

Guía de Mentoría

Guía de los Protegidos

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

Guía de Mentoría

Guía de los Protegidos

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

Noviembre de 2003

Esta Guía de mentoría se basa en materiales que fueron originalmente desarrollados por el Centro para el Liderazgo & la Práctica en Salud, el Instituto de Salud Pública para el Programa Ejecutivo de Mentoría y Consulta para los 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 Jonson.

Acerca del Autor

El Centro para el Liderazgo & Práctica en Salud (CHLP, por sus siglas en inglés), un Centro del Instituto de Salud Pública, tiene su oficina principal en Oakland, CA. Desde 1991, el CHLP se ha dedicado a labores de desarrollo de liderazgo (tanto a escala nacional, como internacional y con base-en-California).

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

- Estrategias y programa de estudios sobre desarrollo en liderazgo diseñados-a-la-medida
- Talleres, retiros y presentaciones que comprenden liderazgo en colaboración, dinámicas de equipo y competencia cultural
- Planificación de estrategias y estrategias para la constitución del equipo a nivel Senior
- Programas de mentoría, y capacitación en habilidades de preparación y mentoría a escala individual
- Estrategias para la planificación de sucesión para líderes, miembros del equipo y personal de recursos humanos
- Enfoques sobre el aprendizaje de adultos, herramientas de evaluación y programas tipo “Train the Trainer” (Capacitar al que Capacita) para incrementar la capacidad organizativa.

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

Center for Health Leadership & Practice
Public Health Institute
555 12th Street Suite 1032
Oakland, CA 94607
510-285-5586
510-285-5587 (fax)
office@cfhl.org www.cfhl.org

Contenido

¿Qué es la Mentoría?	5
¿Cómo Consigo un Mentor?	5
Habilidades Clave de Mentoría	7
Etapas en las Relaciones Formales de Mentoría	10
Etapa I: Construcción de la Relación	10
Etapa II: Intercambio de Información y Definición de Metas	11
Etapa III: Trabajo Encaminado al Logro de Metas / Profundización del Compromiso	12
Etapa IV: Terminación de la Relación Formal de Mentoría y Planificación para el Futuro	14
Apéndice I Las mejores Prácticas de Mentoría	15
Apéndice II Formato para Metas de Mentoría	16
Apéndice III Bibliografía Anotada Seleccionada	18

¿Qué es la Mentoría?

En la Odisea (la obra del poeta griego Homero), Odiseo (conocido como Ulises en la traducción al latín) se preparaba para combatir en la guerra de Troya cuando se percató de que dejaría abandonado a Telémaco, su heredero e hijo único. Como el niño era pequeño y generalmente las guerras 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 en el cual una persona con experiencia ayuda a otra a cultivar sus metas y habilidades a través de una serie de conversaciones de naturaleza personal, confidencial y limitadas en cuanto al tiempo, al igual que otras actividades de aprendizaje. Los mentores también obtienen beneficios de la relación de mentoría. Como protegido (es decir, como la persona que está recibiendo mentoría), usted tendrá la oportunidad de aprender más y de obtener información y de evolucionar en su manera de pensar sobre los problemas que le afectan a medida que construye una relación con un mentor.

¿Cómo Consigo un Mentor?

Existen muchas clases de relaciones de mentoría, que van desde la relación informal hasta la formal. Una *relación de mentoría informal* generalmente ocurre en un formato espontáneo. (Piense en las veces en que una persona con más experiencia que usted le brindó ayuda sin que usted haya solicitado explícitamente esa labor de mentoría.) La mentoría informal también puede ocurrir en contexto de otras relaciones tales como una relación de supervisión, o incluso relaciones entre iguales. Una *relación de mentoría formal* se caracteriza por su naturaleza de propósito o intencionalidad - los socios en la relación solicitan la mentoría, definen metas para la relación y establecen acuerdos en torno a su naturaleza. También existen programas de mentoría que facilitan las relaciones formales de mentoría. 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 deseado en el comportamiento de los implicados y evaluar los resultados para los protegidos, es decir, las personas que reciben la mentoría, para los mentores y la organización."¹ Estas relaciones de mentoría se dan 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 ocurrir 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 evolucionar como persona. El mentor puede ayudarle a cultivar habilidades laborales o capacidades de liderazgo específicas. El mentor puede trabajar en su propia organización, tener experiencia en su contexto organizativo o contar con experiencia en el mismo campo.

