y LAS DEMANDAS DEL MERCADO. LA CLAVE RADICA EN EXPLORAR TU INTERIOR, PUES DENTRO DE TI RESIDE LA ESPECIALIDAD QUE BUSCAS ENCONTRAR."

Precisemos los conceptos:

Expertise (Experiencia o Pericia):

El "expertise" se refiere al nivel de experiencia, habilidad o conocimiento profundo que una persona ha adquirido en un campo particular a través de la práctica, el estudio o la experiencia laboral.

Se relaciona con ser un experto o tener un dominio específico en un área particular. Esta experiencia se adquiere a lo largo del tiempo y se basa en el aprendizaje, la dedicación y la práctica continuos.

El "expertise" puede estar vinculado a habilidades técnicas, conocimientos especializados o capacidades adquiridas en un campo específico, lo que permite a la persona destacarse y ser reconocida por su competencia en ese campo en particular.

Propósito:

El propósito se refiere al sentido de dirección, significado o motivación intrínseca que impulsa a una persona hacia una meta o causa que considera valiosa y significativa en su vida.

Está relacionado con identificar y comprometerse con aquello que inspira, motiva o da un sentido profundo a las acciones y decisiones de alguien.

El propósito puede variar desde metas personales hasta contribuciones significativas hacia una causa mayor, y a menudo está asociado con el bienestar emocional, la satisfacción personal y la sensación de cumplimiento.

El vasto campo de la mentoría, encontrar el 299 puede parecer una tarea desafiante, pero la verdad es que las opciones residen en las experiencias vividas por cada mentor. La transferencia de conocimiento empírico es el corazón de la mentoría, y es aquí donde se revelan las posibilidades de especialización.

Cada persona lleva consigo un tesoro de experiencias vividas. Estas experiencias, sean desafíos superados, lecciones aprendidas o momentos transformadores, constituyen la materia prima de la especialización. La diversidad de vivencias enriquece la capacidad de un mentor para ofrecer perspectivas únicas y soluciones personalizadas.

No todas las experiencias vividas definen automáticamente la especialidad de un mentor. La clave radica en someter esas vivencias a un proceso profundo de reflexión y consciencia. Es necesario explorar cómo estas experiencias se alinean con la vocación de servicio y el propósito de vida del mentor. Este proceso introspectivo revela no solo lo

que se ha vivido, sino también cómo esas vivencias pueden ser canales para ayudar a otros.

La verdadera especialización en mentoría emerge cuando las experiencias vividas se conectan con el propósito y la vocación de servicio del mentor. Descubrir aquellas áreas donde el mentor se siente apasionado, comprometido y motivado a hacer una diferencia marca el inicio del camino hacia la especialización. Es un matrimonio entre lo que se ha vivido y lo que se desea aportar al mundo.

El proceso de especialización para el ejercicio profesional de la Mentoria, no se limita al individuo; debe estar en armonía con las necesidades del nicho de mercado elegido. Las experiencias del mentor deben ser validadas mediante la identificación de las necesidades insatisfechas en el mercado y la comprensión de la intensión de compra de los clientes potenciales. La especialización eficaz se nutre de una intersección precisa entre la pasión del mentor y las demandas del mercado.

El uso de herramientas como el IKIGAI puede ser invaluable en el proceso de descubrimiento tanto del propósito como del “expertise”.

El IKIGAI surge como una herramienta que puede ayudar en la comprensión y búsqueda tanto del propósito como del “expertise”, ya que está diseñado para explorar la intersección entre diferentes aspectos de la vida de una persona.

IKIGAI, un concepto japonés que significa "razón de ser" o "la razón por la cual uno se levanta por la mañana", se representa como la convergencia entre cuatro áreas fundamentales:

Lo que amas: Esto se refiere a las actividades que te apasionan y que disfrutas hacer. Está asociado con lo que encuentras significativo y gratificante en tu vida.

Lo que el mundo necesita: Se relaciona con las necesidades y demandas del mundo que pueden ser satisfechas a través de tus habilidades, talentos o conocimientos. Implica contribuir y aportar algo valioso a los demás o a la sociedad en general.

Lo que puedes ser pagado por hacer: Este aspecto se refiere a las habilidades y conocimientos que son valorados por la sociedad y por los

cuales puedes obtener ingresos. Está relacionado con tu profesión o carrera.

Lo que eres bueno haciendo: Se refiere a tus habilidades, fortalezas y áreas de expertise. Está asociado con lo que haces bien y en lo que tienes experiencia

La herramienta de IKIGAI busca encontrar un equilibrio entre estos cuatro aspectos, identificando el punto en el que convergen. En este punto de convergencia se encuentra una combinación ideal que puede brindar sentido, satisfacción y propósito en la vida de una persona.

Entonces, IKIGAI puede ser una herramienta valiosa para explorar tanto el propósito (lo que amas y lo que el mundo necesita) como el "expertise" (lo que eres bueno haciendo y por lo que puedes ser pagado). Ayuda a identificar áreas donde se superponen estos aspectos, lo que puede proporcionar claridad y dirección en la búsqueda de una carrera o estilo de vida más satisfactorios y significativos.

Aunque las herramientas y los procesos son valiosos, la respuesta final está en el interior de cada mentor. La conexión intuitiva con lo que resuena en el propio ser, con lo que despierta entusiasmo y compromiso, es el verdadero oráculo de la especialización. La autenticidad y la conexión personal con el camino elegido son fundamentales para construir una especialización duradera y significativa.

Descubrir la especialización no es solo un proceso de definir un nicho; es un viaje de auto-descubrimiento y transformación. La mentoría, en su esencia, impulsa a los mentores a ir más allá de lo superficial y a explorar las capas mas profundas de sus experiencias y propósitos. Es un viaje que no solo beneficia al mentor, sino que también se convierte en una fuente poderosa de apoyo y orientación para aquellos que buscan su guía.

A medida que el mentor descubre su especialización, se inicia un diálogo constante con el mercado. La especialización no es estática; evoluciona a medida que el mentor interactúa con clientes, recibe retroalimentación y adapta su enfoque. La co-creación de la especialización implica estar en sintonía con las necesidades cambiantes del mercado y la disposición del mentor para ajustar su oferta de valor.

Descubrir la especialización en la mentoría es un viaje que abarca desde las experiencias vividas hasta la conexión con el propósito más profundo. La verdadera especialización no solo se trata de definir un área de enfoque; es un compromiso continuo con el crecimiento personal y la contribución al bienestar de los demás. A medida que los mentores encuentran su camino hacia la especialización, no solo construyen carreras significativas, sino que también dejan un legado de impacto duradero en la vida de quienes tienen el privilegio de ser guiados por ellos.

...“Descubrir tu especialización en la mentoría es un viaje de crecimiento personal y contribución profunda. No solo defines tu enfoque, sino que construyes una carrera significativa y dejas un legado de impacto duradero en las vidas que guías.”...

CLAVES PARA DESCUBRIR TU PROPOSITO

1. Autoevaluación Profunda:

Reflexiona sobre tus valores fundamentales, intereses, lo que te apasiona y aquello que consideras significativo en la vida.

2. Identificación de Patrones:

Examina los momentos más gratificantes de tu vida, aquellos en los que te has sentido más realizado y motivado. Busca patrones y temas recurrentes.

