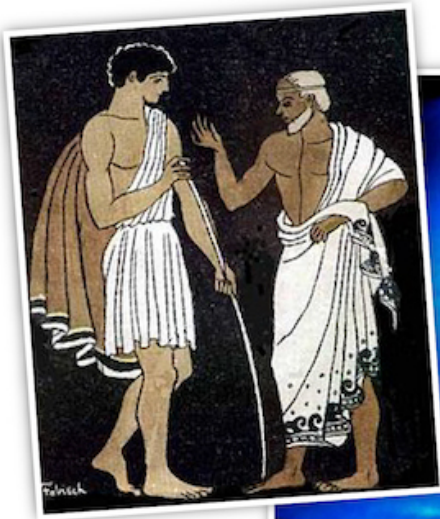


## **"ENSÉÑALE A SER REY"**

Apuntes sobre usos y perspectivas del Mentoring  
1ª parte



En cualquier curso de formación de Mentores es muy común contar la anécdota que dio origen al Mentoring: Ulises, antes de marchar a la guerra de Troya y preocupado de que su ausencia sería de mucho tiempo con posibilidades de nunca regresar, le encarga a su amigo, el anciano Mentor, hombre de gran sabiduría, que se encargue de la educación de su hijo Telémaco para que **"aprenda a ser Rey"**.

Lo que no nos queda tan claro es la manera como alguien de gran experiencia puede transmitirla a su Mentee, quien seguramente está catalogado de alto potencial en su organización.

Para entender cómo funciona el Mentoring hay que dar un paso atrás y revisar más a fondo nuestra idea de "enseñar". El Mentoring se ha definido como "transmisión de experiencia". Sin embargo, esa definición podría darnos a entender que el Mentee es un ente pasivo ante el proceso lo que nos llevaría a un escenario donde toda la sesión se basa en que el Mentee aprenda de las experiencias y anécdotas de su Mentor. En realidad, el Mentor no enseña, dado que la experiencia no es transmisible por sí misma. En realidad, el Mentor provoca, acompaña y facilita el proceso para que el Mentee aprenda por sí mismo lo que nadie le puede enseñar, ni siquiera el mismo Mentor.

Desde esta perspectiva el proceso de Mentoring busca el desarrollo integral del Mentee, el desarrollo de su conciencia, de su capacidad para percibir, analizar y enfrentar las situaciones desde una perspectiva más profunda. En el proceso puede estar implicado el desarrollo de competencias más específicas, pero sin perder de vista esa integralidad.



Se dice que en el Coaching "el Coach pregunta y el Coachee responde" y en el Mentoring "el Mentee pregunta y el Mentor responde". Este enfoque limita la labor del Mentor, el aprendizaje tiene que ver con "darse cuenta" y esto se logra mediante un proceso reflexivo de auto-observación dirigida, y nada mejor para provocarlo que la pregunta.

Un buen Mentor sabe mezclar en ese proceso conversacional anécdotas, consejos, retroalimentación y buenas preguntas que generen reflexión.

Cada herramienta de aprendizaje tiene pros y contras, y se deben usar situacionalmente.

Revisemos más en detalle las principales herramientas de Mentoring:

## EL CONSEJO

En esencia consejo es "lo que yo haría si yo fuera tú", tiene ventajas y desventajas dependiendo de diversos factores, entre otros la intención de quien lo da y la madurez de quien lo recibe:

## VENTAJAS

- Puede romper puntos ciegos
- Transmite el mensaje de "me interesas"
- Permite entender cómo el Mentor ve los retos actuales del Mentee y cómo los enfrentaría desde su experiencia
- Muchas veces acorta el proceso de aprendizaje
- Ahorra posibles errores que pueden generar malos momentos y altos costos

## DESVENTAJAS:

- Puede generar codependencia
- Pedir consejos es pedir permisos
- Puede generar desempoderamiento
- Puede percibirse como "una orden oculta"
- El Mentee tiene que aplicar el consejo desde su propio mundo de recursos no desde el mundo de recursos del Mentor
- Puede robar aprendizaje al no permitir que el Mentee experimente y resuelva por sí mismo
- Paradójicamente puede disminuir la autoconfianza del Mentee en sus propias capacidades de resolver la situación si el mentor minimiza el esfuerzo que implica poner el consejo en practica

## ANECDOTAS DEL MENTOR:

Un buen Mentor debe ser un excelente “narrador”, sin embargo debe tener muy en claro los límites de sus propias historias.

### VENTAJAS

- Fortalecen la admiración que el Mentee seguramente le tiene al Mentor
- Enseñan, ahorran caminos.
- Hacen más agradable la conversación
- Generan curiosidad e interés

### DESVENTAJAS

- Pueden generar una imagen de soberbia especialmente si sólo se habla de los éxitos del Mentor
- Si el Mentor no la encuadra en marco aprendizaje se puede quedar solo en la anécdota misma
- Si se usan en exceso pueden desfocalizar el objetivo de la sesión



La principal recomendación es acompañar los consejos y las anécdotas con preguntas enfocadas a que el Mentee haga su propio proceso de reflexión y aprendizaje adaptándolas a su situación particular que nunca será igual a la vivida por el Mentor.

