



FACILITACION Y MENTORIA

Gilbert Brenson-Lazán y María Mercedes Sarmiento Díaz

OBJETIVO GENERAL

Los Gerentes tomarán conciencia y se apropiarán de los conceptos básicos de facilitación y mentoría, para introducirse en la mentoría de sus equipos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al finalizar este Módulo, los Gerentes estarán en capacidad de:

1. Definir los conceptos de facilitar, facilitador y mentor.
2. Describir la relación que existe entre ser gerente, ser facilitador y ser mentor.
3. Enumerar conductas propias del facilitador.
4. Enumerar conductas propias del mentor.
5. Describir como pueden convertirse algunos roles de pseudo – facilitación en roles facilitadores.

CONTENIDO

1. Concepto de Facilitación
2. Axiomas de la Facilitación
3. Actividades y Competencias del Facilitador
 - 3.1 Niveles Sistémicos
 - 3.2 Características Personales
 - 3.3 Etica y Valores
4. El Mentor y la Mentoría
 - 4.1 Conceptos de Mentor y Mentoría.
 - 4.2 Características del Mentor
 - 4.3 Acciones del Mentor
 - 4.4 Herramientas del Mentor
 - 4.5 Diferencias y Semejanzas entre Mentor y Facilitador
 - 4.6 El Gerente Mentor

CONCEPTUALIZACIÓN

1. CONCEPTO DE FACILITACIÓN

Facilitar es hacer posible, o más fácil, determinada tarea o proceso; evocar, catalizar, agilizar, potencializar, fortalecer o acelerar los procesos sinérgicos y evolutivos inherentes a cada sistema para su aprendizaje, auto-organización, auto-corrección y auto-desarrollo integral (Brenson, 1998). En su esencia, entonces, es: crear y mantener procesos y espacios sinérgicos de auto-desarrollo integral del sistema.

PROCESO: "El conjunto de fases sucesivas de un fenómeno dinámico".

SINERGIA: "Co-evolución, armonía; actuaciones conjuntas con resultados cualitativamente superiores a la simple suma de las actuaciones individuales".

Entonces, en su forma más sencilla, facilitar es crear espacios sinérgicos para que un sistema humano, sea un individuo, un grupo, un equipo, una empresa o una comunidad, logre su auto-desarrollo integral.

Otras definiciones captan otros matices de la facilitación

"El facilitador es un experto en procesos y dinámicas grupales con idoneidad en el diseño y coordinación de talleres y sesiones de trabajo. Generalmente tiene una o más áreas de idoneidad adicionales: metodología, tecnologías grupales, diseño de estructuras organizacionales y comunitarias, asesoría, entre otras." (Ned Ruete, 1999).

"Un facilitador es una persona experta en procesos grupales, con idoneidad en comunicación, dinámica grupal, efectividad grupal, toma de decisiones, diseño de talleres e intervención en crisis. La especialización del facilitador, como significa la palabra en Latín, es: "hacer que las cosas funcionen." (Colectiva de Facilitadores ZHABA -República Checa)

"Elicitar y apoyar al cambio auto-organizado."(Jim Rough, 1999).

"Facilitar es utilizar algún nivel de conocimiento de procesos grupales, sea intuitivo o explícito, para formular y realizar algún tipo de intervención procesal, sea formal o informal, con el fin de que un grupo haga lo que quiere o necesita hacer para lograr lo que quiere o necesita lograr. (Ned Reute, 1999)

El Facilitador de procesos sinérgicos es un agente catalizador que hace posible una secuencia de acciones conjuntas y armónicas, para que el ser humano y sus sistemas sociales logren un mayor empoderamiento (potenciación), co-evolución y realización.

2. AXIOMAS DE LA FACILITACIÓN

Las siguientes son las afirmaciones que sirven de base para todo nuestro proceso de facilitación.

2.1 VIS MEDICATRIX NATURAE: Este lema de la profesión médica del Siglo XIX, significó el humilde reconocimiento de que el médico no cura a nadie, sino que facilita que el sistema se cure. La frase se refiere al poder curativo de la naturaleza del sistema y presupone que todo lo esencial que se necesita para evolucionar, se encuentra dentro

del mismo sistema. Evolucionar es normal y natural; no hacerlo es lo que requiere esfuerzo.

*"Todos los seres,
todos los acontecimientos de tu vida,
están ahí porque tú los has convocado.
De ti depende lo que resuelvas hacer con ellos."*

Richard Bach

2.2 LA PEQUEÑA DIFERENCIA ES LA QUE HACE LA DIFERENCIA: Si un facilitador inicia su trabajo con la idea de que tiene que hacer algo brillante, dramático o extraordinario, el cambio no será muy positivo porque tácitamente está negando así la autonomía del sistema con el que trabaja y su derecho de autodeterminación. El facilitador moviliza, en forma positiva, la tendencia natural del organismo y del proceso de cambio; no hace por el sistema lo que éste puede hacer por sí mismo, sino que lo ayuda a extenderse y estirarse un poco más allá de lo que percibía antes como su límite "real".

Un pequeño cambio puede tener resultados grandes. Una pequeñísima adición a una inocua masa radioactiva puede provocar la masa crítica y una reacción en cadena, que se auto-sostiene, como la de la bomba atómica. Un pequeño deslizamiento de tierra puede terminar en una enorme avalancha que arrastra con todo y cambia la faz de la tierra. Un pequeño cambio en la dinámica de un sistema homeostático (estancado) puede abrirle una avalancha de nuevas experiencias y circunstancias existenciales, las cuales provocarán nuevas reacciones, las cuales provocarán nuevas experiencias, entre otras consecuencias.

El trabajo de facilitación, realizado de esta manera, reduce la presión sobre el facilitador y sobre el sistema, y predispone a éste a ensayar con el cambio, ya que no es amenazante. El facilitador siembra, semilla por semilla, sabiendo que tarde o temprano llega la cosecha. Adicionalmente, cualquier tipo de cambio "insignificante" prende la esperanza y la expectativa del sistema. Al contrario de la creencia popular, la mayoría de problemas grandes tienen soluciones que se inician con acciones muy pequeñas.