3. Exploración de Intereses:

Investiga una amplia gama de áreas que te interesen. Analiza qué aspectos específicos de esas áreas te atraen y por qué.

4. Conexión con la Contribución:

Considera cómo tus habilidades y pasiones pueden alinearse con las necesidades del mundo o de la sociedad. ¿De qué manera podrías contribuir positivamente?

PASOS PARA IDENTIFICAR TU "EXPERTISE"

1. Examinar Experiencia y Conocimientos:

Evalúa tu experiencia laboral, educación, formación, certificaciones y cualquier otra área en la que te hayas destacado o te sientas altamente competente.

2. Feedback Externo:

Busca opiniones de colegas, supervisores o mentores previos sobre tus fortalezas y habilidades distintivas. El feedback externo puede proporcionar perspectivas valiosas.

3. Análisis de Logros y Éxitos:

Revisa tus logros significativos en el pasado. ¿Qué hiciste para alcanzarlos? Identifica las habilidades y conocimientos específicos que contribuyeron a tu éxito.

4. Identificación de Áreas de Interés y Pasión:

Identifica las áreas en las que disfrutas trabajar y en las que te sientes más motivado. Estas áreas pueden indicar donde podrías desarrollar tu expertise.

En sintesis, integra el descubrimiento de tu propósito, con la identificación de tu "expertise", para encontrar tu verdadera vocación y transformarla en tu profesión, haciendo lo siguiente:

Registra tus Experiencias Significativas: Anota detalladamente todas las experiencias significativas que has vivido hasta ahora, tanto personales como profesionales. Estas experiencias pueden abarcar desde desafíos superados hasta logros importantes y momentos de aprendizaje.

Descubre tu Vocación: Reflexiona sobre tu vida y pregúntate a ti mismo: ¿Por qué estarías dispuesto a darlo todo? ¿Cuál es esa fuerza impulsora que te motiva y te llena de energía? A menudo, la respuesta a estas preguntas revela tu verdadera vocación y propósito de vida.

Evita Sanar Heridas con tu Vocación: Si identificas que tu vocación o propósito surge como una respuesta a una experiencia dolorosa, asegúrate de que no estás tratando de sanar una herida personal a través de tu labor como Mentor. La autenticidad y la claridad en tus motivaciones son esenciales para ofrecer un servicio genuino y fundamentalmente un servicio que sea constrictivo para usted como Mentor.

Discierne las Experiencias para tu "Propuesta de Valor": Aplica un análisis racional para identificar cuáles de tus experiencias pueden formar parte de tu "Propuesta de Valor" como Mentor. Enfócate en aquellas que poseen conocimientos valiosos, habilidades únicas o lecciones profundas que puedan beneficiar a otros.

Diferencia las Experiencias de Aprendizaje Personal: Reconoce las experiencias que, aunque te han enseñado valiosas lecciones, no necesariamente se alinean con tu oferta comercial como Mentor. Estas experiencias aún son valiosas para tu crecimiento personal y expansión de consciencia, pero no necesariamente formarán parte de tu servicio profesional. Quizás sean experiencias muy íntimas que solo las quieras compartir con tus hijos, con tus nietos o con alguien que signifique mucho para ti y en esos momento, solo en esos momentos, valdrá la pena compartir.

Segmenta tus Experiencias para Trabajar en Ellas: Después de este proceso de segmentación, tendrás una lista clara de las experiencias en las cuales debes profundizar y trabajar. Estas serán la base de tu expertise como Mentor, contribuyendo a tu autenticidad y a la calidad de tus servicios.

Este enfoque sistemático te permitirá no solo descubrir tu propósito, sino también identificar tu expertise, para así alinear tus experiencias con tu propósito, brindando un servicio valioso y auténtico a tus mentorados y a la vez que consolidas tu crecimiento personal y espiritual, mientras fortificas tu desarrollo profesional y al económico como Mentor.

NIVEL 03 - CAPÍTULO 7

7.- CÓMO COMPLEMENTAR EL EXPERTISE

"EL CONOCIMIENTO EMPÍRICO DEL MENTOR SE ENRIQUECE AL COMPLEMENTARSE CON EL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO, JUNTO CON EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS, FUNDAMENTANDO ASÍ SU AUTORIDAD MORAL EN LA PROFESIÓN."

Conocimiento Técnico/Científico

La práctica de la Mentoria, si bien se basa en la valiosa experiencia vivida, requiere un sustento sólido que va más allá de la mera vivencia. La combinación de conocimiento empírico con conocimiento académico, técnico y científico es esencial para desempeñar un papel efectivo y ético como Mentor, especialmente en situaciones de extrema vulnerabilidad por parte del cliente.

La experiencia personal es la piedra angular de la Mentoria. El Mentor, al haber transitado diversas situaciones de la vida, puede ofrecer perspectivas, consejos y empatía basados en su propia vivencia. Sin embargo, reconocer que la experiencia por sí sola tiene limitaciones es crucial para una práctica de mentoría efectiva.

El conocimiento académico aporta la estructura y la teoría necesarias para comprender y abordar diferentes contextos. En situaciones de vulnerabilidad extrema, como adicciones o enfermedades terminales, contar con una formación académica sólida permite al Mentor comprender los aspectos médicos, psicológicos y sociales involucrados, mejorando así la calidad de la orientación proporcionada.

Las especializaciones técnicas y científicas brindan al Mentor herramientas adicionales para evaluar, analizar y guiar en situaciones complejas. Por ejemplo, un Mentor con formación en salud mental puede ser más efectivo al abordar problemas emocionales y psicológicos asociados con la pérdida de un ser querido.

En casos de adicciones, donde la salud mental del individuo está en juego, la formación en psicología y salud mental se convierte en un recurso esencial. El Mentor no solo comparte su experiencia personal sino que también emplea enfoques respaldados por la psicología para ofrecer un apoyo integral.

Frente a enfermedades terminales y procesos de duelo, la formación en asesoramiento y cuidados paliativos se vuelve crucial. Un Mentor con conocimientos específicos puede proporcionar orientación sensible y empática, brindando apoyo emocional durante momentos difíciles.

La combinación de experiencia vivida y conocimientos especializados otorga al Mentor autoridad moral y profesionalismo. Esto es esencial para construir la confianza del cliente y para ejercer la Mentoria con responsabilidad y ética.

En circunstancias críticas, como la pérdida de un ser querido, el Mentor con formación académica y técnica puede guiar al cliente hacia recursos especializados, garantizando una intervención ética y responsable.

La combinación de conocimiento empírico y académico permite al Mentor desarrollar soluciones efectivas y adaptadas a las necesidades individuales del cliente, maximizando así el impacto positivo de la Mentoria.

Un Mentor con una sólida formación académica no solo aborda las situaciones superficiales, sino que también contribuye al bienestar

integral del cliente, considerando aspectos físicos, emocionales y psicológicos.

La Mentoria como profesión exige más que experiencias personales; requiere una base de conocimientos robusta que respalde y enriquezca la orientación proporcionada. En situaciones de extrema vulnerabilidad, la combinación de experiencia vivida, conocimiento académico y formación técnica/científica es esencial para brindar un apoyo integral y ético. El Mentor, al comprometerse con esta combinación, se erige como un guía experto, capaz de impactar positivamente la vida de aquellos que buscan su orientación. La excelencia en la Mentoria surge de la fusión armoniosa de la vivencia personal y la profundidad académica, permitiendo al Mentor ofrecer un servicio transformador y sostenible en el tiempo.

