

11-1-2003

## Guía de Mentoría: Guía para Mentores

Center for Health Leadership & Practice

Follow this and additional works at: <https://scholarworks.umass.edu/esence>

 Part of the [Engineering Commons](#), [Life Sciences Commons](#), [Medicine and Health Sciences Commons](#), [Physical Sciences and Mathematics Commons](#), and the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

---

### Recommended Citation

Center for Health Leadership & Practice, "Guía de Mentoría: Guía para Mentores" (2003). *Ethics in Science and Engineering National Clearinghouse*. 305.

Retrieved from <https://scholarworks.umass.edu/esence/305>

This Handbook is brought to you for free and open access by the Science, Technology and Society Initiative at ScholarWorks@UMass Amherst. It has been accepted for inclusion in Ethics in Science and Engineering National Clearinghouse by an authorized administrator of ScholarWorks@UMass Amherst. For more information, please contact [scholarworks@library.umass.edu](mailto:scholarworks@library.umass.edu).

# **Guía de Mentoría**

## *Guía para Mentores*

Center for Health Leadership & Practice  
A Center of the Public Health Institute

# **Guía de Mentoría**

## **Guía para Mentores**

Center for Health Leadership & Practice  
Public Health Institute  
Oakland, CA

Noviembre de 2003

La presente Guía de mentoría se basa en materiales elaborados originalmente por el Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute (Centro para el Liderazgo & Práctica en Salud, Instituto de Salud Pública), para el Programa Ejecutivo de Mentoría y Consulta para Directores de Salud Estatal y el Programa de Consulta de la Iniciativa sobre Liderazgo en Salud Estatal (SHLI, por sus siglas en inglés). El SHLI es administrado por la Asociación Nacional de Gobernadores con subsidios provenientes de la Fundación Robert Wood Johnson.

## **Acerca del Autor**

El Center for Health Leadership & Practice (CHLP), uno de los Centros del Public Health Institute, tiene sus oficinas centrales en Oakland, CA, y desde 1991 se ha dedicado a labores de desarrollo de liderazgo (a escalas tanto nacional como internacional y con base en California).

Entre nuestros programas y servicios de consulta se encuentran los siguientes:

- Estrategias y programas de estudio diseñados-a-la-medida sobre desarrollo de liderazgo
- Talleres, retiros y presentaciones, entre ellos liderazgo en colaboración, dinámicas de equipo y perfeccionamiento sobre temas culturales
- Integración de equipos a nivel Senior y planificación de estrategias
- Programas de mentoría, individualizados y de capacitación para actividades de preparación (“coaching”) individual y mentoría
- Estrategias para la planificación de sucesión para líderes, miembros de equipos y personal de recursos humanos
- Enfoques sobre el aprendizaje de adultos, herramientas de evaluación y programas tipo “train the trainer” (capacitar al que capacita) encaminados a perfeccionar la capacidad organizativa.

**Para mayor información sobre las actividades del CHLP y de los servicios que ofrece, así como para recibir ejemplares adicionales de esta guía y del material que la acompaña, sírvase ponerse en contacto con:**

Center for Health Leadership & Practice  
Public Health Institute  
555 12<sup>th</sup> Street Suite 1032  
Oakland, CA 94607  
510-285-5586  
510-285-5587 (fax)  
[office@cfhl.org](mailto:office@cfhl.org) [www.cfhl.org](http://www.cfhl.org)

## Contenido

<b>¿Qué es la Mentoría?</b>	5
<b>¿Cómo Puedo Convertirme en Mentor?</b>	5
<b>Habilidades Clave de Mentoría</b>	7
<b>Etapas en las Relaciones Formales de Mentoría</b>	10
<b>Etapa I: Construcción de la Relación</b>	10
<b>Etapa II: Intercambio de Información y Definición de Metas</b>	11
<b>Etapa III: Trabajo Encaminado al Logro de Metas / Profundización del Compromiso</b>	11
<b>Etapa IV: Terminación de la Relación Formal de Mentoría y Planificación para el Futuro</b>	13
<b>Apéndice I Las Mejores Prácticas de Mentoría</b>	15
<b>Apéndice II Formato para Metas de Mentoría</b>	16
<b>Apéndice III Bibliografía Anotada Seleccionada</b>	18

## ¿Qué es la Mentoría?

En *La Odisea* (la obra del poeta griego Homero), Odiseo (a quien se conoce como Ulises en la traducción al latín) se preparaba para combatir en la guerra de Troya cuando se dio cuenta de que al partir dejaría abandonado a Telémaco, su heredero e hijo único. Como el niño era pequeño y las guerras generalmente se prolongaban durante años (la Guerra de Troya duró 10 años), Ulises confió a Mentor, su sabio amigo en quien tenía depositada toda su confianza, el cuidado y la educación de Telémaco.

