

Effective Management

RESÚMENES DE GESTIÓN

Libros seleccionados y recomendados por nuestro Comité Editorial:

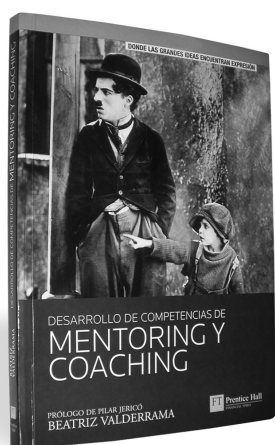
Oriol Amat, Antonio Argandoña, Josep Bertrán, Eulogio Bordas,
Josep Chías, Luis Huete, Esteban Masifern, Raúl Peralba,
Josep M. Piqué, Franc Ponti, Luis Torras, Joan Tugores.

EFFECTIVE MANAGEMENT: RESÚMENES DE PROFESIONALES PARA PROFESIONALES

AÑO XIII

Nº 311

DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE MENTORING Y COACHING



Beatriz Valderrama es Licenciada en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid y PDG del IESE (Programa de Dirección General). Es socia directora de Alta Capacidad. Ha diseñado e implantado proyectos de Transformación Organizativa y Desarrollo en numerosas entidades tanto públicas como privadas. Es especialista en proyectos de Gestión del Cambio, Coaching de Equipo, Gestión por Competencias, y Programas de Desarrollo Directivo. Colabora como docente, coach y mentora con Escuelas de Negocio como IESE e Instituto de Empresa y Universidades como Complutense, Deusto, Francisco de Vitoria, Politécnica de Madrid, Autónoma de Madrid o Carlos III.

173 páginas.

© Pearson educación - www.pearsoneducacion.com

“Lo más difícil de aprender en la vida es qué puente hay que cruzar y qué puente hay que quemar”, dijo Bertrand Russell. Si echamos una mirada hacia atrás en nuestras vidas, veremos que algunas de nuestras decisiones sobre qué puente cruzar y cuál quemar, fueron influidas por aquellas personas que actuaron como nuestros mentores.

A nivel personal, la influencia del mentor puede ser muy importante. Además, actualmente, los programas de **mentoring** están teniendo un papel muy importante dentro de las organizaciones, pues ayudan a desarrollar profesionales con gran potencial y a crear determinadas sinergias que son muy positivas.

Los programas de **mentoring** constituyen herramientas poderosas para la transmisión del conocimiento en las organizaciones, muchas veces producido internamente, con un enfoque adaptado a las características de la compañía y que asegura la adecuada transferencia, y además, con un coste menor que un plan extensivo de formación.

1. QUÉ ES MENTORING

1.1 Mentor; mentoring y su impacto en la empresa

a) La tutela de los dioses. El origen de la palabra *mentor* se encuentra en el personaje homónimo de la *Odisea*, a quien Ulises encomienda la educación y la tutela de su hijo durante su ausencia. Atenea toma forma de Mentor, su papel es ofrecer el regalo de la sabiduría divina. No es lo mismo que el conocimiento, es la capacidad de emplearse de forma inteligente y de actuar con buen juicio para su propio bien y el de los demás.

Un mentor es pues una persona que transfiere su experiencia y sus conocimientos a otra. Es modelo, consejero, fuente de inspiración y estímulo para la superación. Un mentor ejerce influencia positiva en su mentorando y goza de su admiración y respeto. La palabra *mentoring* será utilizada como la acción de ser mentor. El European Mentoring and Coaching Council lo define como la “ayuda que una persona da a otra para hacer transiciones significativas en conocimiento, trabajo o pensamiento”. Entendemos por *mentoring* el proceso por el cual una persona experimentada ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra, mediante la confianza y el compromiso.

b) El papel del mentoring en las empresas: cómo contribuye a la creación de valor. Un estudio en las 2000 empresas canadienses más productivas ha revelado que el 66% ha implantado programas de *mentoring*. El aprendizaje continuo es necesario para crecer, innovar, mejorar e incluso para sobrevivir. Se ha de promover una nueva cultura del aprendizaje, que apoye el desarrollo de sus profesionales y directivos.