...“La Mentoria auténtica va más allá de la experiencia vivida; se nutre de la fusión entre el conocimiento empírico y la solidez académica. En momentos de extrema vulnerabilidad, esta combinación se convierte en la base ética y efectiva para guiar de manera consciente y transformadora”...

Para ser completamente claros en este capítulo, daremos algunos ejemplos de con que conocimientos básicos debemos complementar algunas especialidades de la mentoria. Para ello citaremos a diferentes Especialidades como:

- **MENTOR DE EMPRENDEDORES:** Primero entender que hay un mínimo de 3 tipos de emprendedores.

  - Los emprendedores de **Proyectos Tradicionales**, entendiendo a estos como pequeñas empresas como un restaurante, un instituto de idiomas, un comercio de ropa, etc...

  - Los emprendedores de **Proyectos Tecnológicos**, entendiendo a estos como e-commers, e-learning, aplicaciones móviles, etc...

- Los emprendedores de **Proyectos Sociales**, entendiendo a estos como empresas civiles, fundaciones, agrupaciones sindicales, comunidades, etc...

Recordar que un Mentor solo es mentor de lo que ha experimentado, con lo cual dependiendo de su experiencia se podrá decir Mentor de Emprendedores de Proyectos Tradicionales y/o Tecnológicos y/o Sociales. Recomendando complementar para cada especialidad aquellos conocimientos técnicos que resultaran esenciales para realizar ***"Preguntas Estrategicas con Inclusión de Alternativas para el Logro"*** que son las preguntas que un Mentor realiza en sus sesiones de mentoria.

Un mentor de proyectos tradicionales debe adquirir conocimiento técnicos de Marketing, Finanzas, RRHH, Gestión, Calidad, Legales, Impositivos, entre otras especialidades que incluya la particularidad del proyecto en cuestión. Si bien, un emprendedor a demás de rodearse de un Coach y un Mentor se rodea de Consultores y Asesores, un Mentor debe manejar estos temas técnico con un nivel aceptable para poder interactuar con especialistas. Un Mentor debe dominar cada especialidad que demande el proyecto porque de lo contrario no podrá intervenir en esa área con autoridad técnica teniendo que limitarse a intervenir como un coach, con preguntas socráticas y no con preguntas estratégicas con inclusión de alternativas.

Un mentor de proyectos tecnológico debe adquirir conocimientos técnicos de Marketing Digital, Galerías de pago Multi-divisas, Herramientas de gestión para un equipo distribuido, Legislaciones Internacionales, entre otras especialidades que incluya la particularidad del proyecto en cuestión.

Un mentor de proyectos sociales, debe adquirir muchos de los conocimiento mencionados anteriormente y sobre todo el funcionamiento legal e impositivo del país en donde radique la organización o fundación.

- **MENTOR DEPORTISTA:** Primero entender que hay una gran cantidad de deportes (futbol, tenis, basquet, natación,...), como así también niveles competitivos (regional, nacional, panamericanos, mundial,...) entre otras segmentaciones que especializa al Mentor al momento de

definir su expertise. Y recordar que un mentor puede ser mentor de lo que ha experimentado en su vida.

Un mentor de cualquier deporte y en cualquier nivel competitivo, debe adquirir y/o solidificar su conocimiento técnico en Nutrición, Desarrollo Físico, Control Mental, entre otras especialidades que incluya la particularidad del deportista en cuestión.

- **MENTOR DE ADICCIONES:** Primero entender que hay una gran cantidad de adicciones (Drogas, Sexo, Alcohol, etc...) que una persona puede tener como así también diferentes causas de porque adquirió dicha adicción. Con lo cual el haber transitado por alguna de dichas adicciones es condición necesaria pero no suficiente para que el Mentor Profesional intervenga a un mentorado con acompañamiento de mentoria. El Mentor deberá incorporar otros conocimientos para complementar su experiencia o bien integrar un equipo de Profesionales multidisciplinarios en donde en equipo completen todo el expertise que requiere un cliente/paciente que atraviese ese estado de vulnerabilidad.

Un mentor de Adicciones, debe adquirir y/o solidificar su conocimiento técnico en Salud Mental, Psicología, sociología, entre otras especialidades que incluya la particularidad de la adicción en cuestión.

- **MENTOR DE MIGRACIONES:** Primero entender que hay una gran cantidad de razones del porque las personas migran de su país a otro (oportunidades laborales, exilio político, crisis económicas, guerras, etc...). Con lo cual el mentor que ha transitado por esta experiencia, debe contemplar entender la particularidad de su mentorado y actuar en consecuencia. También debe interpretar el escenario del mentorado al tener en cuenta la estructura familiar que moviliza, la edad de los niños si lo hubiese, la profesión u oficio de los que sustentarán la familia, etc...

Un mentor de Migración, debe adquirir y/o solidificar su conocimiento técnico en Psicología, sociología, Leyes del país de destino,... como así también solidificar una red de contactos para resolver los trámites específicos requeridos para cada caso típico de sus mentorados.

Competencias y Habilidades

Si bien vimos en detalle como encontrar la especialidad de un Mentor y que a este hay que complementarlo con conocimiento técnicos/ científicos, como así también todas aquellas claves de éxito que requieren para el ejercicio profesional de la profesión, no quiero dejar de destacar que un mentor debe desarrollar permanentemente diferentes competencias y habilidades en busca de la excelencia profesional.

Estas competencias y habilidades forman la base para un profesional dedicado al desarrollo humano, proporcionando las herramientas necesarias para guiar y apoyar a los individuos en su crecimiento personal y profesional.

Empatía: La capacidad de comprender y compartir los sentimientos del cliente. Implica la habilidad de sintonizar emocionalmente con el cliente, comprender su perspectiva y mostrar autenticidad en la relación.

- Ejemplo de Empatía: Durante su primera sesión, Ana comparte con Juan sus inquietudes sobre el equilibrio entre trabajo y vida personal. Menciona que se siente abrumada y presionada por las expectativas laborales, y a veces le resulta difícil desconectar.

  En lugar de ofrecer soluciones inmediatas, Juan practica la empatía. Escucha atentamente, reconociendo las emociones de Ana y validando sus sentimientos. Puede responder algo como:
  "Ana, puedo percibir que estás experimentando una presión considerable en tu trabajo y que equilibrar tu vida personal y profesional es un desafío para ti en este momento. Es completamente comprensible sentirse abrumada. Quiero que sepas que no estás sola en esto, y estoy aquí para apoyarte en encontrar maneras de enfrentar estas tensiones. ¿Podrías compartir más sobre lo que específicamente te preocupa en tu trabajo?"

  En este ejemplo, Juan muestra empatía al ponerse en el lugar de Ana, comprender sus emociones y expresar comprensión. No juzga ni minimiza sus sentimientos, sino que crea un espacio seguro para que Ana comparta más sobre sus preocupaciones. La empatía en este contexto implica una conexión emocional y la disposición de entender la perspectiva del mentorado, sentando las bases para una relación de mentoría efectiva en el desarrollo humano.