En la actualidad, la mentoría es un proceso mediante el cual una persona con experiencia ayuda a otra persona a lograr sus metas y cultivar sus habilidades a través de una serie de conversaciones de tipo personal, confidencial y limitadas en cuanto al tiempo y otras actividades de aprendizaje. Los mentores también obtienen beneficios de la relación de mentoría. Como mentor, usted tendrá la oportunidad de compartir su sabiduría y sus experiencias, y de evolucionar en su forma de pensar, desarrollar una nueva relación y profundizar aun más en sus habilidades como mentor.

## ¿Cómo me Puedo Convertir en Mentor?

Existen muchas clases de relaciones de mentoría, que van desde lo informal hasta lo formal. Una *relación de mentoría informal* generalmente tiene lugar dentro de un formato espontáneo. (Piense en las veces en que una persona con más experiencia que usted le brindó ayuda sin que se le haya solicitado explícitamente esa labor de mentoría.) La mentoría informal también puede darse en el contexto de otras relaciones, tales como una relación de supervisión o incluso las relaciones entre iguales. Una *relación de mentoría formal* se caracteriza por su naturaleza de propósito o intencionalidad - los socios en la relación piden u ofrecen la mentoría, definen metas para la relación y establecen acuerdos en torno a su naturaleza. También existen programas de mentoría que facilitan las relaciones de mentoría formales. Una *relación de mentoría “facilitada”* se ha definido como “... una estructura y una serie de procesos diseñados para crear relaciones de mentoría efectivas; guiar el cambio en comportamiento deseado para los involucrados y evaluar los resultados conseguidos los protegidos -es decir, las personas que reciben la mentoría-, los mentores y la organización.”<sup>1</sup> Estas relaciones de mentoría ocurren dentro de un marco estructurado y definido e involucran a un tercero. Con frecuencia, estos programas tienen una meta específica, como ayudar a los participantes a impulsar sus carreras.

Las relaciones de mentoría pueden tener lugar en todos los niveles profesionales. La característica clave de una relación de mentoría consiste en que una persona con mayor experiencia ayuda a otra a lograr sus metas y a crecer como persona. El mentor puede ayudar al protegido (es decir, la persona que está recibiendo la mentoría) a perfeccionar habilidades laborales o capacidades de liderazgo específicas. El mentor puede trabajar en

---

<sup>1</sup> Murray, M. *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process* (Más Allá de los Mitos y la Magia de la Mentoría: Cómo Facilitar un Proceso de Mentoría Efectivo). San Francisco: Jossey-Bass., 2001.

la misma organización, tener experiencia en el contexto organizativo del protegido o en el mismo campo.

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

- ¿Qué experiencias y aprendizaje puedo aportar a la relación de mentoría?
- ¿Cuáles son mis propias expectativas para la relación?
- ¿Existe algún obstáculo que pudiera impedir el desarrollo de la relación?
- La presente guía le ayudará a cultivar las destrezas que requiere para aprovechar al máximo la relación de mentoría, sin importar que se trate de una mentoría formal o informal. Utilícela para planificar sus interacciones de mentoría. (También se encuentra disponible una guía acompañante, *Mentoring Guide: A Guide for Protégés*, (Guía de Mentoría: Guía de Protegidos, vea el Apéndice III). Aunque se pueden buscar mentores para diferentes ámbitos de la vida de una persona, esta guía se enfoca en la mentoría que tiene lugar dentro de un contexto profesional. El formato de la guía se ha hecho sencillo y breve a propósito para facilitar su uso por parte de personas con muchas ocupaciones.

## Habilidades Clave de Mentoría

La literatura sobre mentoría muestra que los mentores y los protegidos tienden a utilizar determinadas habilidades de mentoría. La investigación también indica que es posible cultivar estas destrezas, y que algunas destrezas o competencias en particular parecen dar origen a las relaciones de mentoría más exitosas. La doctora Linda Phillips-Jones, experta en mentoría y autora de *The New Mentors & Protégés: How to Succeed with the New Mentoring Partnerships* (Los Nuevos Mentores & los Protegidos: Cómo Tener Éxito en las Nuevas Relaciones de Mentoría) y de numerosas guías y herramientas para mentores y protegidos (vea el Apéndice III), estudió cientos de relaciones mentor - protegido y llegó a un conjunto de destrezas y competencias de mentoría críticas. Las destrezas clave de mentoría que se comentan en este trabajo están adaptadas del trabajo de la Dra. Phillips-Jones.