Cuentan del cirujano que llamó al plomero cuando se tapó la tubería de su casa. Este fontanero miró intensamente a todos los tubos en el sótano y los golpeaba con sus dedos. Enseguida, cogió un enorme martillo y dio un golpe violento en la parte superior de uno de los tubos. Inmediatamente se comenzó a destapar la tubería y el servicio de agua regresó a la normalidad en toda la casa. Cuando presentó su cuenta por cincuenta mil pesos, el aireado médico cuestionó cómo se atrevía a cobrar por un simple golpe más de lo que él cobraba por una consulta médica. El plomero contestó: "Perdóneme, Doctor, que no supe explicarme. El golpe solamente vale mil pesos; saber dónde golpear, vale cuarenta y nueve mil". De la misma manera que un solo golpe, bien estudiado, produjo que se destapara la tubería; un pequeño acto de facilitación, puede provocar toda una serie de cambios.

La idea que dice que el desarrollo empresarial, como cualquier otro tipo de desarrollo, requiere profundos cambios psicosociales, nació con la psicología Freudiana y se fortaleció de varios de sus sucesores, algunos con intereses culturales, económicos y hasta políticos. Muchos profesionales tememos que este mito del "cambio profundo" se va a demorar bastante para morir, a pesar de las experiencias contrarias de miles de profesionales. Efectuar cambios profundos en una corporación es una manera de facilitar el desarrollo, más no la única forma de hacerlo.

2.3 UNA PREGUNTA ES LA MEJOR RESPUESTA: La herramienta principal del facilitador es la pregunta. Su éxito no depende de tener la respuesta correcta sino de saber formular la pregunta apropiada. Como veremos más adelante, la hábil construcción de una pregunta es capaz de facilitar la oportuna modificación de percepciones, sentimientos y comportamientos individuales y grupales.

2.4 TENER LA RAZÓN ES INÚTIL SIN TENER EL RAPPORT: El "rapport" (empatía, buen ambiente) y la credibilidad pueden establecerse pronto con las herramientas apropiadas. Cuando no se logra rápidamente este "rapport", o cuando se pierde, no se debe a la naturaleza del proceso de facilitación ni a la "dificultad" del grupo, sino a que el facilitador todavía no ha aprendido o no ha usado adecuadamente las técnicas para hacerlo.

Es muy común, en el mundo de la facilitación, que el profesional se convenza a sí mismo y a otros de que un grupo no progresa por ser "resistente". No obstante cualquier estudiante de las artes marciales sabe que la resistencia solamente perdura y puede prosperar, cuando el facilitador pone algo contra lo cual el grupo o sus miembros pueden resistirse. La resistencia no es una característica del individuo, ni de un grupo, ni del proceso de facilitación, sino de una dinámica interpersonal generada y sostenida, en gran parte, por las técnicas escogidas por el facilitador y por su estilo personal. En palabras de Pogo, un acerbo lagarto Mafaldesco de las caricaturas norteamericanas de los años cincuenta: "por fin he encontrado al enemigo y resulta que soy yo."

2.5 CADA CONDUCTA GENERA GANANCIAS: Cada conducta humana genera ganancias, al menos para su autor. Si no fuera así, la persona no seguiría usándola. Una conducta es una estrategia, consciente o no, para lograr la satisfacción de una necesidad en uno o más de tres niveles:

- El refuerzo de una auto-imagen.
- Reconocimiento por parte de otros.
- Mantener el equilibrio (homeóstasis) en un sistema.

Por ejemplo, en una reunión, una persona se mantiene callada aun ante la invitación de opinar. Unos ejemplos de posibles ganancias pueden ser:

- Seguir viéndose a sí misma como la "tímida" o la pensante.
- Lograr los ruegos y súplicas de los demás; evitar cometer errores o recibir críticas.
- Dejar que luzca su amigo, no ser una amenaza a otro.

El facilitador exitoso siempre se cuestiona sobre las ganancias que proporcionan aun las conductas más negativas en sus grupos y talleres, para luego facilitar una conciencia de nuevas opciones conductuales que proporcionen las mismas o mejores ganancias.

2.6 LA OPORTUNIDAD VALE MÁS QUE LA IMPORTUNIDAD: No podemos intervenir en el pasado (sino en la percepción de él), ni en el futuro (sino en la planeación de él), pero sí podemos intervenir en el "aquí y ahora", la realidad vivida en el momento. Para lograrlo, es indispensable ejecutar un movimiento preciso en el momento propicio.

A un grado u otro, todo aprendizaje tiene su momento crítico en el que existe una máxima propensión biopsicosocial al aprendizaje y en el cual se requiere un mínimo de esfuerzo para lograrlo. Aprender a montar bicicleta a los dos años es una experiencia frustrante y traumática; el desarrollo muscular y neurológico del niño no son suficientes para la coordinación corporal necesaria. Aprender a montar la bicicleta a los cuarenta años puede ser igualmente traumático: el cuerpo no resiste las caídas, ni el ego resiste los fracasos. A los seis años aprender a hacerlo requiere un mínimo de esfuerzo y existen menores obstáculos.

Un facilitador interviene con la convicción de que algún cambio puede ocurrir en este momento y de que el individuo o grupo tiene el poder dentro de sí mismo para lograrlo. Así el sistema pasa de ser una víctima de lo ajeno, a ser un creador de su propia realidad y de su propio futuro... y lo hace ahora.

La eficiencia en el uso del tiempo también es clave. El buen facilitador sabe como planear, puntuar, interrumpir, re-dirigir y utilizar al máximo el tiempo disponible, sean los minutos de un contacto pasajero o los años de un proceso grupal. Los facilitadores podemos aprender mucho de los tipleros Chalareños, de las tejedoras Guajiras o de los judíos sefarditas: cada proceso tiene su momento propicio y su tiempo óptimo.

Una vez llegado el momento propicio para iniciar el proceso (y no antes), nuestra función es quitar un obstáculo que impide la elaboración del proceso... y no ser uno de esos obstáculos, ni por comisión ni por omisión. Nuestra meta es un proceso tanto eficiente como eficaz, o sea, uno que no sólo utiliza mejor los recursos disponibles dentro del sistema, en el sentido de costo-beneficio, sino también uno que se realiza en el momento propicio y en armonía con las realidades suprasistémicas, especialmente las sociales y las culturales. Muchas de nuestras ciencias sociales están impregnadas con los valores anglosajones de sus fundadores. Uno de los más nocivos de ellos es la creencia que "más es mejor", si algo es bueno, más de ese algo (presencia del líder, talleres de liderazgo, sanciones, educación popular, por mencionar algunos) es mejor. En la facilitación, muchas veces lo opuesto es más verídico y menos intervención es mejor. Llega el momento cuando lo que más conviene es menos ayuda, menos presencia, menos supervisión; menor cantidad y mayor calidad (oportunidad) de la intervención.