Comunicación Efectiva: La habilidad de expresar ideas de manera clara y comprensible. Incluye escuchar de manera activa, hacer preguntas estratégicas y transmitir información de manera que resuene con el cliente.

- Ejemplo de Comunicación Efectiva: Durante una sesión, David y María exploran estrategias para mejorar sus habilidades de comunicación. David utiliza la comunicación efectiva para guiarla en el proceso.

  Podría decir algo así: "María, entiendo que comunicar tus ideas de manera efectiva es clave para tu liderazgo. Para mejorar, primero, reflexionemos sobre la estructura de tu mensaje. ¿Podrías describirme una situación reciente en la que sentiste que la comunicación no fue tan efectiva como esperabas?"

  María comparte una experiencia en la que sus colegas no captaron completamente su propuesta durante una reunión.

  David continúa: "Gracias por compartir eso, María. Ahora, centrémonos en la claridad del mensaje. ¿Cómo podríamos estructurar tu comunicación para que sea más impactante y fácil de entender? Podríamos trabajar en simplificar tus ideas clave y utilizar ejemplos concretos para respaldar tus puntos."

  Aquí, la comunicación efectiva de David implica escuchar activamente las preocupaciones de María, hacer preguntas reflexivas y ofrecer orientación específica para abordar el desafío. Se establece una conversación abierta y colaborativa que ayuda a María a comprender y aplicar mejor los principios de una comunicación efectiva en su entorno laboral.

Escucha Activa: La capacidad de prestar total atención y comprender la comunicación verbal y no verbal del cliente. Requiere concentración, comprensión y la capacidad de reflejar y validar los sentimientos del cliente.

- Ejemplo de Escucha Activa: Andrés, practicando la escucha activa, se sienta con Sofía y le dice: "Sofía, estoy aquí para escucharte. Cuéntame más sobre lo que estás experimentando en este momento".

  Sofía, sintiéndose apoyada, comparte sus preocupaciones y frustraciones sobre su carrera. Andrés no solo presta atención a sus palabras, sino que también observa su lenguaje corporal y tono de voz para captar las emociones detrás de la historia.

  Durante la conversación, Andrés valida los sentimientos de Sofía diciendo cosas como: "Puedo imaginar que esta situación te ha generado mucho estrés y ansiedad". También refleja lo que ha escuchado para asegurarse de comprender completamente: "Entonces, lo que estás diciendo es que te sientes infravalorada en tu trabajo actual y estás considerando nuevas opciones".

  En lugar de ofrecer soluciones inmediatas, Andrés sigue explorando las preocupaciones de Sofía con preguntas abiertas como: "¿Cómo te hace sentir eso?" o "¿Qué crees que podría cambiar para mejorar esta situación?".

  La escucha activa de Andrés crea un espacio seguro para que Sofía exprese sus pensamientos y emociones. A través de esta interacción, él no solo comprende mejor la situación de Sofía, sino que también le permite a ella reflexionar sobre sus propias soluciones y ser más permisible a lo que tiene Andrés para recomendar a partir de su experiencia como mentor.

Orientación al Logro de Objetivos: Asistir al cliente a establecer metas claras y alcanzar resultados específicos. Implica trabajar de manera colaborativa para identificar objetivos, desarrollar planes de acción y celebrar los logros.

- Ejemplo de Orientación al Logro de Objetivos: María se reúne con Juan y comienza la conversación estableciendo el tono: "Juan, estoy emocionada de trabajar contigo para alcanzar tus metas profesionales. ¿Puedes compartirme cuáles son tus objetivos a corto y largo plazo?"

  Juan expone sus metas, que incluyen asumir un rol de liderazgo en su

empresa y mejorar sus habilidades de comunicación. María escucha atentamente y luego colaboran para desglosar estos objetivos en pasos más pequeños y alcanzables.

María introduce la metodología SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Tiempo Definido) para ayudar a Juan a formular objetivos más efectivos. Juntos, definen pasos concretos y plazos realistas para cada uno de los objetivos identificados.

A lo largo del proceso, María proporciona orientación sobre cómo superar posibles obstáculos y celebra los logros alcanzados. Además, mantiene a Juan responsable al programar revisiones regulares para evaluar su progreso y realizar ajustes según sea necesario.

La orientación al logro de objetivos de María ayuda a Juan a transformar sus aspiraciones en acciones concretas y mensurables. Este enfoque estructurado no solo impulsa el progreso, sino que también fortalece la confianza de Juan en su capacidad para alcanzar sus metas.

Adaptabilidad: La habilidad de ajustarse a diferentes situaciones y necesidades del cliente. Requiere flexibilidad para adaptar enfoques y estrategias según las circunstancias cambiantes.

- Ejemplo de Adaptabilidad: Ricardo se reúne con Sofía y discuten las transformaciones en la industria del marketing, enfocándose en la necesidad de adoptar nuevas estrategias digitales. Sofía expresa su preocupación por no tener experiencia previa en este ámbito y teme quedarse atrás.

  Ricardo, en lugar de imponer soluciones, utiliza un enfoque de adaptabilidad. Comienza preguntando a Sofía sobre sus habilidades y fortalezas actuales. Descubren que Sofía tiene habilidades analíticas sólidas y una comprensión profunda del mercado.

  En lugar de pedir a Sofía que abrace todos los cambios de una vez, Ricardo sugiere un enfoque gradual. Juntos, identifican un área específica del marketing digital en la que Sofía pueda empezar a trabajar, aprovechando sus habilidades existentes. También planifican sesiones de capacitación y desarrollo profesional para fortalecer las

nuevas habilidades necesarias.

A medida que Sofía progresa, Ricardo sigue adaptando el plan según las necesidades y desafíos que surgen. Además, fomenta una mentalidad de aprendizaje continuo y resiliencia frente a la incertidumbre en el cambiante panorama del marketing.

La adaptabilidad de Ricardo permite a Sofía enfrentar los desafíos con confianza y desarrollar nuevas habilidades de manera eficaz, destacando cómo la capacidad de adaptarse es esencial para prosperar en entornos en constante cambio.

Inteligencia Emocional: La capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás. Incluye autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales para fomentar relaciones saludables.

- Ejemplo de Inteligencia Emocional: En una sesión, Juan comparte con Carla sus luchas para equilibrar las demandas del negocio y su vida personal. Menciona que ha estado experimentando altos niveles de estrés y siente que su rendimiento está disminuyendo.

  Carla, consciente de la importancia de la inteligencia emocional, comienza mostrando empatía hacia Juan. Reconoce sus emociones y le brinda un espacio seguro para expresar sus sentimientos. En lugar de ofrecer soluciones inmediatas, Carla fomenta la autoconciencia en Juan, alentándolo a explorar las raíces de su estrés.

  Utilizando la inteligencia emocional, Carla identifica patrones emocionales en las experiencias de Juan. Descubren juntos que parte del estrés proviene de una sensación de abrumo al intentar abordar todas las tareas él solo.

  Carla guía a Juan en el desarrollo de habilidades emocionales, como la gestión del estrés y la toma de decisiones consciente. Introducen prácticas regulares de mindfulness y técnicas de organización para ayudar a Juan a mantenerse centrado y priorizar sus responsabilidades.