¹ 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.

Quienes buscan un mentor tienen cuentan con varias opciones. Es posible que exista un programa de mentoría activo en su organización, en su comunidad o en su disciplina específica. Cuando busque un mentor fuera del contexto de un programa de mentoría, le recomendamos que examine los abundantes y excelentes recursos que se encuentran disponibles sobre mentoría. (Vea el Apéndice III). Antes de abordar a un mentor potencial, es útil formularse las siguientes preguntas:

- ¿Qué espero obtener de una relación de mentoría?
- ¿Qué clase de mentor me interesa? (p. ej. en mi organización, en mi campo, con habilidades / experiencias específicas)
- ¿Cuáles son las barreras potenciales que existen para el inicio de una relación de mentoría?
(p. ej. limitaciones de tiempo)

Una vez que haya definido sus metas para la relación de mentoría, elabore una lista de mentores potenciales. Aborde al mentor potencial y haga mención de sus metas y expectativas para la relación y refiérase a la razón por la que usted cree que el mentor / mentora en cuestión podría ayudarlo. Al iniciar su relación de mentoría, utilice esta guía para planificar sus interacciones y para incrementar sus habilidades de mentoría. Se encuentra disponible una guía de acompañamiento para los mentores, *Mentoring Guide: A Guide for Mentors*, (Guía de Mentoría: Guía de los Mentores). (Vea Apéndice III)

Esta guía le ayudará a cultivar las habilidades que requiere para aprovechar al máximo su relación de mentoría, ya sea a escala formal o informal. Si bien es posible buscar mentores para diversas esferas de la vida, esta guía se concentra en la mentoría dentro de un contexto profesional. El formato de la guía es sencillo y breve a propósito para facilitar su uso por parte de gente muy ocupada.

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 estas habilidades se pueden desarrollar, y que algunas habilidades o competencias en particular parecen dar como resultado las relaciones de mentoría más exitosas. La Dra. Linda Phillips-Jones, experta en mentoría y autora de *The New Mentors & Protégés: How to Succeed with the New Mentoring Partnerships* (Los Nuevos Mentores & Protegidos: Cómo Tener Éxito en las Nuevas Sociedades 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 habilidades y competencias críticas de mentoría. Las habilidades clave de mentoría que se comentan en el presente están adaptadas del trabajo de la Dra. Phillips-Jones.

HABILIDADES CLAVE DE MENTORÍA
Escucha Activa
Construcción de la Confianza
Definición de Metas
Ánimo
Aprendizaje Rápido
Cómo Manejar la Relación

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

1. Escucha Activa

La escucha activa es la habilidad más elemental que usted utilizará en toda su relación de mentoría. La escucha activa no solamente establece una relación de comunicación, sino que crea un ambiente positivo que permite una comunicación abierta. Al escuchar activamente, usted captará todo lo que su mentor le enseñe, y también hará que su mentor sienta que usted aprecia sus esfuerzos. Algunos ejemplos:

- Muestre interés en lo que le dice su mentor y reflexione sobre aspectos importantes que él o ella haya mencionado y que usted haya entendido;
- Utilice el lenguaje corporal (como hacer contacto visual) que demuestre que usted está poniendo atención a lo que su mentor está diciendo; y

- Si se está comunicando por teléfono, con su protegido, reduzca o elimine el ruido de fondo y limite las interrupciones. Con esto facilitará a su mentor dedicar toda su atención a lo que usted le mencione

2. Construcción de la Confianza

La confianza se construye con el tiempo. Usted podrá incrementar esa confianza manteniendo sus conversaciones y otras comunicaciones con su mentor a nivel confidencial, cumpliendo con las reuniones y las llamadas programadas, y demostrando interés constante en la relación de mentoría, y mediante una actitud abierta y honesta.