2.7 LA SUBJETIVIDAD DE LA OBJETIVIDAD: Consideramos que la objetividad es un mito o, en el mejor de los casos, una meta que nunca alcanzaremos. Los heuristas argumentan, con buenos criterios, que ninguna persona puede ser objetiva mientras esté dentro del contexto de lo observado. Ni el físico puede ser objetivo cuando está

observando los electrones en un microscopio: el hecho de observarlos les cambia la dirección y la velocidad.

Preferimos una postura de equidistancia a la de una supuesta objetividad, invertir la misma cantidad y calidad de tiempo y energía en cada persona, familia o grupo. El facilitador va a perder la mayoría de su efectividad si se pone a "escoger bando" o a tomar partido en disputas entre grupos o personas que están luchando por el poder. Suiza ha ganado su fama no por ser objetiva, sino por ser neutral y equidistante.

2.8 LA FLEXIBILIDAD CONTROLA A LA RIGIDEZ: Algunos profesionales afirman que la rigidez es parte de la enfermedad mental; otros afirmamos que es una enfermedad mental. La flexibilidad es una de las cualidades más importantes en el proceso de facilitación, en el facilitador y en los participantes. La Ley Cibernética de la Variedad Requerida nos enseña que el elemento de mayor flexibilidad en un sistema lo controla.

Para lograr esta flexibilidad, en el proceso del Auto-Desarrollo Psicosocial Integral, se utiliza un pivote. Un pivote es un eje o punto de transición entre una cosa y otra. En la música, el acorde o la nota-pivote es un sonido ambiguo que contiene notas comunes o más de una clave y, por lo tanto, facilita varios posibles cambios de la música o la transición de una clave a otra en la mitad de la pieza, como se oye en muchos Bambucos. En el baloncesto, el pivote es el jugador que, al recibir el balón, puede girar y pasarlo a un lado, pasarlo al otro lado o tirarlo al cesto.

En el proceso de Auto-Desarrollo Psicosocial Integral, el facilitador convierte en pivotes ciertos elementos de la realidad de la persona, grupo u organización, inclusive los negativos. La rigidez de la secuencia se interrumpe con una nueva opción o el fluir de la anterior. Un ejemplo de esto es usar los errores como oportunidades para superarse. Así se facilita al individuo o grupo una nueva percepción de su dificultad; esta forma de percibir el error es el pivote que puede iniciar un cambio positivo y enfocar el síntoma dentro de un contexto más grande. El mismo problema contiene las semillas de nuevas direcciones para el sistema. La facilitación requiere que el sistema cambie al menos algunas percepciones que tiene de sí mismo y de su mundo. El profesional facilita esta nueva percepción cuando escoge aquella porción del problema que tiene la mayor ambigüedad y la convierte en pivote: un puente a nuevas conductas y experiencias.

Este proceso se puede apreciar en el caso de la secretaria de una Junta de Acción Comunal que se perjudicaba frecuentemente, tanto en su vida personal como en su trabajo comunitario, por su exagerada timidez. Al hacer múltiples referencias a sus cualidades de ser "reflexiva" y "respetuosa de las opiniones de otros", y luego al afirmar que ella "juega a la tímida" y que tiene "cara de tímida bien administrada", el facilitador le facilitó una nueva percepción de su realidad y un pivote para cambios positivos. No es que reforcemos la conducta negativa, sino su connotación positiva, su buena intención o sus ganancias.

A la vez, seríamos muy irresponsables en no advertir sobre el extremo nocivo de la flexibilidad. De ninguna manera debe ser ésta la autora o la justificación de la improvisación, de la falta de una adecuada planeación, de la imprevisión o de la chambonería.

2.9 LA PRIMERA FACILITACIÓN ES LA DE LA CONCERTACIÓN: Uno de los elementos más importantes en nuestro enfoque de facilitación es el de la concertación. Esta concertación puede ser explícita (una solicitud concedida, una decisión conjunta, un contrato), o puede ser implícita (cuando hay la aceptación tácita de una sugerencia o de una oferta). El mejor tipo de concertación depende, más que nada, del grado de evolución psicosocial del sistema. De todos modos, si no hay concertación sobre las expectativas por parte y parte, sobre la intervención en sí y sobre los papeles que va a desempeñar el facilitador para realizar esa intervención, opinamos que se corre un riesgo muy grande e innecesario de tener que enfrentar posteriormente cambios en las "reglas del juego" o "gatos enmochilados".

2.10 LA PEOR POBREZA ES UNA CULTURA DE POBREZA: ¿Qué es una Cultura?: Una cultura es un conjunto de valores (lo bueno y lo malo), creencias (lo correcto y lo equivocado) y presuposiciones (lo que existe o no existe). Este conjunto en una persona es la raíz de lo que se llama "personalidad". Cuando es compartido por varias personas, una pareja, una familia, una organización o una etnia, es una cultura.

La Cultura de la Pobreza: Conjunto de valores, creencias y presuposiciones a través de las cuales la persona o el sistema teme o no se cree capaz de asumir el liderazgo y responsabilidad de su propia vida, relaciones y conductas, cualquier que sea su nivel de ingresos. Se limita o descalifica su propio poder y sus opciones reales en la vida. Sus características son:

- Baja autoestima individual y grupal: una desestimación o subestimación del valor, de los recursos y de las capacidades propios.
- Sumisión pasiva ante la autoridad y la experticia: la falsa humildad que es parte del "juego" clásico del clasismo. El mensaje de la "alta jerarquía" es: "Nosotros los cuidaremos si se someten a nuestros criterios". El mensaje de los sometidos: "Nosotros nos someteremos si se responsabilizan ustedes de nosotros".
- Hipersensibilidad a la crítica: la evitación sistemática de situaciones y contextos donde puede surgir una crítica (como dar una opinión en una reunión) o una pérdida de status (como en una reestructuración organizacional).
- Desconfianza en los poseedores de poder: la creencia de que cualquier persona que tenga el poder, por conocida que sea, tarde o temprano va a explotar o a aprovecharse del que no lo tiene.
- Miedo excesivo a lo desconocido: la encarnación del refrán: "Más vale malo conocido que bueno por conocer."
- Polarización sub-grupal: la tendencia exagerada a competir entre sub-grupos políticos, religiosos, organizacionales, debido a la necesidad de mantener intactos estos grupos como base de seguridad.
- Fatalismo y sensación de impotencia: la convicción de que nada ni nadie puede cambiar un "destino" de pobreza, muchas veces reforzada por demagogia política o religiosa.
- Excesivo individualismo: nacido de la creencia de que no se puede confiar en nadie y agravado por la falta de valoración de los procesos grupales y de las destrezas de solidaridad y trabajo en equipo.
- Baja tolerancia a la frustración: la tendencia a abandonar rápidamente cualquier esfuerzo que no reciba refuerzo inmediato y constante.
- Misticismo y superstición: la tendencia exagerada a creer en la existencia de fuerzas externas incontrolables que determinan el destino de la propia vida.
- Excesiva valoración del "aquí y ahora": la subyugación de los beneficios potenciales o futuros a los del momento, aun siendo éstos mucho menores.
- Creencia en la impunidad de los ricos: herencia de la Ley Napoleónica, visto no solamente en el campo jurídico, sino en todos los estamentos de la sociedad.

2.11 PRIMUM NON NOCERE: Este lema, que tuvo su origen ante los excesos cometidos durante las primeras épocas de la cirugía moderna, significa: "intervenir sin lastimar innecesariamente". Muchas intervenciones del facilitador pueden llegar a doler hasta lastimar y, a veces, son una necesidad en el proceso de crecimiento. Cada cambio genera una crisis y cada crisis duele a un grado u otro. Sin embargo, el buen facilitador siempre está pendiente de que no duela innecesariamente.

Lastimamos innecesariamente a un grupo cuando prolongamos una dependencia, cuando no consideramos el impacto de nuestras intervenciones sobre los subsistemas y suprasistemas, cuando sacrificamos eficacia por eficiencia o, viceversa, cuando nuestra intervención no está debidamente contextualizada o concertada.

3. ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS DEL FACILITADOR

Para lograr lo que las definiciones dadas al comienzo de este módulo, dicen del facilitador, éste debe desarrollar y poder facilitar las siguientes actividades, según las necesidades de la persona, del grupo y de la situación:

- Establecer objetivos.
- Acordar procesos y agendas.
- Resumir lo sucedido.
- Sugerir procesos sinérgicos.
- Evaluar y transferir aprendizajes.
- Diagramar sistemas y relaciones.
- Hacer preguntas apropiadas.
- Facilitar la toma de conciencia.
- Confrontar incongruencias e inconsistencias.
- Utilizar una estructura de poder adecuada a la etapa evolutiva de los grupos y las personas.
- Estimular participación.
- Identificar y aprovechar casos para potencializar el proceso del equipo.
- Comprobar entendimiento.
- Generar reflexión y auto-corrección.
- Reconocer cualidades.
- Ligar experiencias.
- Promover autenticidad.
- Mostrar beneficios.
- Utilizar constructivamente el desacuerdo.
- Proactivizar comunicaciones.
- Promover autoestima.

El facilitador requiere de una serie de competencias para lograr las anteriores actividades con un grupo, organización o comunidad (Translearn, Zaire, Africa, 1998):

- Clarificar: Ofrecer una dirección eficaz de las interacciones para que se desarrolle una comprensión clara del tema.
- Escuchar y responder: Mostrar una escucha activa y comprensiva en cuanto a los pensamientos, sentimientos, percepciones y preocupaciones de los participantes.
- Posicionarse: Establecer un modelo de dónde está el grupo respecto al resto del sistema.

- **Influenciar:** Utilizar las intervenciones y estrategias más efectivas para ayudar al sistema a lograr sus objetivos.
- **Diseñar participativamente:** Colaborar con el sistema para que desarrolle nuevos procesos o modifique procesos actuales con el fin de lograr sus objetivos.
- **Integrar procesos:** Establecer la relevancia de procesos de acción y aprendizaje a las necesidades, experiencia y expectativas del sistema y/o sus integrantes.
- **"Benchmarking":** Establecer métodos para medir el desarrollo de productos, servicios, políticas, y aprendizajes frente a los de las mejores empresas o grupos.
- **Facilitar cambio:** La continua exploración de oportunidades para mejoramiento frente al desafío permanente de las creencias y prácticas actuales.
- **Analizar procesos:** La evaluación periódica del progreso de un sistema en los procesos de transformación y la planificación de acciones apropiadas.

3.1 NIVELES SISTÉMICOS

Los procesos facilitadores pueden realizarse con intervenciones en diferentes niveles sistémicos:

- **Individual:** "Coaching" o entrenamiento, **MENTORIA** y asesoría, talleres de crecimiento personal, desarrollo de la creatividad, entre otros
- **Interpersonal:** Proactivización de la comunicación, manejo de conflictos, mediación, negociación, por mencionar algunos
- **Grupal:** Procesos de efectividad (eficiencia y eficacia) grupal, formación de equipos de trabajo, aprendizaje co-participativo y experiencial, grupos de enfoque, búsqueda futura, formación de facilitadores y capacitadores, entre otros
- **Organizacional:** Desarrollo organizacional, gerencia y liderazgo transformacional, reingeniería, calidad total, gerencia del cambio, aprendizaje organizacional, planeación estratégica integral, consultoría, capacitación de adultos, entre otros
- **Comunitario:** Organización comunitaria, desarrollo económico sostenible, investigación acción-participativa, diseño y evaluación de proyectos, intervención en crisis, educación popular, creación de redes, por mencionar algunos
- **Ecosistémico:** Desarrollo ecosostenible, integración de procesos de producción con medio ambiente sin contaminación, entre otros

La facilitación es más que una función y aún más que una profesión; es un estilo de vida. Como tal, consideramos que los buenos procesos de facilitación requieren arte, ciencia y tecnología:

- Demanda creatividad, innovación, imaginación y flexibilidad.
- Exige una sólida base teórica, metodológica, epistemológica y evaluativa.
- Necesita del dominio sobre una serie de técnicas y habilidades en los ámbitos individual, interpersonal y grupal.