Estas dos herramientas se basan en el principio de “modelaje” que consiste en observar comportamientos exitosos en otros y copiarlos, con la ventaja de que el Mentee puede conversar con el Mentor para entender el por qué y el para qué de esos comportamientos y nos solo en el cómo. Como decía un gran Maestro, la maestra no solo está en saber hacer algo también está en saber cuándo NO hacerlo.

## DISEÑO DE EXPERIENCIAS CRÍTICAS

La experiencia enseña, entre más retadora sea más enseña. A su vez los resultados no deseados son fuente de retroalimentación y por ende, de aprendizaje. El Mentor puede no solo ayudarle al Mentee a reflexionar sobre la manera de enfrentar sus retos cotidianos, también puede sugerirle, asignarle o provocar que le Mentee vivía nuevas experiencias alineadas con sus áreas de oportunidad.

### VENTAJAS

- El aprendizaje se da en la acción no solo en la reflexión
- Se pueden alinear objetivos organizacionales, desarrollo de competencias específicas y necesidades de aprendizaje del Mentee en una sola experiencia
- El Mentee se reta al máximo por las características de la experiencia

### DESVENTAJAS

- Demasiado involucramiento del mentor en el rol evaluativo de la experiencia
- Posible confusión de roles al entrar en el terreno del supervisor de la experiencia o el jefe directo del Mentee
- Poco margen para el error ,y el aprendizaje del error, si son experiencias de alto impacto en la organización y por ende de alto costo

Queda por revisar la herramienta de mayor impacto en el proceso de aprendizaje, la pregunta.

Este será el tema de la segunda parte nuestro próximo artículo.

Siendo justos el Mentoring no lo inventaron los griegos, ya en extremo Oriente hay muchos ejemplos, y mucho más antiguos, del poder del aprendizaje profundo provocado por un "Maestro", mediante técnicas bastante atípicas, que rara vez enseña directamente pero si cuenta muchas historias, hace preguntas de gran profundidad e invita al discípulo a hacer ciertas actividades donde nunca le dice qué va a aprender y el discípulo lo descubre después de hacerlo.

El Mentoring, como todo proceso conversacional, es 50% técnica y 50% intuición, pero una intuición que nace de la empatía y del deseo sincero de ser parte del desarrollo de los demás.



### Ricardo Escobar

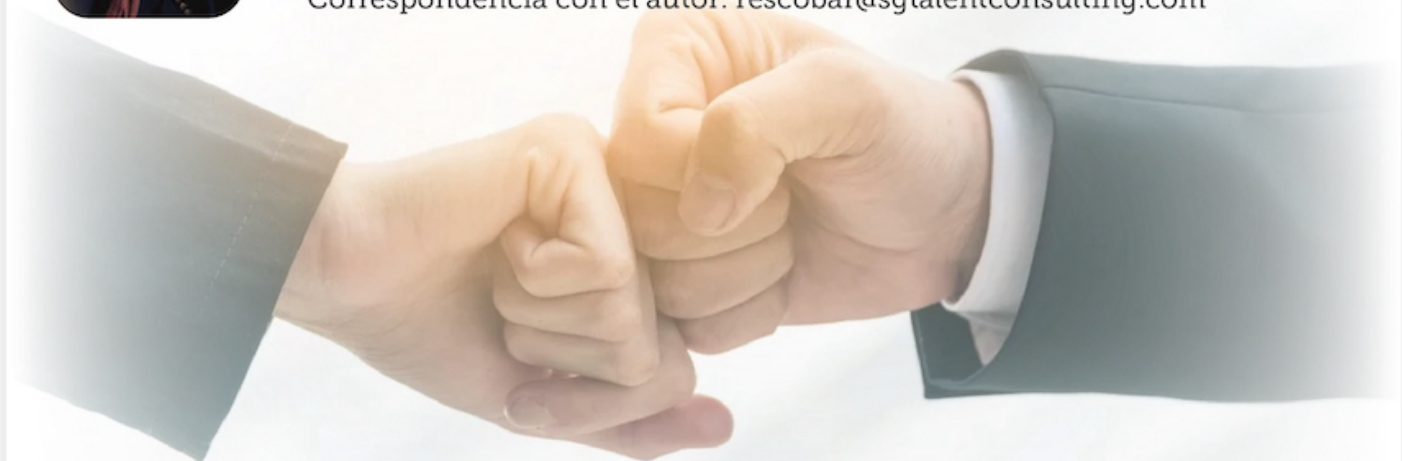
Secretario General para Latinoamérica de EMCC Latam  
(European Mentoring and Coaching Council)

Socio Fundador de HCN World. Director de Sg Talent Consulting.

Coach ejecutivo con especialidad en Team Coaching

Co-autor de "Team Coaching para desarrollar equipos de alto desempeño".

Correspondencia con el autor: [rescobar@sgtalentconsulting.com](mailto:rescobar@sgtalentconsulting.com)



## CERTIFICACIÓN DE TEAM COACHING Y LIDERAZGO DE EQUIPOS

Empezamos en Agosto 2022

HCN WORLD



IMPARTE

**Ricardo  
Escobar**

**APRENDE**  
CON LOS EXPERTOS

CLICK AQUÍ PARA MÁS INFORMACIÓN