  A lo largo del tiempo, Juan aprende a reconocer y regular sus

emociones, mejorando su capacidad para manejar la presión empresarial. Carla, a través de la inteligencia emocional, fortalece la resiliencia de Juan y contribuye a su desarrollo personal y profesional. Este ejemplo destaca cómo la inteligencia emocional en la mentoría puede mejorar la gestión de las emociones y promover un crecimiento integral.

Pensamiento Crítico: Evaluar y analizar información de manera objetiva y reflexiva. Implica cuestionar suposiciones, considerar diversas perspectivas y tomar decisiones informadas.

- Ejemplo de Pensamiento Crítico: Ana comparte con Daniel un escenario en el trabajo donde se siente presionada para participar en prácticas que considera éticamente cuestionables. Menciona que algunos colegas están involucrados en acciones que podrían beneficiar a la empresa a corto plazo, pero podrían perjudicar a otros a largo plazo.

  Daniel, utilizando el pensamiento crítico, comienza haciendo preguntas reflexivas para comprender completamente la situación. Indaga sobre los detalles específicos, los valores de Ana y las posibles implicaciones de las decisiones éticas.

  En lugar de ofrecer una respuesta directa, Daniel guía a Ana a través de un proceso de análisis. Juntos exploran diferentes perspectivas, consideran las ramificaciones a largo plazo y evalúan cómo las decisiones podrían alinearse con los valores fundamentales de Ana.

  Daniel fomenta la autoevaluación crítica de Ana, animándola a cuestionar las implicaciones éticas y los posibles resultados de cada opción. Utilizando el pensamiento crítico, discuten cómo las decisiones éticas no solo afectan a la empresa sino también a la integridad personal y al impacto en la sociedad.

  A medida que avanzan en la conversación, Ana desarrolla una comprensión más profunda de la situación y la capacidad de tomar decisiones informadas. El pensamiento crítico aplicado por Daniel no solo aborda el problema inmediato, sino que también fortalece la capacidad de Ana para enfrentar dilemas éticos en el futuro. Este

ejemplo destaca cómo el pensamiento crítico en la mentoría promueve el análisis reflexivo y la toma de decisiones informadas.

Resolución de Problemas: Encontrar soluciones efectivas para los desafíos y obstáculos que enfrenta el cliente. Incluye identificar problemas, analizar opciones y colaborar en la implementación de soluciones.

- Ejemplo de Resolución de Problemas: Sofía expone a Carlos que su empresa está experimentando dificultades financieras debido a la competencia agresiva en el mercado. Sus márgenes de beneficio han disminuido, y enfrenta dificultades para mantener la rentabilidad.

  Carlos, utilizando habilidades de resolución de problemas, comienza evaluando la situación. Analiza los factores clave, como costos, estrategias de precios y la propuesta de valor de la empresa. Luego, ambos identifican posibles soluciones para abordar la competencia y mejorar la situación financiera.

  Carlos guía a Sofía a través de un proceso estructurado de resolución de problemas. Juntos, definen claramente el problema, identifican las causas subyacentes y generan opciones para abordar cada causa. Evalúan las consecuencias potenciales de cada solución y determinan la viabilidad y eficacia de implementarlas.

  Durante este proceso, Carlos fomenta la participación activa de Sofía, alentándola a proponer ideas y considerar diferentes enfoques. Juntos, revisan las implicaciones a corto y largo plazo de cada opción, anticipando posibles obstáculos y evaluando cómo cada solución afectará a la empresa y a sus objetivos a largo plazo.

  Finalmente, después de analizar todas las opciones, Carlos y Sofía eligen una estrategia que aborda de manera efectiva los problemas financieros. Carlos proporciona orientación continua para implementar la solución y monitorear los resultados a lo largo del tiempo.

  Este ejemplo destaca cómo la resolución de problemas en la mentoría implica un enfoque estructurado, análisis crítico y colaboración activa

para superar desafíos específicos en el desarrollo humano y empresarial.

Autoconocimiento: Entender y ser consciente de las propias fortalezas, debilidades y valores. Implica un viaje de exploración interna para mejorar la congruencia y autenticidad en la práctica profesional.

- Ejemplo de Autoconocimiento: Juan, como mentor, comienza la sesión explorando el autoconocimiento de Laura. Le plantea preguntas reflexivas, como "¿Qué aspectos de tu trabajo actual te resultan más gratificantes?" y "¿Cuáles son tus valores fundamentales en la vida y en tu carrera?".

  A medida que Laura comparte sus respuestas, Juan utiliza su experiencia en el desarrollo humano para ayudarla a profundizar en su autoconocimiento. Discuten sus fortalezas, habilidades únicas y las experiencias laborales que la han dejado satisfecha en el pasado.

  Juan también sugiere ejercicios prácticos, como llevar a cabo una evaluación de fortalezas o mantener un diario de reflexiones, para que Laura pueda explorar más a fondo sus preferencias, motivaciones y metas profesionales.

  A lo largo de varias sesiones, Juan guía a Laura en la exploración de sus intereses, valores y objetivos a largo plazo. Juntos, identifican patrones en sus experiencias pasadas y analizan cómo esos patrones pueden influir en sus decisiones profesionales futuras.

  El autoconocimiento resultante permite a Laura tomar decisiones más informadas sobre su carrera. Descubre que su pasión radica en proyectos que involucren responsabilidad social corporativa, algo que no estaba tan claro para ella antes de las sesiones con Juan.

  Este ejemplo ilustra cómo el autoconocimiento en la mentoría implica explorar conscientemente las dimensiones internas de un individuo para ayudarlo a comprenderse mejor, identificar sus objetivos y tomar decisiones alineadas con su auténtico yo.

Ética Profesional: Mantener altos estándares éticos y conducta profesional. Incluye la confidencialidad, el respeto, la integridad y la responsabilidad en todas las interacciones profesionales.

- Ejemplo de Ética Profesional: Marta, durante una sesión de mentoría, se siente abrumada por la información confidencial que su cliente le ha proporcionado. El cliente, en un momento de vulnerabilidad, compartió detalles sobre una situación que involucra a un colega en el trabajo.

  Aquí es donde entra en juego la ética profesional. Marta reconoce la importancia de mantener la confidencialidad y la privacidad de la información compartida por el cliente. Sin embargo, también se da cuenta de que hay un dilema ético: la información que posee podría tener consecuencias negativas para el colega implicado.

  En lugar de actuar impulsivamente, Marta decide discutir el dilema ético con su mentor, Carlos. Durante la sesión, Carlos guía a Marta a través de una reflexión ética, explorando los principios fundamentales de la ética profesional en la mentoría, como la confidencialidad, la integridad y la responsabilidad.

  Carlos y Marta discuten posibles cursos de acción éticos y evalúan las posibles consecuencias de cada decisión. Juntos, llegan a la conclusión de que la ética profesional exige que Marta mantenga la confidencialidad, pero también la insta a alentar a su cliente a abordar la situación de manera ética.

  Como resultado de la mentoría ética, Marta se siente más segura al enfrentar dilemas éticos en el futuro y aprende la importancia de tener un enfoque reflexivo y orientado a principios en su práctica profesional.

  Este ejemplo destaca cómo la ética profesional en la mentoría implica tomar decisiones informadas basadas en principios éticos sólidos y, cuando es necesario, buscar orientación adicional para abordar dilemas éticos complejos.

