

Etapas de las Relaciones Formales de Mentoreo

Al igual que ocurre en la mayoría de las relaciones, las de mentoreo avanzan por etapas. Es probable que tu relación formal de mentoreo 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 Mentoreo 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.

Etapa I: Construcción de la Relación

Ésta es la fase en la que tú y tu mentor se conocen y empiezan a establecer lazos de confianza. Durante tu 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 desees hacerle a tu mentor durante la segunda reunión:

- Háblame un poco sobre ti, tus capacidades, tu organización o tu comunidad, sobre el ambiente político, algunos desafíos clave que esté enfrentando en este momento, etc. (Empieza ofreciendo tus propias reflexiones sobre algunas de las experiencias e intereses claves que tu mentor te comente durante su primera reunión.)
- ¿En qué forma se ha beneficiado de otras relaciones de mentoreo?
- ¿Cuáles son algunas de sus metas preliminares para nuestra relación de mentoreo?

Etapa II: Intercambio de Información y Definición de Metas

En la Etapa II intercambiarás más información y definirás metas. Su relación y su confianza se profundizarán. A medida que se desenvuelva el mentoreo, no olvides practicar el escuchar activamente y ofrecer expresiones de aliento en forma consistente.

Cómo Ayudar a tu mentor a Definir Metas:

Al intercambiar información, tendrás una nueva percepción de las metas que tu mentor espera lograr a través de la *relación* de mentoreo. Los mentores han proporcionado información y apoyo a sus discípulos sobre una amplia gama de problemas y desafíos. Por ejemplo, tal vez tu mentor desee mejorar sus destrezas en un área en particular o tal vez requiera de tu guía para tomar una decisión importante.

Las metas son útiles, dado que ayudan al mentor 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 mentoreo. Anima a tu mentor a comentar sus metas contigo. Sugíerale que llene el Formato de Metas (Apéndice I) y que comparta sus respuestas contigo.

Enséñale a tu mentor a repasar sus metas periódicamente como una forma de volver a enfocarse en ellas y de medir el avance logrado. También haz referencia regularmente a las metas, ya que ésta es una buena manera para que te des cuenta de si estás ayudando a tu mentor 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, donde ayudarás a tu mentor a trabajar en el logro de sus metas mediante conversaciones, compartiendo materiales escritos, poniendo en práctica diversas actividades de aprendizaje y de desarrollo, y presentándole a tu mentor 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, tu mentor(a) necesita de tu aliento continuo. Tal vez también te sientas lo suficientemente cómodo como para desafiar a tu mentor a pensar en nuevas formas de abordar un problema de manera diferente.

Éste es un buen momento en la jornada de mentoreo para reflexionar sobre el avance que se ha logrado hacia la consecución de las metas y sobre la relación en sí. Considera 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 tu mentor) a lograr sus metas?
- ¿Qué cambios has detectado en ti mismo y en la manera en la que abordas tu trabajo como resultado de la relación de mentoreo?
- ¿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 mentor podrá sentirse preocupado al pensar que le estás arrojando encima una carga demasiado pesada. Existen otras responsabilidades del mentor que con frecuencia compiten con el compromiso con la relación de mentoreo. Si no has tenido noticias de tu mentor durante cierto tiempo, comunícate con él. Si es necesario, toma la iniciativa. También examina tu propio nivel de tiempo y de energía. ¿Está funcionando bien la sociedad para ti? ¿Necesitas 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 mentoras 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 deseas realizar en la sociedad. A pesar de las buenas intenciones, hay otras prioridades que interfieren tanto para ti como para tu mentor.

Solución: *Piense en pequeño, en lugar de hacerlo en gran escala, especialmente al principio. Evita prometer dar más tiempo del que puedes dedicar. Verifica con tu mentor para estar seguro de que los dos se sientan cómodos con el tiempo que están dedicando y con el aprendizaje que se está dando.*

• **Construye 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: Escucha con mucha atención y recuerda lo que tu mentor te ha dicho en el pasado. Demuestra que*

le crees. Cumple tus promesas y tus compromisos – si alguno de ellos requiere cambio, avisa a tu mentor de inmediato y reprograma o vuelve a negociar dichos compromisos. Acepta que se cometen errores y que se aprenden lecciones. Evita hablar en forma negativa de los demás. Y, sobre todo, no divulgues los secretos que tu mentor te confíe.

• **No adoptes el papel de “experto” respecto a todas las necesidades de tu mentor.** Muchos mentores se sienten incómodos si no cuentan con todas las respuestas.

Solución: Explícale tu papel como “facilitador del aprendizaje” desde el principio de la relación. Dile a tu mentor que no podrás tener todas las respuestas a la mano, y que esperas que aprendan juntos, al igual que buscar ayuda de otras personas que sean expertas en diferentes temas.

• **Se receptivo respecto a las diferencias.** En particular al principio de la relación, es difícil resistir a la tentación de suponer que tanto tú como tu mentor son idénticos cuando, de hecho, lo que harán es compartir experiencias. Explora también sus diferencias y aprende de ellas.

Solución: Además de descubrir todas sus semejanzas, haga un esfuerzo por descubrir las diferencias que existen entre ti y tu mentor. Por ejemplo, ¿en qué forma fueron distintos los aspectos específicos de la posición de tu mentor del papel (o papeles) que has desempeñado hasta ahora? ¿Qué experiencias estás enfrentando ahora tu mentor que tú no enfrentaste? Si pertenecen a generaciones, edades, géneros, razas, grupos culturales o antecedentes profesionales, diferentes ¿qué experiencias diferentes han tenido los dos? Adopta una actitud de aprendizaje e invítalo 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”.

Etapas IV: Terminación de la Relación Formal de Mentoreo y Planificación para el Futuro

Durante esta etapa, la planificación del éxito continuado del mentor se equilibra con el cierre formal de la relación de mentoreo. Trabaja con tu mentor para definir los tipos de apoyo que él o ella pueden necesitar en el futuro. Tal vez desees relacionar a tu mentor con otros colegas que pudieran aportarle beneficios distintos a los que le has aportado. Éste también es un buen momento para explorar los intereses propios de tu mentor respecto a que algún día él o ella proporcionen servicios de mentoreo a otra persona. El cierre de la mentoreo 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 tu mentor sobre la relación?
 - ¿Qué desafíos se le presentarán en el futuro?
 - Explorar otros tipos de apoyo que tu mentor pueda todavía requerir;
 - Comentar si la relación continuará de manera informal y la manera en la que la manejarán;
 - ¡Agradecer su colaboración y desearle lo mejor!

Apéndice I

FORMATO DE METAS DE MENTOREO*

(Para ser llenado por el mentor.)

Nombre:

Fecha:

¿Qué deseas lograr al comprometerse en la relación de mentoreo? Llena este formato y comenta tus metas con tu mentor. Examina tus metas de manera periódica y comenta el avance que hayas logrado.

Meta #1:

Beneficios para ti:

Beneficios para tu Programa / Organización / Comunidad:

Barreras Potenciales contra el Éxito:

Recursos / Apoyo que se necesita para Lograr la Meta:

Cómo se medirá el avance:

Método Utilizado para medir el Éxito:

Meta #2:

Beneficios para ti:

Beneficios para tu Programa / Organización / Comunidad:

Barreras Potenciales contra el Éxito:

Recursos / Apoyo que se necesita para Lograr la Meta:

Cómo se medirá el avance:

Método Utilizado para medir el Éxito:

Extracto de la Guía para Mentores del Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute Oakland, CA