HABILIDADES CLAVE DE MENTORÍA
<i>Escucha Activa</i>
<i>Construcción Gradual de Confianza</i>
<i>Definición de Metas y Construcción de Capacidades</i>
<i>Aliento &amp; Inspiración</i>

Es probable que usted reconozca las destrezas que se señalan en este apartado y que tal vez tenga la experiencia de haberlas utilizado exitosamente en otras relaciones. A medida que usted avance en la relación de mentoría, trate de emplear estas destrezas siempre que le sea posible.

### 1. Escucha Activa

Escuchar en forma activa constituye destreza más elemental que usted empleará en toda su relación. La escucha activa no solamente establece una relación personal, sino que también crea un ambiente positivo y de aceptación que permite una comunicación abierta. Al escuchar activamente, usted podrá determinar los intereses y las necesidades de su protegido. Entre otros, se mencionan los siguientes ejemplos:

- Demuestre interés en lo que su protegido esté diciendo y ofrezca sus reflexiones sobre los aspectos importantes que le haya comentado para demostrarle que ha entendido;
- Utilice el lenguaje corporal (por ejemplo, haciendo contacto visual) para probar que usted está poniendo atención a lo que él o ella está diciendo; y
- Si se está comunicando con su protegido por teléfono, reduzca o elimine el ruido



de fondo y limite las interrupciones. Su protegido sentirá que cuenta con toda su atención. Al utilizar el correo electrónico, responda en un lapso de 24 horas de ser posible, y asegúrese de que su mensaje transmita una respuesta al llamado original de su protegido.

- Espere para ofrecer sus propias experiencias o para dar consejos hasta después de que su protegido haya tenido oportunidad de explicar su problema, cuestionamiento o preocupación en su totalidad.

## **2. Construcción Gradual de la Confianza**

La confianza se construye con el tiempo. Usted podrá incrementar la confianza conservando la naturaleza confidencial de sus conversaciones y de otras comunicaciones con su protegido, cumpliendo con sus reuniones y llamadas telefónicas tal y como fueron programadas, demostrando un interés y apoyo constantes y siendo honesto con su protegido.

## **3. Definición de Metas y Construcción Gradual de Destrezas**

Como modelo a seguir, usted deberá tener sus propias metas profesionales y personales y compartirlas, cuando resulte apropiado, con su protegido. También es probable que él o ella le formule preguntas sobre la manera en la que usted define y alcanza sus propias metas. Además, usted puede ayudar a su protegido a identificar y alcanzar sus propias metas profesionales y personales.

También podrá cultivar la capacidad de su protegido para aprender y alcanzar sus propias metas haciendo lo siguiente:

- Ayudándole a encontrar recursos tales como personas, libros, artículos, herramientas e información basada - en web;
- Impartiéndole conocimiento y ayudándole a cultivar sus destrezas mediante explicaciones, mediante la aportación de ejemplos útiles, la demostración de procesos, y formulándole preguntas que le hagan reflexionar sobre lo que se comenta;
- Ayudándole a lograr perspectivas más amplias sobre sus responsabilidades y su organización; y
- Comentando las acciones que usted ha emprendido en su propia carrera y explicándole sus motivaciones.

## **4. Aliento e inspiración**

Según los resultados de la investigación de la Dra. Phillips-Jones, dar ánimo es la destreza de mentoría que más aprecian los protegidos. Existen muchas maneras de

alentar o animar a su protegido.

Intente algunas de las siguientes:

- Haga comentarios favorables sobre sus logros;
- Exprese a su protegido la creencia que usted tiene en la capacidad de él o ella para crecer tanto en el plano personal como en el profesional y en alcanzar sus metas; y
- Dé respuesta a sus frustraciones y desafíos empleando palabras de apoyo, de comprensión, de aliento y de elogio. (El hecho, simplemente, de saber que alguien más ha caminado por la misma senda puede ser de tremenda utilidad.)

También puede inspirar a su protegido a destacar. Éstos son algunos ejemplos:

- Comparta su visión personal o las de otros líderes;
- Describa las experiencias, errores y éxitos que usted u otros hayan encontrado en el camino hacia el logro de sus metas;
- Hable con su protegido(a) sobre las personas y los eventos que le han servido a usted como fuente de inspiración y motivación; y
- Preséntelo(a) con aquellos colegas suyos que puedan representar contactos adicionales útiles o modelos de inspiración.

Reflexionar sobre su práctica de mentoría, destacar el uso de las destrezas clave de mentoría haciendo notar el avance logrado en la relación y solicitar la opinión de su protegido son, todas ellas, maneras excelentes de evaluar si usted está empleando o no estas destrezas.