3.2 CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Los facilitadores no nacen, se hacen. Y para "hacerse" se requiere del desarrollo de la sensibilidad sensorial, la destreza lingüística, la flexibilidad y la ética profesional. Los estudios más recientes (ICA, 1996, 1998) muestran que el facilitador exitoso tiene las siguientes características personales:

- Se auto-percibe como agente de cambio y da ejemplo.
- Actúa con inteligencia y con emoción.
- Muestra su valentía.
- Cree en la gente.
- Es sensible al prójimo.
- Es un aprendiz de la vida.
- Es auto-reflexivo.
- Sabe manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.
- Es visionario.
- Se guía por valores definidos y conscientes.

Así que en su ejercicio profesional, está dispuesto a...

...disfrutar el trabajo con otras personas y a desear sinceramente ayudar a la gente a lograr sus metas y sentirse bien consigo misma.

...pensar rápida y lógicamente con la habilidad de analizar comentarios y luego desarrollar preguntas y respuestas apropiadas.

...comunicarse claramente con puntos específicos y concisos, utilizando niveles apropiados de energía para estimular entusiasmo y compromiso.

...escuchar y aprender de los demás, siendo la persona que otros buscan para dirección o consejo.

...transmitir calor humano a los demás con sonrisas, entusiasmo, elogios sinceros y gestos apropiados.

...demostrar seguridad en sí mismo dentro de una apropiada humildad.

...asumir un liderazgo apropiado, sabiendo cuándo ejercer papeles protagónicos y cuándo no hacerlo.

...equilibrar eficiencia y eficacia, con la pasión por encontrar nuevas maneras de mejorar la co-evolución individuo-colectividad.

...mostrar el empoderamiento y equilibrio en la propia vida física, psíquica, social y espiritual.

3.3 ETICA Y VALORES

Las conductas éticas profesionales, según Simon Priest, son aquellas que son moralmente correctas y conducentes al bienestar integral del cliente. No solamente se refieren a los fines del proceso de aprendizaje y cambio, sino también del proceso mismo (los medios). Incluyen:

.3.1 IDONEIDAD:

- Promover las experiencias de aprendizaje y cambio que se encuentran dentro de su nivel de competencia.
- Ofrecer y entregar servicios acorde con los límites de su formación y experiencia.
- Mantenerse actualizado en su carrera y participar en organizaciones y gremios profesionales que aportan a su idoneidad.

3.3.2 INTEGRIDAD:

- Facilitar experiencias con honestidad, justicia y respeto en las interacciones con colegas y colaboradores.
- Tener conciencia de cómo su propio sistema personal de creencias, sus valores, sus necesidades y sus limitaciones, pueden influir sobre sus colaboradores.

3.3.3 RESPONSABILIDAD:

- Aceptar la responsabilidad de sus propias conductas y decisiones, y el impacto de ellas sobre los demás sistemas.
- Adaptar y contextualizar las metodologías utilizadas a las necesidades de diferentes culturas y niveles evolutivos grupales.
- Asegurarse de tener criterios suficientes y adecuados para un juicio profesional.

3.3.4 RESPETO:

- Respetar los derechos fundamentales, la dignidad y el valor de todos los seres humanos, incluyendo su derecho a privacidad, a la auto-determinación y a la confidencialidad.
- Desarrollar una sensibilidad a las diferencias culturales e individuales, incluyendo aquellas relacionadas con la edad, el género, la raza, la étnia, el origen nacional/regional, la religión, la orientación sexual, el nivel socioeconómico y las limitaciones físicas.
- Respetar el derecho del colaborador de decidir por sí mismo y ayudarlo a comprender las consecuencias de sus decisiones.

3.3.5 SENSIBILIDAD:

- Ser capaz de identificar las necesidades sentidas de su equipo de trabajo y de la empresa para facilitar que encuentren respuesta a ellas.

3.3.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL:

- Reconocer su nivel de responsabilidad social para con la profesión, la comunidad y la sociedad.
- Estimular y facilitar, en una forma apropiada, el desarrollo de estándares y políticas que permitan la co-evolución de los intereses de los empleados, clientes, público y comunidad.

3.3.7 EQUIDISTANCIA:

- Actuar en forma justa, propiciando el logro de los derechos de todos sus colaboradores por igual

4. EL MENTOR Y LA MENTORIA

4.1 ANTECEDENTES DE LA MENTORIA:

Hace ocho siglos, los primeros indígenas Inca comenzaron a bajar de la sierra para organizar las tribus de los valles. Con sus avanzadas destrezas sociales, organizacionales y tecnológicas, ellos construyeron, en menos de cien años, un inmenso imperio de doce millones de personas que se extendió a lo largo de ocho mil kilómetros de la Cordillera Andina. Muchos historiadores atribuyen el éxito de los Incas a un pequeño grupo de mentores – los Amauta – quienes formaban a los líderes Inca para facilitar la sinergia grupal y la conciliación intergrupal. Los Amauta eran consejeros y guías de alta confianza que desarrollaban nuevas y creativas metodologías para facilitar el aprendizaje y los procesos de cambio social en las nuevas comunidades.

El fenómeno Inca no ha sido el único ejemplo histórico de lo que hoy en día llamamos mentoría. La evidencia indica que hace más de siete mil años, varias tribus Africanas utilizaron un sabio anciano tribal como mentor del nuevo liderazgo de la tribu, durante su transición al poder.

En el III Siglo a.C., según los escritos de Homero, el Rey de la Odisea (Ulises) dejó su hijo Telémaco al cuidado de su amigo de toda la vida –Mentor -- quien veló por una adecuada crianza para el niño durante los diez años de ausencia del Rey para ser victorioso en la Guerra Troyana. Aunque algunos historiadores modernos cuestionan la efectividad de esa estrategia mentora dentro del contexto sociocultural del imperio Griego de esa época, la leyenda dio el nombre de mentor a la persona sabia que acompaña a otra o a un grupo en momentos de transición. De hecho, Platón, Aristóteles y Sócrates utilizaban el proceso en casi todo momento de la formación de sus pupilos.

Resurgió la metodología con el inicio de la Iglesia Cristiana. Los primeros creyentes no podían asistir a ningún templo público, debido a la feroz persecución, sino que se reunían escondidos en humildes casas donde aprendían de un líder-mentor que velaba por el crecimiento integral de cada uno y por el desarrollo cuantitativo y cualitativo del grupo (Romanos 12: 1-2, Efesios 4: 11-15).