El *mentoring* es un proceso que ayuda a difundir internamente el conocimiento y la experiencia, que refuerza la motivación y el compromiso y que contribuye a difundir los valores y la cultura. Cuando nos incorporamos a una organización o asumimos una nueva función, desconocemos ciertas sutilezas no recogidas en los manuales, el *know how*. Son aspectos fundamentales para la supervivencia y el éxito. Es lo que ayuda a una persona a ser más eficaz en su nueva responsabilidad, a ampliar la capacidad, a potenciar la innovación, a mejorar la calidad directiva y a ofrecer una carrera atractiva.

Para que los programas de *mentoring* sean realmente efectivos han de contar con:

- Una buena coordinación y pilotaje internos;
- Comunicación y expectativas claras;
- Un contexto estructurado;
- Una metodología clara;
- Una cuidada selección de mentores y mentorandos;
- Sensibilización, capacitación, seguimiento y apoyo continuo a los mentores.

c) ¿Cuál es la diferencia entre coaching y mentoring? El término *coaching* viene del deporte, significa guiar o entrenar. Los coaches eran los conductores de carruajes de caballos, que permitían llegar más rápido al destino. En el siglo XX, la palabra se transfirió al ámbito empresarial: es la figura que ayuda a alcanzar resultados excelentes.

Coaching y *mentoring* son metodologías de aprendizaje potentes para los individuos y para las organizaciones. Comparten la misión de potenciar el desarrollo personal y profesional. La diferencia fundamental estriba en el grado de experiencia que ha de poseer cada uno. El coach no necesita ser un experto. A diferencia, el mentor ha de ser una figura de referencia con experiencia, una trayectoria vital y valores que transmitir.

Si comparamos el papel del mentor con el del tutor, podemos decir que el papel del mentor es más estratégico, de mayor duración y de mayor profundidad en los temas. Mientras que un jefe puede desempeñar el papel de *coach* o el de tutor, los mentores no han de ser jefes directos del mentorando, pues se requiere de mayor confianza.

d) ¿Cuáles son los beneficios para el mentor y para el mentorando? La relación de mentoring es de beneficio y de responsabilidad mutuos. El mentor consigue crecer personal y profesionalmente: obtiene satisfacción personal y el reconocimiento de contribuir al éxito de otra persona; por otro lado, adquiere nuevas habilidades de comunicación, convirtiéndose en experto en el arte de



¿Cómo obtener el libro?

Si lo desea, contacte con nosotros y le podemos proporcionar un ejemplar del libro.

PVP Editor: 21,00 euros.

¿Cómo conseguir más de una copia de los resúmenes?

Las copias sucesivas del mismo ejemplar tienen un precio preferente para usted. Solicítenoslas.

¿Cómo suscribirse?

La suscripción anual a los Resúmenes de Gestión de Effective Management (2 resúmenes mensuales, 24 resúmenes al año) cuesta

120 euros para la **versión impresa** (gastos de envío incluidos) y **90 euros** para la **versión online** (PDF enviado por correo electrónico).

Estos precios son válidos para España, incluyen el IVA y están sujetos a variaciones anuales. Consulte nuestra web.

Puede suscribirse en www.effective-management.com o ponerse en contacto por correo electrónico effective@effective-management.com, teléfono (34) 93 473 75 97 o fax (34) 93 371 43 45.

Si desea múltiples suscripciones, pregúntenos por la **suscripción corporativa** y benefíciese de nuestros programas de formación y fidelización.

desarrollar a otros y de transferir conocimiento y experiencia. El mentorando, por su parte, cuenta con un profesional o directivo de prestigio que le ofrece una ayuda inestimable en su desarrollo.

2. VALORES Y CUALIDADES DEL MENTOR

2.1 La inteligencia emocional y las cualidades del mentor

Para ser mentor, se necesita primero una amplia experiencia en el campo, pero esa no es la única cualidad, veámoslas en el siguiente cuadro:

VALORES Y CUALIDADES DEL MENTOR

- Autoconocimiento
- Autoconfianza
- Equilibrio emocional
- Automotivación
- Valoración objetiva de los demás
- Empatía
- Pasión por el desarrollo de otros
- Flexibilidad mental
- Honestidad
- Compromiso

En definitiva, las cualidades del mentor han de ser las de cualquier persona que pretenda influir de manera positiva en los demás. Este conjunto de cualidades forma parte de la inteligencia emocional, término popularizado por Daniel Goleman en 1995. La definió como la "capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones". Recogía así las dimensiones de inteligencia intrapersonal e interpersonal.