## Etapas de las Relaciones Formales de Mentoría<sup>2</sup>

Al igual que ocurre en la mayoría de las relaciones, las de mentoría avanzan por etapas. Es probable que su relación formal de mentoría refleje cuatro etapas de desarrollo y que cada etapa constituya una parte implícita de la siguiente:

- I. Construcción de la Relación
- II. Intercambio de Información y Definición de Metas
- III. Trabajo Encaminado a la Consecución de Metas / Profundización del Compromiso
- IV. Terminación de la Relación Formal de Mentoría y Planificación para el Futuro

No existe ninguna fórmula estricta para definir la duración de cada etapa. En una relación de todo un año de duración, por ejemplo, las Etapas I y II generalmente se desarrollan durante los primeros tres o cuatro meses de la relación. En términos generales, la relación tiende a decaer paulatinamente en los meses 11 y 12. En la etapa IV se abordan las opciones existentes para la continuación de la relación en una manera menos formal.

En los párrafos siguientes se comentan actividades de naturaleza práctica para avanzar con éxito a través de cada etapa.

### Etapas de las Relaciones Formales de Mentoría<sup>2</sup>

#### Etapas de las Relaciones Formales de Mentoría<sup>2</sup>

Ésta es la fase en la que usted y su protegido se conocen y empiezan a establecer lazos de confianza.

Durante su primera reunión (en forma ideal, frente a frente), ustedes comentan sus antecedentes, experiencias, intereses y expectativas. También deberán llegar a acuerdos en torno a aspectos de confidencialidad y de la frecuencia del contacto.

Durante esta primera etapa, es importante establecer un programa para comunicarse en forma regular ya sea en persona, por teléfono o mediante el correo electrónico.

Existen varias preguntas que tal vez usted desee hacerle a su protegido durante la segunda reunión:

- Hábleme un poco sobre usted, sus capacidades, su organización o su comunidad, sobre el ambiente político, algunos desafíos clave que esté enfrentando en este momento, etc. (Empiece ofreciendo sus propias reflexiones sobre algunas de las

<sup>2</sup> Phillips-Jones, L. (2001) Personal Communication (Comunicaciones personales). Adaptado de CCC / The Mentoring Group's Mentor and Mentee training material.

experiencias e intereses clave que su protegido(a) le comente durante su primera reunión.)

- ¿En qué forma se ha beneficiado usted de otras relaciones de mentoría?
- ¿Cuáles son algunas de sus metas preliminares para nuestra relación de mentoría?

### Etapa II: Intercambio de Información y Definición de Metas

En la Etapa II usted intercambiará más información y definirá metas. Su relación y su confianza se profundizarán. A medida que se desenvuelva la mentoría, no olvide practicar la escucha activa y ofrecer expresiones de aliento en forma consistente.

#### Cómo Ayudar a su Protegido a Definir Metas:

Al intercambiar información, usted tendrá una nueva percepción de las metas que su protegido espera lograr a través de la *relación* de mentoría. Los mentores han proporcionado información y apoyo a sus protegidos sobre una amplia gama de problemas y desafíos. Por ejemplo, tal vez su protegido desee mejorar sus destrezas en un área en particularo tal vez requiera de su guía para tomar una decisión importante.

Las metas son útiles, dado que ayudan al protegido a ver más allá de las exigencias cotidianas inherentes a su puesto y le ayudan a esclarecer la manera en la que puede aprovechar al máximo la relación de mentoría. Anime a su protegido a comentar sus metas con usted. Sugíerale que llene el Formato de Metas (Apéndice II) y que comparta sus respuestas con usted.

Enseñe a su protegido a repasar sus metas periódicamente como una forma de volver a enfocarse en ellas y de medir el avance logrado. También haga referencia regularmente a las metas, ya que ésta es una buena manera para que usted se dé cuenta de si está ayudando a su protegido a alcanzar esas metas.

### Etapa III: Trabajo Encaminado a la Consecución de las Metas / Profundización del Compromiso

Durante la Etapa III, que generalmente es la más larga, usted ayudará a su protegido a trabajar en el logro de sus metas mediante conversaciones, compartiendo materiales escritos, poniendo en práctica diversas actividades de aprendizaje y de desarrollo, y presentando a su protegido con otros colegas. Ésta es una fase valiosa que se caracteriza por la apertura y la confianza, por conversaciones significativas y por la aplicación de nuevas percepciones y enfoques. En esta etapa, su protegido(a) necesita de su aliento continuo. Tal vez también se sienta usted lo suficientemente cómodo como para desafiar

a su protegido a pensar en nuevas formas de abordar un problema de manera diferente.