Siglos después, la mentoría se volvió la esencia metodológica de una educación superior. Este proceso se originó en la Universidad de Oxford (Inglaterra) y se extendió rápidamente alrededor del mundo. Asimismo, la revolución industrial nunca hubiera podido lograr los trascendentales cambios en nuestra sociedad, sin el proceso mentor de maestro-aprendiz.

La mentoría, como la conocemos hoy en día, parece haber iniciado en el Siglo XVIII con los trabajos del escritor y educador Francés: Fenelón. A partir de 1980, la mentoría como competencia y como profesión comenzó a crecer exponencialmente, no solamente en la educación sino también en el desarrollo y capacitación gerencial y organizacional y en la organización y desarrollo comunitario. Lo que originalmente fue un proceso entre dos personas, hoy en día ya se utiliza en todas partes del mundo, no sólo con individuos sino también con grupos y equipos de alto rendimiento y complementando de las más modernas cibertecnologías.

Hoy en día podemos comprender mejor el fenómeno Amauta y otros a través de la historia, gracias a los científicos que han desarrollado las “nuevas ciencias” que han surgido del modelo sistémico, la cibernética y la física cuántica. Prestigiosos profesionales como Senge, Wheatley, Maturana, Capra, Max-Neef, Freire y otros, son los nuevos Amauta que han creado nuevas visiones y metodologías prácticas de aprendizaje y de desarrollo. Hoy en día los mentores profesionales colaboran en universidades, en cárceles, en parroquias, en empresas, en comunidades, en zonas de desastre o, en fin, dondequiera que se requiere que un grupo y sus integrantes se desarrollen oportuna e integralmente.

La mentoría es una estrategia básica dondequiera que se reúnan los individuos y grupos que quieran desarrollarse y ser más productivos. En algunos círculos, ha sido llamado el “Arte, Ciencia y Tecnología del Siglo XXI”.

4.2 DEFINICIONES DE MENTOR Y MENTORIA:

“Mentorear” es el proceso de facilitar, mediante espacios y procesos para el auto-desarrollo del individuo y del grupo, su continuado crecimiento integral, especialmente en las transiciones y crisis existenciales o situacionales. La mentoría es un proceso educativo, sin enseñar. Es proceso terapéutico, sin ser sicoterapia. Es un proceso que genera nuevas opciones, sin dar consejos. También facilita que la persona o el grupo evalúe su ser y su hacer, presente y futuro, sin juzgarlo a él como persona o como grupo. (Gilberto Brenson)

Un Mentor es alguien que ayuda a alguien a aprender algo que de otra manera hubiera aprendido menos bien, más despacio o no hubiera aprendido. (Chip Bell)

Los Mentores son facilitadores y catalizadores en un proceso de descubrimiento y comprensión. (Chip Bell)

Ser mentor es pasar a otros lo que Dios le ha dado a él; implica enseñar y compartir. (Ted Engstrom)

Mentoreo es una relación con alguien que nos gusta, con quien disfrutamos, en quien creemos y a quien deseamos que triunfe en la vida y con quien trabajamos para que ello se de. (Bobb Biehl)

Ser mentor no es ampliar los conocimientos o la información de alguien sino más bien relacionarse “con” alguien. Se trata de aprender de la vida misma. Es una relación transaccional que resultará en un cambio tanto para el mentor como para el discípulo. (Sam Voorhies)

Un mentor es quien hace surgir lo mejor que un adulto puede dar. (Sheehy)

4.3 CARACTERÍSTICAS DEL MENTOR

Cree en su discípulo y desea que él o ella triunfe (Ted Engstrom)

Según Biehl un mentor es con su discípulo:

- ◆ Honrado.
- ◆ Modelo.
- ◆ Dedicado.
- ◆ Abierto y transparente.
- ◆ Maestro.
- ◆ Confiado en su potencial.
- ◆ Alguien que puede ayudarlo a definir sus sueños y a convertirlos en realidad.
- ◆ Alguien listo a aprender de él tanto como a enseñarle.

Según Chip Bell un mentor:

- ◆ No tiene una relación de poder, sino una basada en la reciprocidad, la interdependencia y el respeto.
- ◆ Se comunica con integridad y honradez.
- ◆ Confía; acepta el error como un paso necesario hacia la maestría.
- ◆ Derrocha generosidad.
- ◆ Tiene pasión por lo que puede llegar a ser su “protegido”
- ◆ Es valiente.
- ◆ Es paciente.
- ◆ Es flexible.
- ◆ Es humilde.

4.4 ACCIONES DEL MENTOR

- ◆ Descubre las potencialidades del discípulo y se las reconoce verbalmente.
- ◆ Facilita que el discípulo encuentre su misión personal y la integre con la misión de la empresa para la cual trabaja.
- ◆ Facilita que su discípulo visualice su misión cumplida.

- ◆ Facilita que el discípulo trace planes estratégicos en orden a desarrollar sus potencialidades y a cumplir sus metas.
- ◆ Da reconocimiento al ser del discípulo y a su hacer en el cumplimiento de metas.
- ◆ Retroalimenta los aspectos que observa que el discípulo puede superar.
- ◆ Facilita que el discípulo convierta sus errores en una oportunidad de crecimiento y aprendizaje.
- ◆ Fomenta la investigación y el aprendizaje de aquello que el discípulo necesita aprender para lograr sus metas.
- ◆ Facilita que su discípulo reafirme cada vez más su autoestima alta.
- ◆ Facilita que su discípulo lleve una existencia equilibrada en todas las áreas de su vida: Personal, de pareja, familiar, social, espiritual y laboral.
- ◆ Descubre la etapa evolutiva en la que se encuentra su discípulo y usa un estilo mentor de acuerdo con ella.

Según Rey Carr un mentor:

- ◆ Comparte ideas, experiencias y perspectivas.
- ◆ Actúa como un modelo de conducta.
- ◆ Discute sueños y objetivos.
- ◆ Demuestra habilidades de estímulo.
- ◆ No exige perfección y va paso a paso y poco a poco.
- ◆ Se adapta a las normas, valores y prácticas de la organización en la cual labora su discípulo.