Habilidades de inteligencia emocional. Goleman



Los conceptos de inteligencia emocional y de competencias tienen una relación muy estrecha. De hecho, actualmente, en la mayoría de las organizaciones se utiliza la gestión por competencias para seleccionar, desarrollar y gestionar personas. El mentor ha de desarrollar competencias en tres ámbitos: madurez personal, empatía e influencia. Para ser un mentor excelente, hay que prepararse personalmente: conocerse a uno mismo; desarrollarse a uno mismo; conocer a los demás; desarrollar a los demás.

2.2 Conocerse a uno mismo

a) Conócete a ti mismo. La conciencia de uno mismo (conciencia emocional, autovaloración ajustada y autoconfianza) constituye el primer grupo de las competencias de inteligencia emocional. El autoconocimiento es la base para el desarrollo de las demás competencias, pues, para aprender en profundidad, necesitamos ser conscientes de nuestras carencias o limitaciones y de nuestras fortalezas.

b) El mapa no es el territorio. El conocimiento del mundo está limitado por la estructura de nuestro sistema nervioso y la estructura del lenguaje. Experimentamos el mundo por medio de abstracciones, de reconstrucciones de nuestro sistema nervioso. Para alcanzar comprensión de lo que decimos, hemos de hallar la estructura profunda del lenguaje, completando, especificando o modificando el mensaje superficial.

c) Nuestros paradigmas mentales. Watzlawick dice que la realidad es una construcción "inventada" por quien la observa. Las personas operamos a través de representaciones mentales y percibimos el mundo a través de nuestros paradigmas mentales, los modos en que vemos, comprendemos e interpretamos nuestro entorno. Conocer el propio mapa, tomando conciencia de nuestras abstracciones y revisando nuestras suposiciones, nos va a permitir alcanzar una visión más objetiva, generar nuevas respuestas y ampliar nuestra capacidad de acción. Como mentores, tenemos que conocernos para evitar proyectar en el mentorando nuestros propios modelos mentales.

d) El cerebro nos engaña. El cerebro ha llegado a ser lo que es por y para ayudarnos a subsistir en condiciones de lucha por la vida, por eso, en ocasiones, puede llegar a engañarnos. Al cerebro no le importa tanto la verdad, le importa la practicidad, por eso prefiere una historia plausible, aunque sea inventada, antes que nada.

e) Primero sentir, luego pensar. Actualmente, sabemos que las emociones preceden al pensamiento. Constituyen un sistema de alarma muy seguro. Afortunadamente, tenemos gran capacidad de influir en nuestras emociones con nuestros pensamientos y así desarrollar nuestra madurez o inteligencia emocional.

2.3 Desarrollarse uno mismo

a) Las personas podemos cambiar, aprender y mejorar. El mentor debe mostrar compromiso con el autodesarrollo

del mentorando. Debe tener claro que las personas, con perseverancia y con el método apropiado, podemos cambiar, aprender y mejorar.

b) La alquimia de la transformación personal. Ramón y Cajal ya dejó claro que “todo hombre puede ser, si se lo propone, escultor de su propio cerebro”. Para desarrollar nuestra inteligencia emocional tenemos que acometer un proceso continuo de aprendizaje, que implica un cambio profundo.

c) El ciclo del aprendizaje profundo. Para aprender en profundidad necesitamos:

- **Fase 1:** Conciencia de una oportunidad de mejora.
- **Fase 2:** Deseo de cambiar.
- **Fase 3:** Experiencias de aprendizaje, las herramientas para el aprendizaje.
- **Fase 4:** Práctica de nuevos pensamientos y comportamientos.

d) El aprendizaje de doble bucle. Argyris desarrolló junto con Schön un modelo muy potente sobre el aprendizaje individual y organizacional. Para aprender en profundidad, es necesario realizar primero un análisis profundo de nuestra estructura cognitiva y conductual, cuestionando nuestros modelos mentales e identificando aquellos que nos inducen a tomar decisiones equivocadas. Una vez hemos pasado a la acción, debemos volver a revisar los comportamientos y las estrategias utilizadas.