Éste es un buen momento en la jornada de mentoría para reflexionar sobre el avance que se ha logrado hacia la consecución de las metas y sobre la relación en sí. Considere hacer comentarios sobre lo siguiente:

- ¿Cuáles han sido los beneficios de la relación hasta este momento?
- ¿En qué forma le estoy ayudando (es decir a su protegido) a lograr sus metas?
- ¿Qué cambios ha detectado usted en sí mismo y en la manera en la que aborda su trabajo como resultado de la relación de mentoría?
- ¿Qué tipos de ajustes o cambios, de ser necesarios, se requieren en sus metas o en su relación?

¡Ésta es también la etapa durante la cual puede decaer el dinamismo de la relación! En ocasiones, el protegido podrá sentirse preocupado al pensar que le está arrojando encima una carga demasiado pesada. Existen otras responsabilidades del protegido que con frecuencia compiten con el compromiso con la relación de mentoría. Si no ha tenido noticias de su protegido durante cierto tiempo, comuníquese con él. Si es necesario, tome la iniciativa. También examine su propio nivel de tiempo y de energía. ¿Está funcionando bien la sociedad para usted? ¿Necesita tal vez hacer algunos ajustes?

Ésta es una fase muy gratificante de la relación, sin embargo, pueden surgir retos. A continuación se presentan algunos ejemplos de desafíos que otros mentores y protegidos han enfrentado y la manera en la que los han resuelto.

- **Tiempo y energía.** Definitivamente, el desafío más común es hallar tiempo suficiente para hacer todo lo que usted desea realizar en la sociedad. A pesar de las buenas intenciones, hay otras prioridades que interfieren tanto para usted como para su protegido.

*Solución: Piense en pequeño, en lugar de hacerlo en gran escala, especialmente al principio. Evite prometer dar más tiempo del que puede dedicar. Verifique con su protegido para estar seguro de que los dos se sientan cómodos con el tiempo que están dedicando y con el aprendizaje que se está dando.*

- **Construya la confianza rápidamente.** Con tan sólo unas horas de contacto al mes, no es fácil construir la clase de confianza que a los dos les gustaría compartir.

*Solución: Otros mentores han utilizado con éxito varias estrategias, tales como las siguientes: Escuche con mucha atención y recuerde lo que su protegido le ha dicho en el pasado. Demuestre que le cree. Cumpla sus promesas y sus compromisos – si alguno de ellos requiere cambio, avise a su protegido de*

*inmediato y re programe o vuelva a negociar dichos compromisos. Acepte que se cometen errores y que se aprenden lecciones. Evite hablar en forma negativa de los demás. Y, sobre todo, no divulgue los secretos que su protegido le confíe.*

- **No adopte el papel de “experto” respecto a todas las necesidades de su protegido.** Muchos mentores se sienten incómodos si no cuentan con todas las respuestas.

***Solución:** Explique su papel como “facilitador del aprendizaje” desde el principio de la relación. Dígale a su protegido que usted no podrá tener todas las respuestas a la mano, y que usted espera que aprendan juntos, al igual que buscar ayuda de otras personas que sean expertas en diferentes temas.*

- **Sea receptivo respecto a las diferencias.** En particular al principio de la relación, es difícil resistir a la tentación de suponer que tanto usted como su protegido son idénticos cuando, de hecho, lo que harán es compartir experiencias. Explore también sus diferencias y aprenda de ellas.

***Solución:** Además de descubrir todas sus semejanzas, haga un esfuerzo por descubrir las diferencias que existen entre usted y su protegido. Por ejemplo, ¿en qué forma fueron distintos los aspectos específicos de la posición de su protegido del papel (o papeles) que usted ha desempeñado hasta ahora? ¿Qué experiencias está enfrentando ahora su protegido que usted no enfrentó? Si pertenecen a generaciones, edades, géneros, razas, grupos culturales o antecedentes profesionales, diferentes ¿qué experiencias diferentes han tenido los dos? Adopte una actitud de aprendizaje e invite a hacer comentarios sobre todos estos temas. Como Stephen Covey nos recuerda en **Los Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas**, “Primero trata de entender”.*

#### Etapa IV: Terminación de la Relación Formal de Mentoría y Planificación para el Futuro

Durante esta etapa, la planificación del éxito continuado del protegido se equilibra con el cierre formal de la relación de mentoría. Trabaje con su protegido para definir los tipos de apoyo que él o ella pueden necesitar en el futuro. Tal vez usted desee relacionar a su protegido con otros colegas que pudieran aportarle beneficios distintos a los que usted le ha aportado. Éste también es un buen momento para explorar los intereses propios de su protegido respecto a que algún día él o ella proporcionen servicios de mentoría a otra persona.

El cierre de la mentoría representa el fin de la jornada. Sus comentarios finales deberán concentrarse en lo siguiente:

- Reflexionar sobre los logros, desafíos enfrentados y los avances logrados en torno al cumplimiento de las metas;
  - ¿Qué es lo que mejor recordará su protegido sobre la relación?
  - ¿Qué desafíos se le presentarán en el futuro?
- Explorar otros tipos de apoyo que su protegido pueda todavía requerir;
- Comentar si la relación continuará de manera informal y la manera en la que la manejarán; y
- ¡Agradecer su colaboración y desearle lo mejor!