4.5 HERRAMIENTAS DEL MENTOR

- ◆ Observación.
- ◆ Escucha.
- ◆ Preguntas.
- ◆ Reclamo Responsable.
- ◆ Reenmarcadas.
- ◆ Emparejamiento.
- ◆ Empoderamiento Lingüístico.
- ◆ Decisión por evaluación de opciones.
- ◆ Metáforas y analogías.

NOTA: Algunas de estas herramientas estarán tratadas más adelante.

4.6 DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE MENTOR Y FACILITADOR

Un mentor siempre es un facilitador, mas no siempre un facilitador es un mentor. Podríamos decir que la mentoría es una especialización de la facilitación.

Si un mentor es facilitador, el mentor tiene las cualidades, valores y conductas generales del facilitador.

Un mentor trabaja con su discípulo en forma más permanente; un facilitador puede trabajar en forma más temporal.

Un mentor busca el desarrollo integral de la persona o grupo; un facilitador puede trabajar aspectos puntuales y específicos.

Un mentor establece con sus discípulos una relación más personal y de compañerismo; un facilitador puede no establecer con sus “clientes” una relación personal.

La facilitación tiene muchas especializaciones diferentes a la mentoría y muchas de ellas pueden no ser del campo de experticia del mentor. Por ejemplo, un facilitador puede ser experto en procesos de enseñanza – aprendizaje y un mentor puede desconocer las técnicas de esta especialización.

4.7 EL GERENTE MENTOR

Gerenciar es el arte, ciencia y tecnología de administrar, liderar, facilitar y mentorear, en el momento y contexto apropiado, a un grupo de colaboradores.

Por lo tanto, un gerente es un administrador, un líder, un facilitador, o al menos debería serlo, y puede ser un mentor. Al ser mentor, el gerente no sólo es administrador sino que facilita que sus colaboradores lo sean; no sólo es líder sino que facilita que sus colaboradores lo sean; no sólo trabaja en equipo sino que facilita que sus colaboradores trabajen en equipo. Podemos ver algunas de las ventajas de que el gerente sea un mentor en los siguientes testimonios que son resultado de aplicar las técnicas de mentoría:

“Pienso que en muchos casos nos gusta tanto enfatizar lo malo, que nos estamos perdiendo todo lo bueno de las personas. Retroalimenté a una persona a quien antes no le había manifestado abiertamente lo inteligente que me parecen sus exposiciones y aportes. Sentí que estaba contribuyendo a reforzar esa cualidad; me gustó que me dijera que me lo agradecía inmensamente y que era la primera persona que se lo decía.”

“Con una persona con quien tuve un inconveniente, utilicé el “Replantear la dificultad como oportunidad”. La conclusión más importante fue que ella misma aceptó que, no importa lo malo que te pase, siempre hay algo bueno detrás y que, no obstante el error, tuvo la ganancia de crecer personalmente. Pensé que estaba ayudándola a mejorar sin recriminar su actuación.”

“Quiero seguir practicando las técnicas de mentoría, ayudan mucho a la empatía, a generar rapport y facilitan mucho la comunicación.”

“Tuve la oportunidad de preguntarle a una persona que estimo mucho “¿qué puedes aprender de lo que te ocurrió?”. Me sentí muy bien al saber que estaba ayudando a alguien a buscar soluciones a sus problemas, no le estaba dando la solución, facilité que él la buscara.”

“Al describirlo aquí, puede parecer muy intangible, mas la verdad es que sentí como se conectaban nuestros ritmos individuales y nacía el ritmo de la conversación. Con esta experiencia, entendí cómo ciertas conversaciones parecen animadas por una fuerza especial, y ahora creo concluir que se debe a un proceso de emparejamiento automático

(técnica de mentoría), que posiblemente experimentaba en el pasado, sin saber a qué se debía. En mis prácticas de emparejamiento, experimenté esa misma sensación de "conexión y comunicación profunda".

“Cuando aplico técnicas de mentoría siento que tengo más integración y entendimiento con la otra persona, que es más abierta y existe una especie de energía especial entre las dos.”

“Creo que una gran diferencia entre una intervención facilitadora mentora y otro tipo de intervenciones, es la capacidad para manejar adecuadamente la técnica de preguntar. Facilita que las personas encuentren para sí mismas respuestas a sus necesidades, a diferencia de otras intervenciones en donde lo que posiblemente se busca es satisfacer las necesidades de quién realiza la intervención.”