e) Aprender de la experiencia. David Kolb elaboró un modelo muy útil para descubrir el ciclo de aprendizaje a través de la experiencia. Distinguió cuatro fases:

- Experiencia concreta: aprender de las relaciones y emociones;
- Observación reflexiva: aprender observando y escuchando;
- Conceptualización abstracta: aprender pensando;
- Experimentación activa: aprender haciendo.

f) Aprender de los errores. Para proteger nuestra autoimagen, desarrollamos unas defensas que dificultan el aprendizaje. Una de ellas es tapar los errores. Por eso, no es fácil aprender de los errores. No podemos aprender de la experiencia cuando somos intolerantes con nosotros mismos. Sin embargo, hay que aprender de los errores.

g) Desaprender. Los aprendizajes no siempre son positivos. También hemos aprendido, de manera inconsciente, los supuestos, creencias, rutinas defensivas y conductas que nos llevan al fracaso. Desaprender, por tanto, es clave para adquirir hábitos de pensamiento y de comportamiento más efectivos.

h) Conversaciones con uno mismo. El autodiálogo es el primer paso para el autodesarrollo. Para desaprender nuestros hábitos mentales inefectivos, tenemos que identificarlos para reemplazarlos por otros más ajustados a la realidad. Hemos de analizar nuestras distorsiones

cognitivas. Estas distorsiones aparecen en nuestros diálogos internos, pero si somos conscientes de ellas, podemos cambiarlas.

2.4 Conocer a los demás

Las personas percibimos la realidad de manera distorsionada. Cuando valoramos lo que hacemos o lo que hacen cometemos errores sistemáticos de juicio. Es importante ser conscientes de nuestros sesgos para poder hacer una valoración más objetiva de los demás y ayudarlos a crecer. Algunos de los sesgos más importantes son los siguientes:

- **Proyección:** Presuponemos que los demás son parecidos a nosotros y comparten pensamientos, creencias, valores o posturas.
- **Error de atribución:** Atribuimos los éxitos de los demás a factores externos (mientras que sus fracasos los atribuimos a razones internas).
- **Prejuicio de autocomplacencia.** Nos percibimos de manera favorable: nuestros éxitos los atribuimos a nuestra capacidad y esfuerzo, mientras que nuestros fracasos los achacamos a factores externos.
- **Percepción selectiva:** Vemos y oímos selectivamente. A raíz de esto aparecen puntos ciegos, distorsiones cognitivas de las que no somos conscientes.
- **Efecto halo:** Es la tendencia a juzgar todas las características de una persona en función de la que resulta más sobresaliente.
- **Error de semejanza:** Es la tendencia a hacer juicios más favorables de las personas que se parecen a nosotros mismos.
- **Estereotipo:** Es una imagen mental esquematizada y cristalizada acerca de un grupo de personas que comparten ciertas características.
- **Prejuicio:** Es un juicio previo o evaluación preconcebida de las personas sin basarse en la experiencia. Conduce a actitudes hostiles y discriminatorias.
- **Sesgo de confirmación:** Es la tendencia a buscar o a interpretar la información de modo que confirme nuestras propias expectativas y preconceptos.

2.5 Proyectar expectativas positivas

a) La profecía que se cumple. El sociólogo Robert K. Merton acuñó el concepto de “profecía autocumplida” para aludir al fenómeno por el cual una predicción falsa produce realidades verdaderas, especialmente cuando un colectivo numeroso cree en ella, es un rumor que se convierte en realidad. Provoca una serie de comportamientos y sucesos que al final desencadenan el desenlace anunciado.

b) El círculo vicioso del miedo. Nuestros peores temores pueden acabar confirmándose si nos dejamos arrastrar por



ellos. Cuando el miedo se adentra en nuestras entrañas, secuestra nuestras conexiones neuronales y arrasa con nuestro talento.

c) El sesgo de expectativa. Nuestras creencias pueden generar su propia realidad pues nos llevan a actuar de forma que se produce su confirmación. Nuestras creencias con respecto a otras personas también pueden convertirse en realidad.

d) El Efecto Pigmalión. El “efecto Pigmalión” es la influencia positiva que ejercen las expectativas del maestro o del mentor sobre el aprendizaje y el desarrollo del tutelado. El modo de tratar a las personas influye sobre su manera de actuar. Por eso, es vital que los profesores desarrollen y comuniquen expectativas positivas a sus alumnos. Lo mismo sucede con los jefes y mentores. ¡Un mentor ha de ser un verdadero Pigmalión!