## Apéndice I

### Las Mejores Prácticas de Mentoría

- Considérese un “facilitador del aprendizaje” en lugar de como alguien que posee todas las respuestas. Ayude a su protegido a ubicar personas y a aprender otros recursos que vayan más allá de la experiencia y los conocimientos que usted posee sobre un tema.
- Haga hincapié en los cuestionamientos que se relacionen con dar consejos. Haga preguntas de sondeo que ayuden a su protegido a pensar en forma más amplia y más profunda. Si su protegido habla únicamente sobre hechos, pregúntele sobre sentimientos. Si él, o ella se concentran en los sentimientos, pídale que repase también los hechos. Si parece estar empantanado en una crisis inmediata, ayúdele a ver el panorama en todo su contexto.
- Cuando su protegido se lo solicite, comparta sus propias experiencias, las lecciones que haya aprendido y los consejos pertinentes. Haga énfasis en la manera en la que sus experiencias podrían diferir de las de su protegido y en el hecho de que dichas experiencias no son más que ejemplos. Frene sus impulsos de resolverle su problema.
- Resista la tentación de controlar la relación y de manipular sus resultados; su protegido es responsable de su propio crecimiento.
- Ayude a su protegido a considerar interpretaciones y abordajes alternos.
- Aumente la confianza de su protegido mediante retroalimentación de apoyo.
- Aliente, inspire y desafíe a su protegido a lograr sus metas.
- Ayúdele a reflexionar sobre estrategias exitosas que él o ella hayan utilizado en el pasado y que podrían aplicarse a nuevos desafíos.
- De vez en cuando, sea espontáneo. Además de sus conversaciones planeadas, envíe a su protegido un correo electrónico cuando menos se lo espere, sencillamente para transmitirle una palabra de aliento o algún nuevo elemento de información.
- Reflexione sobre su práctica de mentoría. Solicite opiniones.
- Disfrute del privilegio de proporcionar mentoría. Considere que es probable que sus esfuerzos tengan un impacto significativo tanto sobre el desarrollo de su protegido como en el suyo propio.



## Apéndice II

### FORMATO DE METAS DE MENTORÍA \*

(Para ser llenado por el protegido.)

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

¿Qué desea usted lograr al comprometerse en la relación de mentoría? Llene este formato y comente sus metas con su mentor. Examine sus metas de manera periódica y comente el avance que se haya logrado.

Meta #1:

*Beneficios para Usted:*

Beneficios para su Programa / Organización / Comunidad:

*Barreras Potenciales contra el Éxito*

*Recursos / Apoyo que se necesita para Lograr la Meta:*

Método Utilizado para el Éxito:

Meta #2:

Beneficios para Usted:

---

\* Adaptado de Leadership Enterprises ([www.leadershipenterprises.com](http://www.leadershipenterprises.com))

Beneficios para su Programa / Organización / Comunidad:

Barreras Potenciales contra el Éxito:

Recursos / Apoyo que se Necesita para Alcanzar la Meta:

Cómo se Medirá el Avance:

Meta #3

Beneficios para Usted:

Beneficios para su Programa / Organización / Comunidad:

Barreras Potenciales contra el Éxito:

Recursos / Apoyo que se Necesita para Alcanzar la Meta:

Cómo se Medirá el Avance:

## Apéndice III

### Bibliografía Selecta Anotada

#### Mentoría

Bell, C. R. (1998) *Managers as Mentors*. (Los Gerentes como Mentores) San Francisco, CA: Barret-Koehler Publishers. El enfoque de Chip Bell hacia la mentoría comprende el desarrollo del protegido y del mentor, al igual que importantes principios psicológicos de desarrollo interpersonal. El enfoque de Bell se puede adaptar a personas que pertenezcan tanto a distintos niveles tanto de trabajo como de experiencia en mentoría.

Center for Health Leadership & Practice (2002) *Mentoring Guide: A Guide for Protégés* (Guía de Mentoría: Guía de Protegidos). Oakland CA: Center for Health Leadership & Practice, Public Health Institute. Ésta es la guía adjunta a *Mentoring Guide: A Guide for Mentors*: disponible en [www.cfhl.org](http://www.cfhl.org).