NIVEL 03 - CAPÍTULO 8

8.- PROPUESTA Y MAPA DE VALOR

PROPUESTA DE VALOR' Y TU 'MAPA DE VALOR', DOS CONCEPTOS CRUCIALES QUE GUIARÁN TU CAMINO HACIA EL ÉXITO Y LA TRANSFORMACIÓN DE VIDAS.

Tras la cuidadosa selección de las experiencias vividas que constituirán la base de la especialización de un Mentor, es crucial la etapa de preparación para la oferta y prestación del servicio. En este punto, emergen dos conceptos esenciales: la "Propuesta de Valor" y el "Mapa de Valor".

Propuesta de Valor: El Impacto Transformador

La Propuesta de Valor se erige como el epicentro estratégico, delineando el impacto que el servicio de acompañamiento del Mentor tendrá sobre el cliente. Esta no es simplemente una declaración de intenciones; más bien, es la manifestación clara y persuasiva de los beneficios que el mentorado cosechará después de atravesar la experiencia de la Mentoria.

Identificación de Beneficios: El Mentor debe profundizar en la identificación precisa de los beneficios tangibles e intangibles que su servicio aportará al mentorado. Estos beneficios podrían abarcar desde el desarrollo de habilidades específicas hasta el crecimiento económico, personal, profesional y espiritual.

Comunicación Externa: La Propuesta de Valor, en este sentido, actúa como la "Comunicación Externa" de una empresa. Su función es atraer y cautivar a potenciales clientes, transformándolos en clientes convencidos de que la Mentoria será un catalizador poderoso en sus vidas.

Mapa de Valor: La Ruta hacia el Logro

Mientras que la Propuesta de Valor se enfoca en los resultados y beneficios finales, el Mapa de Valor se sumerge en la elaboración de la ruta que el Mentorado recorrerá para alcanzar esos logros. Es, en esencia, la hoja de ruta que guiará al Mentorado paso a paso.

Resguardo de Estrategias Internas: A diferencia de la Propuesta de Valor, el Mapa de Valor constituye la "Comunicación Interna" de la empresa. Este documento, con estrategias y tácticas meticulosamente trazadas, es exclusivamente para el Mentor. Aquí reside la fórmula, la receta propia del Mentor, que no deberá revelarse hasta que se inicie el proceso de mentoria con el cliente.

Customización del Recorrido: El Mentor debe ser capaz de personalizar este mapa de acuerdo con las necesidades, objetivos y características únicas de cada Mentorado. Es un documento dinámico, adaptado para guiar de manera efectiva y eficiente, minimizando desviaciones y maximizando el impacto.

Sinfonía Entre Propuesta y Mapa:

La efectividad de esta estrategia radica en la sinfonía armoniosa entre la Propuesta de Valor y el Mapa de Valor.

La Propuesta seduce y convence, atrayendo al cliente hacia la puerta de la Mentoria. El Mapa de Valor, por otro lado, es la llave maestra que desbloquea el potencial y conduce al Mentorado a través del proceso de transformación.

Es notable ver que la preparación y la oferta de la especialización del Mentor se asemejan a una danza estratégica, donde la Propuesta de Valor y el Mapa de Valor se entrelazan, creando una experiencia armoniosa y transformadora para el Mentorado. Este enfoque sólido y equilibrado no solo atrae a clientes potenciales, sino que también garantiza un viaje de Mentoria fructífero y satisfactorio para ambas partes involucradas.

Para ser completamente claros en este capítulo, veremos algunos ejemplos de cómo es la estructura de una "Propuesta de Valor" con su correspondiente "Mapa de Valor".

- **MENTOR DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS:** Una propuesta de valor de este mentor podría ser "Incubación de un Start Up Tecnológico", entendiendo el proceso de incubación como un proceso en donde se realizan 3 acciones fundamentales:

    - Empoderamiento del Emprendedor.
    - Consolidación del Equipo.
    - Validación de la Idea.

  Siendo su correspondiente mapa de valor la hoja de ruta que surja de la siguiente descripción:

    - Empoderamiento del Emprendedor: Se trabaja la Autoestima del Líder del proyecto para que sea el protagonista principal y que a partir de él se alinee todo el equipo presente y futuro. Se trabaja con una herramienta llamada IKIGAI para descubrir su vocación y alinearla con la visión del proyecto. Luego con el concepto de la "Confianza y la Autoconfianza" se analizan sus conocimientos técnicos dominantes, como así también sus competencias y habilidades predominantes. Toda esta información servirá para el armado del Team Manager.

    - Consolidación del Equipo: El equipo debe homogéneo con integrantes heterogéneos y para ello utilizaremos la rueda de conocimientos técnicos requeridos para el proyecto y la Matriz de

competencias y habilidades de cada puesto para que a partir de ella se recluten y se seleccionen los integrantes del Team Manager.

- Validación de la Idea: Con el desarrollo de un MPV (Mínimo Producto Viable) y la filosofía Lean Start Up se validará el producto analizando específicamente si cubre la necesidad insatisfecha por la cual fue creada esta propuesta de valor.

El mapa de valor debe desarrollarse con un nivel de detalle acorde de la o las personas que vayan a guiarse de él. Teniendo que ser mas detallado si el mentor es mas inexperto y sin necesidad de tanto detalle, si el mentor es un mentor experimentado teniendo mucha intuición, criterio y destreza para improvisar eficientemente.

- **MENTOR DE EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES:** Una propuesta de valor de este mentor podría ser "Expansión de la empresa para prestar servicio en LATAM", en donde se subdivide la acción en 3 acciones fundamentales:

  - Comercialización Internacional.
  - Producción Descentralizada.
  - Gestión Económica y Financiera.

Siendo su correspondiente mapa de valor la hoja de ruta que surja de las siguientes descripciones:

- Comercialización Internacional: Se desarrolla una Matriz de potenciales clientes en función de la historia de la empresa, contemplando tres variables relevantes (País, Empresa y Caso de Éxito) eligiendo priorizar los casos en donde se mueva solo una variable para minimizar el riesgo de la expansión.

- Producción Descentralizada: Se analiza el costo de los recursos de producción por países y por oferta de profesionales. Además se

utiliza el concepto de “Precio de Venta = 3 x Masa Salarial” y la distribución de costos asociada a dicha teoría.

- Gestión Económica y Financiera: Se generan múltiples empresas productivas y una empresa comercializadora y apalancada financiera en una ciudad/estado con beneficios impositivos y tributarios.

NIVEL 03 - CAPÍTULO 9

9.- IMAGEN DE MARCA PARA EL ÉXITO PROFESIONAL

"CONSTRUIR UNA IMAGEN DE MARCA SÓLIDA ES COMO PINTAR UN LIENZO QUE REPRESENTA TU AUTENTICIDAD Y VALORES"

La culminación exitosa de la identificación del expertise y la definición clara de las propuestas de valor abre las puertas hacia la construcción de la imagen de marca del Mentor. Este proceso va más allá de la simple creación de un nombre y un logotipo; implica la forja de una presencia sólida y distintiva en el mercado. A continuación, desglosaremos los elementos clave que componen esta construcción estratégica.