Círculo virtuoso de las expectativas.

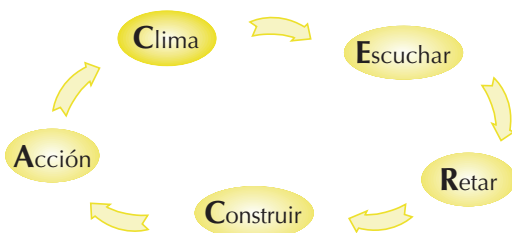


3. LAS FASES DEL PROCESO DE MENTORING

3.1 El mentor en acción: estar CERCA del mentorando

El efecto Pigmalión no es mágico. Las creencias se convierten en realidad por lo que hacemos movidos por ellas. Para ser un buen Pigmalión, hay que desarrollar creencias y expectativas positivas sobre uno mismo y sobre los demás, confiar en las propias capacidades y estar convencido de que las personas tienen un potencial. Finalmente, hay que dar visibilidad o proyectar estas expectativas positivas.

Utilizaremos aquí el **modelo CERCA** como metodología para el proceso de mentoring.



3.2 Crear una relación de Confianza y Compromiso

a) Resonancia empática. Para ser un buen mentor, es necesario establecer una relación de empatía, confianza y compenetración con el mentorando. La empatía consiste en ir al encuentro de los otros aceptando su propia visión del mundo, así podremos observar cada situación desde el punto de vista del otro y sintonizar con sus inquietudes y expectativas. Para desarrollar empatía, se necesita autenticidad y aprecio incondicional.

b) Subiendo por la escalera de interferencias. A veces recorremos unos vericuetos mentales que nos alejan de los demás y nos impiden influir con éxito en el otro. La “escalera de interferencias” es un modelo de razonamiento que seguimos en nuestras conversaciones internas para dar sentido a lo que ocurre: en nuestra mente se disparan interpretaciones no verificadas, suposiciones sin contrastar y juicios automáticos que nos llevan a conclusiones erróneas y nos predisponen a determinados comportamientos.

Para establecer una relación de confianza, tenemos que cuestionar nuestros prejuicios y suposiciones e intentar acercarnos al mapa mental de nuestro interlocutor. Para ello hemos de escuchar en profundidad y contrastar nuestras interpretaciones de los hechos con la visión de la otra persona, ver con sus ojos. En eso consiste la empatía.

c) Cómo conseguir sintonía emocional. La comunicación es lo que posibilita todo proceso de influencia. La base para una buena comunicación es la empatía. La comunicación es un proceso circular de transferencia de significados, en el que cada participante es a la vez emisor y receptor. Lo que vemos y oímos está filtrado por nuestros intereses y expectativas. Por eso es clave evitar juicios preconcebidos y contrastar la percepción de los mensajes, proporcionando y pidiendo *feedback*.

d) Expresar empatía mediante la comunicación no verbal. Bateson insistió en la necesidad de congruencia entre el lenguaje verbal y el no verbal, ya que cuando no la hay, creemos a este último. Además, la comunicación paradójica produce ansiedad. El tono de voz y lo corporal, revelan lo que se está pensando o sintiendo sobre lo que se dice y sobre quién lo dice. Cualquier acto en presencia de otros comunica algo. Cada comportamiento, consciente o no, intencional o no, tiene valor de mensaje, puede ser interpretado. Los componentes emocionales se transmiten por medio de la comunicación no verbal y tienen fuerte impacto en la percepción del mensaje.

e) Cómo construir una relación de confianza: el triple filtro. La **empatía** es fundamental, pero no es suficiente para crear confianza. La relación de *mentoring* se basa en la confianza, que se asienta en dos pilares: la **confidencialidad** y la **discreción**.

f) El compromiso de mentoring. La relación de *mentoring* se regula mediante un acuerdo flexible entre mentor y mentorando en el que han de establecerse:

- Los objetivos específicos a conseguir durante el proceso;
- El proceso a seguir y el calendario de reuniones;
- Los roles y las responsabilidades;
- Las formas de evaluar el progreso;
- Las reglas principales que deben guiar la relación.