3. Definición de Metas

Examine su carrera, su visión personal y sus metas y compártalas con su mentor. Es probable que él o ella le formulen preguntas sobre dicha visión o metas. Además de su carrera y de sus metas personales, tal vez también desee definir metas para la relación de mentoría.

Podrá desarrollar su capacidad para alcanzar sus metas si hace lo siguiente:

- Si sabe cuáles son sus metas y prioridades;
- Si entiende sus fortalezas, debilidades, éxitos y desafíos;
- Si ayuda a su mentor a entender las responsabilidades que usted tiene encomendadas y el contexto en el que usted trabaja; y
- Si comenta sobre acciones que usted haya emprendido en su carrera, explicando la motivación de dichas acciones y solicitando una opinión al respecto.

4. Ánimo

De acuerdo con la investigación de la Dra. Phillips-Jones, dar ánimo es la habilidad de mentoría que más aprecian los protegidos. Los mentores también responden bien al refuerzo positivo. Encontrará que su mentor le ofrecerá ánimo y apoyo en los desafíos que usted enfrenta. Usted puede contribuir a una relación de aliento y apoyo mutuos si usted:

- Expresa su reconocimiento;
- Le informa a su mentor sobre la manera en la que usted se ha beneficiado de la relación de mentoría;
- Señala ejemplos concretos de la manera en la que usted ha utilizado la guía y las sugerencias que le ha ofrecido su mentor.

5. Aprendizaje Rápido

Los mentores informan que los motivan enormemente los protegidos que aprenden rápidamente enormemente. Usted puede demostrar esta habilidad mediante estas técnicas:

- Haciendo preguntas apropiadas para aclarar lo que su mentor le está enseñando o sugiriendo;
- Poniendo en práctica la información y las estrategias que su mentor le ofrezca y reportándole la manera en la que ha aplicado lo aprendido;
- Buscando oportunidades y recursos de aprendizaje útiles por su propia cuenta; y
- Yendo un paso adelante respecto de lo que su mentor sugiere - es decir, tomando las ideas de su mentor como base y demostrando maneras creativas y/o ambiciosas de utilizarlas.

6. Manejo de la Relación

Como protegido, usted deberá tomar la iniciativa en el manejo de su relación de mentoría. Esto incluye programar las reuniones, definir el tema de las mismas, poner atención a la relación en sí, y decidir cuando deberá terminar el aspecto formal de la relación. Usted puede manejar su relación de la siguiente manera:

- Programando sus reuniones de mentoría con anticipación suficiente y proponiendo un programa de actividades antes de cada reunión.
- Consultando con su mentor sobre si está satisfecho(a) respecto al ritmo, enfoque y contenido de su relación, al igual que sobre cualquier problema de relación que los dos deban abordar; y
- Analizando el estado de su relación y determinando los pasos que deban seguirse para su continuación.

Reflexionar sobre su práctica de mentoría, tomar nota del uso de las habilidades clave de mentoría, seguir el avance logrado en la relación y solicitar opinión son maneras excelentes de evaluar si usted está haciendo uso de estas habilidades.

Etapas de las Relaciones Formales de Mentoría²

Como sucede en la mayoría de las relaciones, las relaciones de mentoría avanzan por etapas. Es probable que su relación formal de mentoría refleje cuatro etapas de evolución, y que cada etapa constituya una parte que venga implícita en 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 escrita 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. Generalmente, la relación va declinando paulatinamente en los meses 11 y 12. En la Etapa IV se abordan las opciones existentes para continuar la relación de manera menos formal.

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

Etapa I: Construcción de la Relación

Durante esta fase, usted y su protegido se conocen y empiezan a establecer lazos de confianza.

Durante su primera reunión (lo ideal sería frente a frente), comentan sus antecedentes, experiencias, intereses y expectativas. También llegan a acuerdos en torno a cuestiones de confidencialidad y la frecuencia del contacto.

Durante esta primera etapa, es importante establecer un programa de comunicaciones regulares, ya sea en persona, por teléfono o mediante el correo electrónico.

² Phillips-Jones, L. (2001) Personal Communication. Adaptado de CCC / the Mentoring Group's Mentor and Mentee training material.