1. **Nombre Profesional:**

   El Nombre Profesional sirve como el primer punto de contacto entre el Mentor y su audiencia. Puede ser su propio nombre, un seudónimo, un apodo o cualquier otra denominación que el Mentor considere efectiva para el reconocimiento rápido y positivo en su nicho de mercado. La elección del nombre debe reflejar la esencia del Mentor y alinearse con la percepción que busca proyectar.

2. **Logo/Isologo:**

   El Logo/Isologo es la representación visual de la marca. Su forma y colores deben seleccionarse estratégicamente, y este diseño debe convertirse en la base para la creación de cualquier material promocional o documentación. La coherencia visual refuerza la identidad y facilita la recordación por parte de la audiencia.

3. **Fotos Profesionales:**

   La elección de Fotos Profesionales es un componente crítico para comunicar la personalidad del Mentor. Las imágenes deben ser profesionales y al mismo tiempo transmitir autenticidad. La comunicación visual a través de las fotos debe complementar la comunicación conceptual plasmada en los textos y demás materiales.

4. **Web Profesional:**

   Una Web Profesional se convierte en el epicentro virtual de la marca del Mentor. Aquí es donde los clientes potenciales pueden conocer más a fondo los servicios ofrecidos, explorar testimonios y ponerse en contacto. El diseño debe ser intuitivo, la información clara y la navegación sencilla para una experiencia positiva del usuario.

5. **Perfiles en Redes Sociales:**

   Los perfiles en redes sociales deben estar en sintonía con la Web Profesional. La parametrización adecuada, junto con la coherencia visual y conceptual, contribuye a consolidar la imagen de marca en todas las plataformas. Es un medio efectivo para llegar a una audiencia más amplia y generar interacción.

La construcción de una Imagen de Marca trasciende la búsqueda de popularidad. Se convierte en un medio para posicionar al Mentor en el mercado objetivo, aumentando la visibilidad y, por ende, las oportunidades de contratación. Además, permite la separación efectiva

entre la persona y el personaje, especialmente cuando los enfoques difieren significativamente.

Las personas atraviesan diferentes estados de necesidad en su vida, algunos pueden priorizar el crecimiento económico, otros el profesional, otros el personal y otros el espiritual. La elección de centrarse en el crecimiento económico/profesional en lugar del crecimiento personal/ espiritual no es intrínsecamente negativa. Lo crucial es la capacidad del Mentor para distinguir claramente el enfoque elegido, comprender las razones detrás de esta elección y estar consciente de sus efectos a lo largo de la trayectoria profesional que esté planificando transitar.

La construcción de la imagen de marca se revela como una herramienta estratégica para el Mentor. No es solo una identificación superficial; es una declaración auténtica que comunica valores, principios y compromisos.

La implementación cuidadosa de estos elementos contribuirá no solo a la diferenciación en el mercado, sino también al establecimiento de una presencia duradera y significativa. La imagen de marca se erige como la narrativa visual que guía la percepción y la interacción, definiendo la esencia y el propósito del Mentor en el mundo de la Mentoria.

...“En el universo de la Mentoria, la imagen de marca de un profesional independiente es el eco visible de su compromiso, la esencia de su narrativa y la promesa de una transformación genuina. Como Phillip Kotler nos recuerda, construir una marca es construir una conexión emocional; en el desarrollo humano, esa conexión es la llave maestra que desbloquea potenciales y construye legados duraderos.”...

El éxito profesional puede variar según la industria y los objetivos individuales, pero hay algunos puntos clave que generalmente se aplican a la mayoría de las personas que buscan tener éxito en sus carreras:

1.- Claridad de objetivos: Tener una visión clara de lo que se quiere lograr a corto y largo plazo es fundamental. Esto incluye metas profesionales y personales.

2.- Habilidades y conocimientos: Mantenerse actualizado en tu campo y desarrollar las habilidades necesarias es esencial para ser competitivo.

3.- Red de contactos: Las relaciones profesionales pueden abrir muchas puertas. Construir y mantener una red sólida puede ser crucial.

4.- Planificación y organización: Tener un plan de carrera y la capacidad de gestionar tu tiempo y recursos eficazmente es esencial.

5.- Adaptabilidad: El mundo laboral está en constante cambio. La capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias y aprender de ellas es valiosa.

6.- Resiliencia: Enfrentar desafíos y fracasos es parte de cualquier carrera. La resiliencia te permite superar estas dificultades y seguir adelante.

7.- Ética profesional: La integridad y la ética en el trabajo son fundamentales para mantener la confianza y el respeto de los demás.

8.- Comunicación efectiva: Saber comunicarse de manera efectiva, tanto verbal como por escrito, es crucial en cualquier rol profesional.

9.- Liderazgo y trabajo en equipo: Ser capaz de liderar equipos y colaborar con otros de manera efectiva es importante en la mayoría de las profesiones.

10.- Mentalidad de aprendizaje: Estar abierto a aprender continuamente y a mejorar es un rasgo común entre los profesionales exitosos.

11.- Gestión financiera: Entender cómo manejar tus finanzas personales y, en el caso de los empresarios, las finanzas del negocio, es importante para la estabilidad y el éxito a largo plazo.

12.- Marca personal: Desarrollar una marca personal sólida puede ayudar a destacar y atraer oportunidades profesionales.

13.- Balance entre vida y trabajo: El éxito no debe lograrse a expensas de la salud física y emocional. Mantener un equilibrio saludable es importante.

Estos son solo algunos puntos clave, y la combinación exacta de factores para lograr el éxito puede variar según la persona y la industria.

...“El camino hacia el éxito se forja con objetivos claros, aprendizaje constante y una inquebrantable dedicación al crecimiento y la superación personal."....

Ahora que podemos decir de un Profesional de la Mentoria?” ...

El camino hacia el éxito profesional para un Mentor que guía y desarrolla a otras personas se caracteriza por una serie de elementos fundamentales, todos ellos arraigados en su propia experiencia y aprendizaje personal.

En primer lugar, el éxito de un Mentor se basa en la autenticidad y la capacidad de aprender de sus propias vivencias. A través de sus propias experiencias y desafíos, un Mentor adquiere competencias y habilidades valiosas que le permiten guiar a otros de manera efectiva. Estos aprendizajes personales son esenciales para establecer la credibilidad y la empatía necesarias en la relación con sus clientes.

La inteligencia emocional del Mentor es un activo invaluable. Esta madurez emocional proviene de superar desafíos y aprender de experiencias pasadas, permitiendo que sus emociones no contaminen los consejos que brinda a sus clientes. Un Mentor emocionalmente inteligente es capaz de comprender y gestionar sus propias emociones,

lo que a su vez le permite abordar las emociones de sus clientes de manera empática y constructiva.

Uno de los conocimientos técnicos fundamentales que un Mentor debe poseer es la comprensión profunda de las necesidades humanas y el funcionamiento del cerebro. Esto le permite intervenir en la voluntad de su cliente de manera ética y efectiva, sin causar perturbaciones emocionales. Un conocimiento sólido de las motivaciones y procesos cognitivos humanos le permite al Mentor ofrecer consejos que sean realmente efectivos y alineados con las necesidades y deseos de sus clientes.

...“el éxito profesional de un Mentor que guía a otros se construye sobre una base de aprendizaje personal y desarrollo continuo. Su capacidad para aprender de sus experiencias personales, su inteligencia emocional madura y su conocimiento técnico en comprensión de necesidades humanas y procesos cognitivos son los pilares que le permiten guiar a sus clientes hacia el crecimiento y el logro de sus objetivos de manera efectiva y ética.” ...