3.3 Explorar y Escuchar con Empatía

a) El diamante de la verdad. El mentor ha de establecer conversaciones generativas con el mentorando para ayudarle a descubrir su verdad. Para ello tiene que desarrollar sus propias habilidades de preguntar, escuchar y reformular.

b) El Arte de la Mayéutica: ayudar a pensar. El método socrático consiste en emplear el diálogo para “alumbrar” el conocimiento. Se basa en el uso de preguntas para ayudar a descubrir la verdad que llevamos dentro o, en muchas ocasiones, a cuestionar los paradigmas dominantes para dejar abierta la mente.

El papel del mentor ha de ser, en primer lugar, ayudar a pensar el mentorando, para aclarar cuáles son los problemas y oportunidades que se presentan y encontrar sus propias soluciones. En un segundo momento, podrá aconsejar y ofrecer su experiencia. Si empieza dando consejos, el mentor corre ciertos riesgos. Por el contrario, formulando preguntas, escuchando en profundidad y reformulando, ayudará al mentorando.

c) Preguntas poderosas. Llamamos preguntas poderosas a las que hacen pensar, aportan luz, ayudan a transformar nuestra estructura de coherencia y expanden la capacidad de acción. Han de ser preguntas abiertas, ya que darán pie a que la persona exponga sus dificultades y preocupaciones de una manera amplia. Hay que explorar las emociones, limitaciones y causas del comportamiento del interlocutor sin que se sienta acusado, así le ayudaremos a pensar, cuestionar sus juicios, supuestos, interferencias y atribuciones de causas. También se pueden utilizar las preguntas retóricas.

d) Cómo escuchar en profundidad y mostrar que se escucha. Hemos hablado del arte de preguntar, pero ¿de qué serviría formular preguntas poderosas si no nos aplicamos a escuchar en profundidad lo que nuestro interlocutor quiere decir? Se trata de intentar hacer una **escucha activa**. No solo hay que entender lo que nos dice nuestro interlocutor, también es necesario que se sienta escuchado. A la hora de escuchar, hemos de tomar una actitud que demuestre un interés genuino en nuestro interlocutor

e) Una guía paso a paso para escuchar. Para evitar bloqueos, hay que adoptar una postura activa y concentrarse en empatizar y entender a fondo a nuestro interlocutor:

- Prestar atención y demostrar interés con la mente y con el cuerpo.
- Preguntar y escuchar para comprender en profundidad. No se trata de interpretar, sino de esforzarse por entender

lo que quiere decir.

- Resumir y comprobar comprensión;
- Escuchar y responder a las emociones: es necesario prestar atención no solo a los hechos, sino también a los sentimientos;
- Aceptar los puntos válidos.

f) Reformular: la llave mágica. Con la reformulación, vamos más allá de lo que nos ha dicho nuestro interlocutor con el fin de ayudarle a explorar y a tomar conciencia del problema, a movilizar recursos y a invitarle a comprometerse en la resolución. Es una herramienta muy potente mediante la cual el mentor ayuda a la transformación personal.

3.4 Retar y ayudar a redefinir y resolver problemas

a) Retar: Inspirar y estimular para conseguir objetivos retadores. Se requiere una meta ilusionante para movilizar la energía necesaria que contrarreste la fuerte atracción de nuestros hábitos arraigados. El papel del mentor consiste en inspirar al mentorando a plantearse metas altas y a esforzarse por alcanzarlas, puede hacerlo mediante preguntas, que permitirán clarificar y visualizar las metas. Para que sean inspiradoras y motivadoras para la acción, han de cumplir una serie de requisitos de formulación denominados según el acrónimo MENTOR (Medible – Específico – Necesario – Temporizado – Oportunidad – Retador). Además, es importante formular los objetivos en términos positivos, ya que generan emociones estimulantes que funcionan como un incentivo.

b) ¿Qué es un problema? Las habilidades de comunicación (preguntar y escuchar) son la base para explorar la situación actual y las expectativas y los deseos del mentorando. De ahí surgirán las metas de desarrollo y un plan de acción para alcanzarlas. Podemos aplicar estos procesos de aprendizaje a la resolución creativa de problemas. Lejos de connotaciones negativas, vamos a definir aquí problema como “la diferencia entre la situación actual y la situación deseada”. Obviamente, entre la situación actual y la deseada hay un obstáculo y, además, también puede haber limitaciones. Sin embargo, para enfocar un problema de manera creativa y ampliar nuestra capacidad de acción, es muy importante distinguir entre obstáculos y limitaciones, para no asumir las limitaciones de una manera rígida. En el extremo opuesto, cuando nos empeñamos en confundir una limitación con un obstáculo, tenemos la frustración asegurada.