Cohen, N. (1999) *Effective Mentoring*. (Mentoría Efectiva) Amherst, Massachussets: HRD Press. Esta pequeña guía práctica de bolsillo le proporciona acceso rápido a conceptos y técnicas básicas de mentoría. Apoya el enfoque de desarrollo hacia las relaciones de mentoría, p. ej. La necesidad de estar conscientes de los rasgos de comportamiento del mentor, la importancia de mantener / supervisar la relación por medio de documentación escrita, etc. Las claves críticas para una mentoría exitosa son la claridad en las metas y el establecimiento de contactos.

Murray, M. (2001) *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*. (Más allá de los Mitos y la Magia de la Mentoría: Cómo Facilitar un Proceso de Mentoría Efectiva). San Francisco: Jossey-Bass. Proporciona modelos y guías para el diseño, la instrumentación y la evaluación de un proceso de mentoría facilitado en el seno de las organizaciones. Incluye herramientas útiles y ejemplos de casos.

Peterson, D.B. & Hicks, M.D. (1996) *Leader as Coach*. (El Líder como Preparador). Minneapolis. Minnesota: Personnel Decisions International Corporation. Los autores enfocan la labor de preparación o entrenamiento (“coaching) como una dimensión crítica del liderazgo. Muchas de las estrategias, técnicas y modelos que se presentan se pueden aplicar a relaciones de mentoría.

Phillips-Jones, L. (2000) *The Mentor's Guide* (Guía del Mentor) Grass Valley, CA: Coalition of Counseling Centers (CCC) / The Mentoring Group. Se trata de un manual práctico para mentores. Incluye Perspectivas del Mentor Sobre el Proceso de Mentoría, Preguntas Frecuentes, Habilidades Críticas de Mentoría, Etiqueta de la Mentoría, Lista de Verificación en Detalle de Tareas del Mentor, Planes del Mentor en blanco y de muestra, etc. Apropiado para mentores nuevos y experimentados.

Phillips-Jones, L. (2000) *The Mentee's Guide* (Guía del Protegido, o la Persona que Recibe Mentoría) Grass Valley, CA: Coalition of Counseling Centers / the Mentoring Group. Es un manual práctico para las personas que buscan un mentor o que ya trabajan con mentores. Incluye el Punto de Vista del Protegido sobre el Proceso de Mentoría, Preguntas Frecuentes, Habilidades Críticas de Mentoría, Lista de Verificación en Detalle del protegido, Etiqueta de Mentoría, , planes del protegido en blanco y de muestra, etc.

Phillips-Jones, L. (2001) *The New Mentors and Protégés: How to Succeed with the New Mentoring Partnerships*. (Los Nuevos Mentores y Protegidos: Cómo Triunfar en las Nuevas Sociedades de Mentoría). Grass Valley, CA. Coalition of Counseling Centers (CCC)/the Mentoring Group. Este libro describe la manera de conseguir a los mentores apropiados y la manera de convertirse en mentor de otros. Incluye un buen número de casos, la forma en la que cambió la labor de mentoría en la década de los 90, la nueva etiqueta de la mentoría y el diseño de ideas para una mentoría planificada.

Phillips-Jones L. (2000) **“Strategies for Getting the Mentoring You Need: A Look at Best Practices of Successful Mentees.”** (Estrategias para Conseguir la Mentoría que Usted Necesita: Perspectiva de las Mejores Prácticas de Quienes Han Tomado Mentoría con Éxito.) Grass Valley CA: Coalition of Counseling Centers (CCC) / the Mentoring Group. Es un folleto de 14- páginas para aquellas personas que buscan información específica sobre cómo conseguir mentores. Se utiliza como recurso para el desarrollo de carreras de personas en todos los niveles de las organizaciones.

Phillips-Jones, L. (1998) **“75 Things to Do with Your Mentees: Practical and Effective Development Activities You can Try.”** (75 Actividades que Puede Poner en Práctica con Sus Protegidos: Actividades de Desarrollo Prácticas y Efectivas que Puede Intentar. Grass Valley CA: Coalition of Counseling Centers (CCC) / The Mentoring Group. Folleto de 12-páginas sobre actividades para el desarrollo de protegidos que han sido utilizadas con éxito por diferentes mentores.

Shea, G.F. (1999) **Making the Most of Being Mentored: How to Grow from a Mentoring Partnership.** (Aprovechamiento al Máximo de una Mentoría: Cómo crecer a partir de una Asociación de Mentoría). Menlo Park CA: Crisp Publications, Inc. Ofrece información, ejercicios y actividades de autoaprendizaje para protegidos y para personas en busca de un mentor.

Shea, G:F: (1996) **Mentoring: A Practical Guide.** (Mentoría: una Guía Práctica). Menlo Park, CA: Crisp Publications Inc. Un libro sencillo de tipo “how to” a nivel gerencial medio sobre la mentoría que presenta en forma efectiva actividades y ejercicios concretos y de detalle. El autor propone el concepto de que la mentoría es el empoderamiento del protegido mediante el desarrollo de sus habilidades en una asociación dinámica.

