



## ***Algunas Reflexiones acerca del Mentoring en Organizaciones***

*El término Mentor procede de "La Odisea", escrita por el poeta griego Homero. Cuando Ulises se prepara para ir a luchar a la Guerra de Troya, cae en la cuenta que va a dejar solo a su hijo Telémaco, su único heredero. Telémaco debía ser formado para ser rey. Para sustituir a Ulises mientras está fuera, confía en su leal amigo mentor para que sea el tutor de Telémaco... De esta historia se desprende que mentor es sinónimo de consejero, amigo, profesor y persona sabia...  
Es aprender de otro...*

En el transcurso de estos años, hemos podido definir que ***Mentoring es una forma de acompañar a un ser humano a incorporar competencias definidas y claras y a generar las condiciones emocionales para que éstas aparezcan como conductas observables.***

Esta parece una definición simple, sin embargo cada uno de los elementos que aparecen en ella, suponen un trabajo específico, consciente y especializado y sobre todo empático. Un desafío importante para el diseño del proceso de mentoría, es justamente el tener claridad respecto de *cuáles* son las competencias a trabajar aunque parezca obvio), *cómo* se irán trabajando y *cuáles* serán las conductas observables a evaluar (fundamental en el contexto organizacional). En estos tres elementos vemos se asienta el proceso, la metodología y las acciones y se constituyen como los pilares sobre los cuáles se sustentan cada uno de los pasos del acompañamiento, por lo tanto los pasos del Mentor.

Es fundamental considerar en todos los puntos anteriores antes mencionados, la cultura organizacional donde se desarrollará el proceso, la cuál será determinante para la definición de las bases del proceso, las competencias a trabajar y en el contexto en el cuál se llevará a cabo el proceso.

Hoy se habla de colaboración como una revolución necesaria y casi imperativa para el éxito de las organizaciones.

Y sin embargo ¿Cómo se operacionaliza la Colaboración? Creemos que una de las estrategias colaborativas más revolucionarias es la de generar vínculos entre las personas de una organización donde me veo directamente involucrado en el desarrollo del otro...y eso también determina mi propio desarrollo... Y este vínculo generarlo a través de conversaciones poderosas.



## Aproximándonos a un proceso de Mentoría

Partamos por el **"Incorporar"**, lo vemos como un proceso dinámico y sistémico pues en su definición supone la existencia de dos cosas que se unen para formar una sola, es un nacimiento... y podemos ver que cada vez que aprendemos algo volvemos a nacer, así vivimos el proceso de incorporar o **"Hacer Cuerpo"**.

Cuando incorporamos competencias, por lo tanto, estamos insinuando que nuevas habilidades van a formar parte de un ser humano, lo que le va a permitir tener nuevas acciones disponibles. Etimológicamente "in-" puede traducirse como "hacia el interior" y el vocablo "corpus", es sinónimo de "cuerpo". Entonces es como "hacer cuerpo" "meter adentro del cuerpo" una nueva habilidad, sin duda esto requiere transformación.

El principal desafío en una organización es que estas habilidades efectivamente aparezcan como nuevas acciones, si esto no ocurre, el proceso ha fracasado.

En este contexto y volviendo al proceso de Mentoría, para lograr esta incorporación, es necesario tener conciencia de que cada instancia cotidiana es una oportunidad. Cada actividad, reunión, conversación, se transforma en un espacio que posibilita mirar la competencia que necesito incorporar y trabajarla "Todo es cancha". El feedback en este espacio es fundamental, pues muchas veces somos ciegos a nuestras propias habilidades y sobre todo al grado en que las tenemos incorporadas, por lo que la retroalimentación constante, como bien es sabido, acelera el proceso.

Pasando a las **"Competencias"** vemos que éstas están "vinculadas a la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado". En esta definición de competencias, está contenida la actitud además, que muestra un mentee para enfrentar su desafío de aprendizaje, ese es un tremendo elemento a considerar en un proceso de mentoría. La voluntad del mentee es un factor clave para el éxito del proceso, la actitud implica un estado emocional y una predisposición por ser acompañado, por estar permanentemente autoevaluándose, por pedir y recibir feedback y por movilizar su propio proceso de aprendizaje, que en las organizaciones además se transforma en una competencia clave para el desarrollo y el liderazgo.

Las habilidades o competencias incorporadas, necesariamente tienen que **"Aparecer"**. No es posible evaluar si las competencias necesarias han sido incorporadas si estas no aparecen en la acción, sea cuál sea el rol que se ejerza... como sabemos solo eso refleja el verdadero aprendizaje. Aquí aparece el desafío para el mentee y para el mentor, de evaluar en qué medida están presentes las competencias requeridas y si el grado de



incorporación es el adecuado para los objetivos definidos y la necesidad del sistema y la organización.

En el proceso de Mentoring y para lograr lo anterior, nos permitimos dar feedback, regalar acciones que favorezcan la incorporación de aprendizajes, dar consejos, encausar conversaciones y aprendizajes, poner límites al mentee y usar el sistema como espacio de laboratorio, donde pueda poner en acción las nuevas acciones e ir ajustando y haciendo conversar sus aprendizajes con el entorno.

### **El Mentor**

El ser Mentor, significa estar no solamente en constante formación, análisis y ejercicio de la disciplina, sino además implica un nivel de auto-observación de las propias competencias y cegueras en un nivel muy desafiante.

El Mentor está llamado a ser un profundo y agudo observador. Observador, entendiendo como tal, el tener la capacidad de generar una mirada de sí mismo, del mentee y del contexto en el que se mueve el mentee, muy detallada y sistémica a la vez.

Al mismo tiempo necesita un radar que lo vaya acompañando a mirar y evaluar en qué grado las competencias están siendo incorporadas. Solo una aguda observación de estos elementos, permitirá identificar aquellas palancas que es necesario mover, para que el mentee incorpore las competencias en las que se ve más débil y fortalezca aquellas que ya tiene.

Estamos convencidos que el tener conciencia de tus propias cegueras, te permite acompañar las cegueras del otro... y mostrárselas de una manera que favorezca y estimule su aprendizaje y no inhiba y frustre su entusiasmo por aprender.

Finalmente, otra competencia fundamental que hemos visualizado, es la de saber trabajar en equipo, en el sentido más profundo y amplio de la palabra. Desde la confianza, desde la empatía como emoción estratégica, desde la credibilidad, desde el desapego, desde el liderar... el trabajo del Mentor en una organización, vemos se sostiene en una Red que permite el desarrollo del proceso y sus fases y en una organización que apuesta con coraje al desarrollo de sus colaboradores desde el vínculo sincero y el aprendizaje que deriva en la acción.

Erika Salazae M.  
DIRECTORA  
Escala Humana Consultores