c) Transformar problemas en oportunidades. Marcel Proust dijo: “El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar territorios nuevos, sino en tener nuevos ojos”. Es frecuente que, cuando nos encontramos con un problema, vayamos rápidamente a aplicar la primera



solución que se nos ocurre, así corremos el riesgo de resolver “el problema que no es”. Es fundamental dedicar atención a identificar bien el problema, los obstáculos, las limitaciones, lo que se quiere conseguir y los recursos con los que contamos. A partir de ahí se estará en condiciones de buscar soluciones efectivas.

d) Explorar nuevos territorios: trazar el MAPA. Para formalizar un plan de acción, podemos utilizar el siguiente cuadro, con la finalidad de crear un MAPA:

Metas	Establecer objetivos MENTOR	
Realidad Actual	Explorar la situación actual	Obstáculos y recursos
Posibles opciones	Generar opciones	
Compromisos de acción	Acordar acciones	Acciones, fecha e indicadores

Una vez definidos las metas y los obstáculos, es importante “hacer hincapié en las capacidades y recursos” de que dispone el mentorando, incluidos aquellos que le sirven de estímulo y satisfacción. El siguiente paso es “estimular su creatividad para generar opciones”. Se puede usar la tormenta de ideas o *brainstorming*.

Cuando hemos obtenido y anotado en el MAPA una serie de opciones, podemos pasar a valorar su aplicabilidad, eficacia y posibles consecuencias a corto y largo plazo, con el fin de establecer los compromisos de acción, que constituirán el plan propiamente dicho. Sólo quedará ponerles fechas e indicadores de seguimiento.

3.5 Construir Comprensión y Capacidad

a) Compartir ideas, conocimientos y ampliar la visión. Para ser un buen mentor, hay que ser consciente de lo que se puede aportar, hay que hacer aflorar aquel conocimiento que permite tomar decisiones acertadas aparentemente por intuición. Para ello, el primer paso ha de ser identificar los conocimientos y las experiencias relevantes para las necesidades del mentorando. Un mentor ha de ayudar a “construir comprensión”, aportando una visión global del tema, animando la discusión, el análisis y la reflexión, y profundizando en los porqués y en las relaciones menos evidentes. También ha de “generar capacidad de acción”, animando a cuestionar las suposiciones y a explorar nuevas alternativas, aportando nuevas perspectivas y nuevos modos de pensar y actuar.

b) Servir de ejemplo. El mentor es una figura de referencia que sirve de modelo al mentorando. Gran parte de su influencia se basa precisamente en el **aprendizaje por imitación** o modelado. Por ello, el mentor ha de ser consciente del impacto que tiene su comportamiento en

el mentorando y aprovechar para ejercer como modelo. Durante la conversación, ha de expresar entusiasmo contagioso, optimismo y autoconfianza. De esta manera, dará ejemplo directo de actitudes mentales y patrones de pensamiento positivos. Asimismo ha de ser ejemplo de competencias comunicacionales escuchando en profundidad, reformulando y haciendo preguntas oportunas.

c) Ensayar habilidades: guiones y roles de juego. Otra forma de ofrecer un modelo de comportamiento es a través de los guiones y de los juegos de roles, recursos fundamentales a la hora de desarrollar habilidades de comunicación, de negociación y de resolución de conflictos. Las “técnicas de dramatización” permiten practicar comportamientos en un entorno seguro minimizando la ansiedad. Ofrecen la posibilidad de equivocarse y de aprender a través del error.

d) Ofrecer recursos: contactos, actividades y proyectos. El papel del mentor no termina en la sesión, se extiende entre sesiones, animando al mentorando a poner en práctica las nuevas habilidades y proponiendo actividades que le acerquen a sus objetivos. Las tareas han de ser acordadas y deben tener alta probabilidad de éxito. El mentorando ha de llevar un registro de los éxitos y de las dificultades experimentadas.