Zachary, L.J. (2000) *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*. (Guía del Mentor: Cómo Facilitar Relaciones de Aprendizaje Efectivas). San Francisco, CA: Jossey-Bass. Es una guía integral para el desarrollo de relaciones y programas de mentoría exitosos. Incluye ejemplos y ejercicios útiles.

### Aprendizaje / Creatividad

Dalton, M.A. (1998) *Becoming a More Versatile Learner*. (Cómo Convertirse en un Sujeto de Aprendizaje más Adaptable) Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership. La adaptabilidad en las labores de aprendizaje y la asistencia para un protegido para entender el poder personal e incluso político de esa adaptabilidad pueden ser un factor crítico para el éxito de una relación de mentoría. Este libro de 25-páginas captura el proceso de expansión del aprendizaje.

Gryskiewics, S. (1999) *Positive Turbulence: Developing Climates for Creativity, Innovation, and Renewal*. (Turbulencia Positiva: Cómo Fomentar Climas para la Creatividad, la Innovación y la Renovación). Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership. En ocasiones, una relación de mentoría se puede estancar debido a factores contextuales para el protegido. Este libro trata sobre climas en constante cambio – desde las funciones y las relaciones hasta la economía y la política.

von Oech, R. (1990) *A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative*. (Una Palmada en la Cabeza: Cómo Puede Convertirse en Una Persona Más Creativa). New York, New York: Warner Books. Este clásico es uno de los éxitos de librería más importantes sobre la manera de cambiar nuestra perspectiva al momento de ver las cosas. Inteligente y humorístico a la vez, este libro ayudará a un protegido o un mentor a volverse más creativo.

### Propósito Personal / Dirección / Significado

Hakim, C. (1994) *We Are All Self-Employed: The New Social Contract for Working in a Changed World*. (Todos Somos Auto-Empleados: el Nuevo Contrato Social para Trabajar en Mundo Cambiado). San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers. El profesor Hakim presenta un caso convincente en el sentido de que todos, ya sea que estemos auto-empleados o que laboremos para una gran empresa, somos responsables de nuestro propio éxito profesional. El autor ofrece varias ideas sobre cómo descubrir la pasión propia y encontrar o crearse un trabajo satisfactorio.

Leider, R.J. (1997) *The Power of Purpose: Creating Meaning in Your Life and Work*. (El Poder del Propósito: Cómo Darle Significado a su Vida y a su Trabajo. New York, New York: MJF Books. Leider ofrece una discusión convincente sobre el deber del trabajo, un tema que con frecuencia se menciona entre mentor y protegido. El autor se concentra en la vida y el trabajo desde el interior, aterrizando el aspecto espiritual en la práctica común de la vida diaria.

Leider, R.J. & Shapiro, D.A. (1996) *Repacking Your Bags: How to Live with a New Sense of Purpose*. Cambio de Equipaje: Cómo Vivir con un Nuevo Sentido de Misión en la Vida). New York, New York. MJF Books. En una relación de mentoría, con frecuencia se revela la dinámica de: “Me falta equilibrio en la vida entre el trabajo y la familia”. Los autores presentan un enfoque detallado para ayudar a una persona a deshacerse de las cargas innecesarias que va arrastrando por la vida y a vivir con un renovado sentido de misión.

### **Relaciones Interpersonales / Manejo de Conflictos / Manejo de la Política**

Scott, G.G (2000) *Work with Me: Resolving Everyday Conflict in Your Organization*. Trabaja Conmigo: Cómo Resolver los Conflictos Diarios en tu Organización), Palo Alto, CA: Davis-Black Publishing. En una relación de mentoría, se puede dedicar una parte de tiempo significativa a comentar formas de manejar los conflictos de poder, la política del contexto laboral y fricciones con gente difícil. El profesor Scott presenta el modelo ERI (Emoción, Razón e Intuición) para manejar estos problemas y negociar las políticas.

Wall, B. (1999) *Working Relationships: The Simple Truth About Getting Along with Friends and Foes at Work*. (Relaciones Laborales: La Verdad Simple y Llana Sobre Cómo Relacionarse con Amigos y Enemigos en el Trabajo). Palo Alto, CA: Davis-Black Publishing. No importa qué tan bueno sea usted en lo que hace, el factor más importante - y con frecuencia el desafío más frustrante para evaluar su éxito y satisfacción en el lugar de trabajo es la capacidad que usted posee para forjar relaciones efectivas con los demás. Este libro, que con frecuencia se menciona en una relación de mentoría, ofrece ejemplos excelentes para el manejo del mundo de las relaciones interpersonales.