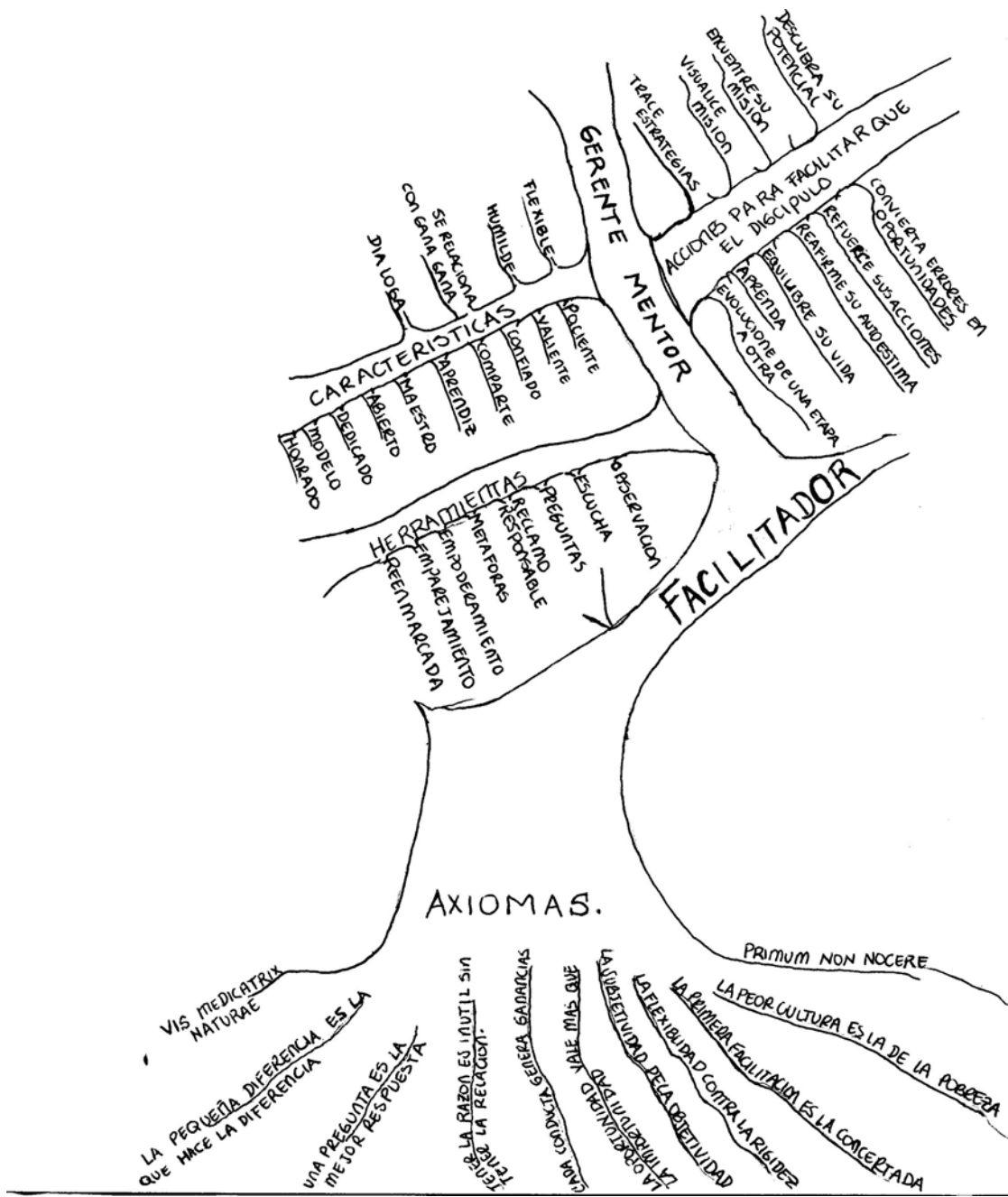
“He experimentado que al escuchar atentamente (habilidad importante en el mentor), guardándome mis interrupciones y mis consejitos, utilizando, en vez de ellos, preguntas, me acerco mucho más a la persona, facilito que ésta diga lo que verdaderamente quiere decir. Y ante todo, he sentido el cambio de la persona.”

Estudiamos algunas de las competencias del Gerente:

COMPETENCIAS DEL GERENTE:

	LÍDER	ADMINISTRADOR	FACILITADOR	MENTOR
Misión:	Inspira, con el ejemplo, y guiar hacia el logro de la misión y la visión compartidas.	Asegurar los recursos y procesos para lograr los objetivos.	Crear y mantener espacios y procesos de auto-desarrollo grupal.	Propiciar la retroalimentación apropiada para potencializar el crecimiento personal y profesional integral de la persona.
Orientación:	El futuro organizacional.	El presente organizacional.	El pasado, presente y futuro grupal.	El pasado, presente y futuro individual.
Sistema Enfocado:	La organización y su entorno.	La organización y sus recursos.	Los grupos y equipos.	El individuo.
Perspectiva:	Organizacional de largo plazo.	Organizacional de corto-mediano plazo.	Grupal.	Individual.
Prioridad:	La razón de ser y de llegar a ser.	El cómo hacerlo.	El trabajo en equipo para poder llegar a ser lo que quiere ser.	La elaboración del Proyecto de Vida del individuo.
Expectativa:	Que los demás respondan y lo sigan.	Que los demás cumplan sus tareas.	Que todos se involucren en el proceso.	Que cada uno se desarrolle durante el proceso.
Núcleo:	La misión y visión organizacional.	El plan y las estrategias organizacionales.	Los procesos grupales.	La articulación de la misión y visión individual con las de la organización.
Inspira:	Innovación, confianza y sentido de pertenencia.	Estabilidad, seguridad y cumplimiento de las normas.	Trabajo en equipo, la sinergia, el consenso y los procesos de cambio.	Crecimiento personal y profesional.

MAPA CONCEPTUAL:



METÁFORA:

En la mitad de una gran ciudad existe un parque que es el lugar donde muchos habitantes invierten parte de su tiempo; allí acuden a llenarse de energía y lo logran pues es como si toda la vegetación se pusiera de acuerdo para atender a sus visitantes y proporcionarles lo mejor de sí. A un jardinero se le ha encargado convertir en un bello jardín parte del terreno del parque. Cuenta con semillas y con plantas florales que vienen de otras tierras. El observa todo el parque; sabe que la decoración que haga en su parcela tendrá que armonizar con el resto del parque para que pueda verse realmente bella. El jardinero se pregunta cosas como ¿Cuánta luz necesitará cada una? ¿Cuánta brisa y sombra requerirá? ¿Junto a cuál pongo a cada una? Y en busca de respuestas observa detenidamente a las semillas y a las plantas para descubrir en ellas la aclaración a sus interrogantes; no sólo las observa en sus características actuales sino que, como él tiene conocimientos acerca de cómo serán cada una cuando se desarrollen, también las proyecta al futuro. El jardinero confía en ellas y confía en sí; sabe bien que ellas, sembradas en el terreno propicio, germinarán y florecerán y sabe bien que él ha estudiado lo suficiente para saber cuál es ese lugar propicio para sembrarlas. Algunas personas le piden que siembre otro tipo de planta que el no quiere colocar en esta tierra porque sabe que allí no florecerá. Le argumentan diciendo que en los jardines vecinos esas flores lucen muy hermosas y que si no crecen en este jardín se verá inferior a los otros. El jardinero explica sus razones para no hacerlo y les habla de cómo precisamente por no ser su jardín igual al de los vecinos se verá bello y, por la misma razón, la variedad del vecindario hermoseará toda la zona. El jardinero abona el terreno, planta sus especímenes y día a día las cuida, las riega y las observa para ver en ellas cualquier señal que le indique que debe cambiar; es común verlo casi acostado en el piso, al nivel de las plantas; sabe que así puede percibir las mejor. Tiene una inmensa paciencia; no espera que sus plantas estén florecidas de inmediato. De vez en cuando aparece algún insecto que amenaza su jardín, él de inmediato lo extermina; también de vez en cuando quita las hojas secas de sus plantas pero se asegura de no lastimarlas mientras lo hace. El jardín está florecido; él lo mira con orgullo, sabe que él contribuyó a ello, mas reconoce incesantemente que la belleza es inherente a las plantas.