El mentor también puede apoyar la carrera del mentorando, proponiéndole proyectos que le den visibilidad en la empresa, presentándole personas en posiciones clave y animándole a desarrollar su propia red de contactos.

e) Feedback y feedforward. Para aprender es necesario obtener información de retorno para reorientar nuestro comportamiento. El término *feedback* hace referencia a la información que se recibe sobre la calidad de la actividad y el desempeño. Para que sea efectivo, debe incluir las conductas de éxito y las de error o fracaso, aunque hay que limitar la crítica y alentar los progresos y los esfuerzos. Hay que evitar etiquetar, generalizar e interpretar y hay que intentar formular una crítica constructiva.

Marshall Goldsmith recomienda también la práctica del *feedforward*, que consiste en ofrecer sugerencias para el futuro más que centrarse en los errores del pasado.

3.6 Apoyar la Acción Autónoma

a) Reconocer los aciertos y contribuciones. El “reconocimiento, *feedback* o refuerzo positivo” es una potente herramienta de aprendizaje que sirve para dirigir la conducta. Si felicitamos de forma clara y específica a alguien por su buen desempeño, tenderá a repetir esa conducta, se genera una corriente emocional positiva. Para ser un auténtico Pígalión, el mentor ha de expresar con frecuencia un reconocimiento genuino por los esfuerzos y éxitos del mentorando, valorar sus avances, expresar confianza en su capacidad y brindarle su apoyo y aliento.

b) Generar emociones positivas: aceptación y automo-

tivación. La emoción es la fuerza impulsora más poderosa. Las emociones negativas también son necesarias para nuestra supervivencia, funcionan como una alarma. Las emociones positivas conducen a estados mentales creativos y nos impulsan a actuar para superar las dificultades. Además, favorecen el crecimiento personal. El papel del mentor implica, por tanto, generar emociones positivas alineadas con la visión y los objetivos del mentorando.

Para poder cambiar nuestras emociones, primero tenemos que ser conscientes de ellas.

El mentor ha de ayudar al mentorando a “desplazarse del estado de ánimo de resentimiento al de aceptación” y a “desplazarse de la resignación al optimismo y automotivación”. Para ayudar en esta transición, son herramientas fundamentales las preguntas y la reformulación. Las emociones se contagian, por lo tanto, si el mentor desarrolla y muestra serenidad y entusiasmo, los transmitirá de forma natural.

c) Fomentar la autonomía y autoconfianza. La estrategia

fundamental del *mentoring* ha de ser crear capacidad de acción en el mentorando para hacerle crecientemente autónomo, lo contrario generaría dependencia.

Por eso, a medida que el mentorando va alcanzando madurez, el papel del mentor será más el de un facilitador, que ayuda al mentorando a descubrir por sí mismo las soluciones, sin implicarse en su resolución.

d) Afirmar con convicción. Tanto en el cierre de una sesión como al final del proceso, el mentor ha de hacer énfasis en los compromisos de acción.

Es el momento de hacer afirmaciones, declaraciones firmes, convencidas y convincentes que tienen por objetivo:

- Incitar a la acción para conseguir los objetivos.
- Fomentar la autoestima y la confianza.
- Animar a asumir riesgos, a enfrentarse a los cambios y a superar los fracasos.
- Mostrar confianza en la capacidad y la disponibilidad del mentorando.

Resúmenes de la misma temática pertenecientes a la Colección Effective Management:

- **“La innovación de las personas como objetivo del coaching”**, de Antonio López (Nº 257)
- **“Coaching: paso a paso”**, de Mike Leibling y Robin Prior (Nº 196)



Effective Management, S.L.
C/ Osi, 18-20 · 08034 Barcelona (España).
Tel. (34) 93 473 75 97 · Fax (34) 93 371 43 45 · E-mail: effective@effective-management.com
Web: www.effective-management.com

Depósito legal: B-17.662-97
Edición: Effective Management, S.L.
Resumido por: Estela Sanz
Corrección de estilo: Effective Management, S.L.
Maquetación: S&R Publit, S.L.
Impresión: Impressors de Barcelona, S.L.
Dirección Comercial: Javier Triviño

La distribución de esta publicación es exclusiva de Effective Management, S.L.
Ningún texto publicado por Effective Management puede ser reproducido total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.