NIVEL 03 - CAPÍTULO 10

10.- EL ÉXITO DE UN PROFESIONAL

EN EL VASTO Y EMOCIONANTE VIAJE DE LA VIDA, TODOS BUSCAMOS ALCANZAR EL ÉXITO PROFESIONAL.

El éxito profesional puede variar según la industria y los objetivos individuales, pero hay algunos puntos clave que generalmente se aplican a la mayoría de las personas que buscan tener éxito en sus carreras:

1.- **Claridad de objetivos:** Tener una visión clara de lo que se quiere lograr a corto y largo plazo es fundamental. Esto incluye metas profesionales y personales.

2.- **Habilidades y conocimientos:** Mantenerse actualizado en tu campo y desarrollar las habilidades necesarias es esencial para ser competitivo.

3.- **Red de contactos:** Las relaciones profesionales pueden abrir muchas puertas. Construir y mantener una red sólida puede ser crucial.

4.- **Planificación y organización:** Tener un plan de carrera y la capacidad de gestionar tu tiempo y recursos eficazmente es esencial.

5.- **Adaptabilidad:** El mundo laboral está en constante cambio. La capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias y aprender de ellas es valiosa.

6.- **Resiliencia:** Enfrentar desafíos y fracasos es parte de cualquier carrera. La resiliencia te permite superar estas dificultades y seguir adelante.

7.- **Ética profesional:** La integridad y la ética en el trabajo son fundamentales para mantener la confianza y el respeto de los demás.

8.- **Comunicación efectiva:** Saber comunicarse de manera efectiva, tanto verbal como por escrito, es crucial en cualquier rol profesional.

9.- **Liderazgo y trabajo en equipo:** Ser capaz de liderar equipos y colaborar con otros de manera efectiva es importante en la mayoría de las profesiones.

10.- **Mentalidad de aprendizaje:** Estar abierto a aprender continuamente y a mejorar es un rasgo común entre los profesionales exitosos.

11.- **Gestión financiera:** Entender cómo manejar tus finanzas personales y, en el caso de los empresarios, las finanzas del negocio, es importante para la estabilidad y el éxito a largo plazo.

12.- **Marca personal:** Desarrollar una marca personal sólida puede ayudar a destacar y atraer oportunidades profesionales.

13.- **Balance entre vida y trabajo:** El éxito no debe lograrse a expensas de la salud física y emocional. Mantener un equilibrio saludable es importante.

Estos son solo algunos puntos clave, y la combinación exacta de factores para lograr el éxito puede variar según la persona y la industria.

..."El camino hacia el éxito se forja con objetivos claros, aprendizaje constante y una inquebrantable dedicación al crecimiento y la superación personal."...

Ahora que podemos decir de un Profesional de la Mentoria ?...

El camino hacia el éxito profesional para un Mentor que guía y desarrolla a otras personas se caracteriza por una serie de elementos fundamentales, todos ellos arraigados en su propia experiencia y aprendizaje personal.

En primer lugar, el éxito de un Mentor se basa en la autenticidad y la capacidad de aprender de sus propias vivencias. A través de sus propias experiencias y desafíos, un Mentor adquiere competencias y habilidades valiosas que le permiten guiar a otros de manera efectiva. Estos aprendizajes personales son esenciales para establecer la credibilidad y la empatía necesarias en la relación con sus clientes.

La inteligencia emocional del Mentor es un activo invaluable. Esta madurez emocional proviene de superar desafíos y aprender de experiencias pasadas, permitiendo que sus emociones no contaminen los consejos que brinda a sus clientes. Un Mentor emocionalmente inteligente es capaz de comprender y gestionar sus propias emociones, lo que a su vez le permite abordar las emociones de sus clientes de manera empática y constructiva.

Uno de los conocimientos técnicos fundamentales que un Mentor debe poseer es la comprensión profunda de las necesidades humanas y el funcionamiento del cerebro. Esto le permite intervenir en la voluntad de su cliente de manera ética y efectiva, sin causar perturbaciones emocionales. Un conocimiento sólido de las motivaciones y procesos cognitivos humanos le permite al Mentor ofrecer consejos que sean realmente efectivos y alineados con las necesidades y deseos de sus clientes.

NIVEL 03 - CAPÍTULO 11

11.- LIBRO DE TAREAS PARA TU CERTIFICACIÓN CXPM

COMPLETE ESTA SECCIÓN Y ENVÍELA AL PIÉ DEL EXAMEN MULTIPLE-CHOICE QUE COMPLETARÁ EN LA PLATAFORMA DE LA ACADEMIA RGM.

La certificación "Certified Expert Professional Mentor - CXPM" distingue a los Mentores con un conocimiento especializado en un área particular, respaldándolos desde la web de la RGM para ofrecer orientación a través de la Mentoría en Empresas e Instituciones que demandan servicios a la organización.

Obtener esta certificación implica cumplir con requisitos específicos, que se detallan en el presente WORKBOOK. Usted, debe completar este documento y enviarlo a la ACADEMIA RGM para su evaluación. La aprobación de su certificación como MENTOR EXPERTO estará condicionada a esta revisión.

Esta CERTIFICACIÓN DE TERCER NIVEL reconoce y eleva a los Mentores que ya han obtenido certificaciones en niveles "PRACTITIONER" y "PROFESSIONAL". Fundamentados en una base de título profesional, han transformado sus vidas en un camino de aprendizaje y experiencias, compartiendo ese conocimiento con otros como MENTORES PROFESIONALES EXPERTOS.

Si está interesado en lograr esta jerarquía en RGM, le solicitamos que complete los siguientes datos y lo adjuntes al pie del examen múltiple choice o también puede enviarlo por correo al info@rgmentores.org, con el asunto "solicitud de acreditación XPM" por parte de RGM.

El presente documento propone reunir los siguientes contenidos:

1. Datos Personales y Breve biografía del Mentor.
2. Títulos Académicos.
3. Áreas de experticia, a partir de su profesión u oficio.
4. Reflexiones de experiencias vividas. (aprendizajes de las experiencias vividas en negativo y en positivo)
5. Desarrollo de diferentes "Modelo de Mentoria".
6. Propuesta de Valor
7. Mapa de Valor
8. Presentar Página Web profesional y/o Perfil Profesional en Redes Sociales.
9. Un escrito que describa en detalle 4 Herramientas que integran o podrían integrar su proceso de mentoria.
10. Un escrito 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. (de mínimo cinco páginas, tamaño carta, en fuente arial 12 interlineado 1.15)
11. Un escrito 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. (de mínimo cinco páginas, tamaño carta, en fuente arial 12 interlineado 1.15)

12. Análisis de Casos (problemáticas, acción y resultados) 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.
13. Libros de su autoría.
14. Tres videos en formato de MasterClass de un mínimo de 5 minutos.
15. Un video testimonial en formato StoryTelling.
16. Una sesión de Mentoría, con previo visto bueno del Mentorado, en video, audio o en formato de texto, en la cual se reconozcan, en un tiempo mínimo establecido, los conceptos y procedimientos donde se demuestre la aplicación de los conceptos y prácticas de Mentoría.

BIBLIOGRAFIA

- 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