Existen varias actividades que tal vez usted desee llevar a cabo durante su segunda reunión:

- Comentar con su mentor un poco más sobre usted mismo, sus habilidades, su organización y su comunidad, el ambiente político, algunos de sus desafíos fundamentales, etc.
- Mencionar la manera en la que usted se ha beneficiado de otras relaciones de mentoría
- Especificar algunas de sus metas preliminares para la relación de mentoría

<h3>Etapa II: Intercambio de Información y Definición de Metas</h3>

Durante la Etapa II, usted intercambiará más información y definirá metas. Su confianza se fortalecerá.

A medida que evolucione la relación de mentoría, practique la escucha atenta y dé un refuerzo positivo a su mentor por su tiempo, su esfuerzo, sus conceptos, el hecho de que lo haya presentado con otras personas, etc.

Definición de Metas:

Al intercambiar información, usted adquirirá nuevos puntos de vista sobre las metas que espera lograr a través de la experiencia de mentoría. Por ejemplo, tal vez usted desee mejorar sus habilidades en un área particular. O bien, puede ser que usted busque la guía de su mentor para tomar una decisión o realizar un cambio fundamental. Generalmente, los mentores y los protegidos comentan sobre una amplia variedad de problemas y de desafíos.

Las metas son útiles porque le ayudan a ver más allá de las exigencias cotidianas de su trabajo y le ayudan a esclarecer la manera de aprovechar al máximo la relación de mentoría. Escriba en una hoja de papel sus metas para la relación de mentoría. (Vea el Apéndice II) y coméntelas con su mentor. Repase periódicamente sus metas como una forma de volver a enfocarse en ellas y medir el avance.

Etapa III: Trabajo Hacia las Metas / Profundización del Compromiso

Durante la Etapa III, que generalmente es la más larga, usted trabajará con vistas a lograr sus metas a través de conversaciones, materiales escritos proporcionados por su mentor, la aplicación de diversas actividades de aprendizaje y de desarrollo, y tal vez relacionándose con otras personas que su mentor le presente como recursos. Esta es una fase valiosa caracterizada por la apertura y la confianza, por conversaciones significativas, la aplicación de nuevas percepciones y enfoques y un apoyo continuo. (Vea el Apéndice I las Mejores Prácticas de Mentoría). Tal vez encuentre que su mentor lo desafía a pensar en formas nuevas o a abordar un problema de manera diferente.

Este es un buen momento en la jornada para reflexionar con su mentor sobre el avance logrado hacia las metas y sobre la relación en sí. Considere comentar con él, o con ella, lo siguiente:

- ¿Cuáles han sido los beneficios de la relación hasta este punto? ¿De que manera le está ayudando su mentor a lograr sus metas?
- ¿Qué cambios ve usted en sí mismo y en la manera en la que aborda su trabajo como resultado de la relación de mentoría?
- ¿Qué clases de ajustes o cambios, si son necesarios, se requieren en sus metas o en la relación?

¡Esta también es la etapa en la que la relación tiende a decaer! Tal vez usted sienta preocupación por el hecho de pensar que usted está cargando a su mentor con sus problemas. Con frecuencia, sus demás responsabilidades competirán con su compromiso respecto a la relación de mentoría. Evalúe sus niveles de tiempo y de energía. ¿Está funcionando bien la relación para usted? ¿Necesita hacer algunos ajustes?

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

- **Tiempo y energía.** De todos, el desafío más común es encontrar el tiempo suficiente para hacer todo lo que desea hacer en la relación. A pesar de las buenas intenciones, hay otras prioridades que interfieren tanto para su mentor como para usted.

***Solución:** Piense en pequeño, en lugar de a gran escala, en especial al principio. Incluso una breve llamada telefónica puede ser útil. Durante el curso de la relación, verifique con su mentor para asegurarse de que los dos se sientan*

cómodos respecto al tiempo que están dedicando, la intensidad de la relación, y el aprendizaje que está ocurriendo.

- **Construya la confianza rápidamente.** Con apenas unas cuantas horas de contacto cada mes, no es fácil construir la clase de confianza que a los dos les gustaría tener.

***Solución:** Otros protegidos y mentores han utilizado con éxito varias estrategias, tales como las siguientes: escuche con mucho cuidado y recuerde lo que su mentor le ha dicho en el pasado. (Quizá valga la pena llevar un diario.) Cumpla con sus compromisos – si existe alguna necesidad de cambiarlos, reprogramelos o renegócielos. Evite hablar de otras personas en forma negativa y, por encima de todo, no divulgue los secretos que su mentor le confíe.*

- **No espere que su mentor sea el “experto”.** Muchos mentores se sienten mal cuando no tienen todas las respuestas.

***Solución:** Considere a su mentor como un “facilitador del aprendizaje”. Hágale saber que usted entiende que él o ella no cuentan con todas las respuestas y que usted espera que ambos aprendan juntos y que puedan recurrir a la ayuda de otros que tengan mayor experiencia en diversos temas.*

- **Sea receptivo respecto a las diferencias.** En particular al principio, es tentador suponer que tanto usted como su mentor son prácticamente idénticos. De hecho, compartirán muchas experiencias. Explore y aprenda también de sus diferencias.

***Solución:** Además de descubrir todas sus semejanzas, esfuércese por identificar las diferencias que existen entre usted y su mentor. Por ejemplo, ¿en qué forma llegaron a ser diferentes los aspectos específicos de la posición de su mentor respecto al papel que usted desempeña? ¿Qué problemas enfrenta usted que su mentor no enfrente? Si pertenecen generaciones, edades, géneros, razas, grupos culturales o antecedentes profesionales distintos, ¿qué experiencias diferentes han tenido los dos? Adopte una actitud de aprendizaje, e invite a la discusión 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 de su éxito continuado se equilibra con el cierre formal de la relación de mentoría. Colabore con su mentor para definir los tipos de apoyo que usted puede requerir en el futuro. Tal vez su mentor desee relacionarlo con otros colegas que le puedan brindar beneficios distintos de los que él o ella le hayan proporcionado. Éste también es un buen momento para explorar los intereses propios suyos respecto a algún día poder proporcionar servicios de mentoría a otra persona.

La terminación de la mentoría es el fin de la jornada. Sus últimos comentarios deberán concentrarse en lo siguiente:

- Una reflexión sobre los logros, los desafíos y el avance hechos hacia la consecución de las metas;
 - ¿Qué es lo que mejor recordará sobre la relación?
 - ¿Qué desafíos se encuentran en el futuro?
- La exploración de otros tipos de apoyo que usted pudiera necesitar;
- Los comentarios sobre si la relación continuará de manera informal (y cómo la pondrán en práctica);
- ¡Y la expresión de su agradecimiento a su mentor y sus mejores deseos para él!

Apéndice I

Las Mejores Prácticas de Mentoría

- Piense en su mentor más como un “facilitador del aprendizaje” que como la persona que posee todas las respuestas. Sea receptivo respecto a utilizar una amplia gama de recursos y comentar sus hallazgos con su mentor.
- Promueva la discusión y busque opiniones en lugar de consejos. Recorra a su mentor en busca de ayuda para pensar en forma más abierta y profunda.
- Ponga en práctica los conocimientos que su mentor haya compartido con usted y comente su aplicación.
- Adopte una actitud abierta hacia los esfuerzos de su mentor por ayudarle a encontrar interpretaciones alternas al igual que enfoques respecto a decisiones y acciones.
- Recuerde que usted es responsable por su propio crecimiento. Si el estilo de su mentor se inclina más hacia manejar la relación y dirigir su desarrollo, méncionelo diplomáticamente y conserve el control.
- Adopte una actitud receptiva cuando se trate de escuchar opiniones constructivas.
- Pida a su mentor compartir con usted estrategias y recursos exitosos que él o ella haya utilizado en el pasado y que pudieran aplicarse a los desafíos que usted enfrenta.
- Disfrute la experiencia de la mentoría. Esté consciente de que la energía que usted invierta probablemente tendrá un impacto significativo sobre su propio desarrollo. Su mentor también crecerá como persona con la experiencia.

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)

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.

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.

