



knowsquare .

PREPARADO POR: JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

10 DE MAYO DE 2009

MENTORING Y COACHING

RESEÑA DEL LIBRO DE
Beatriz Valderrama

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Pilar Jericó, en un interesante prólogo que ayuda a entender el libro, cita a Bertrand Russel: “*Lo más difícil de aprender en la vida es qué puente hay que cruzar y qué puente hay que quemar*”.. y Pilar cree que uno de los medios más recomendables para tomar dichas decisiones es contar con la ayuda de un mentor, alguien que comparte su experiencia y es fuente de inspiración para nosotros. Beatriz, la autora de este práctico libro que ha editado FT Prentice Hall, se desayuna pronto con una generosa perla: “*El papel del mentor es regalar sabiduría, que no es lo mismo que conocimientos, sino la capacidad de emplearse de manera inteligente y actuar con buen juicio para bien de uno mismo y de los demás. Es, en suma, transferir experiencia*”.

Beatriz define *Mentoring* como el proceso por el cual una persona experimentada ayuda en el desarrollo personal y profesional de otra, en una relación de confianza y compromiso. A diferencia del *Coach*, el mentor sí ha de ser una figura de referencia con una experiencia concreta en la empresa o en el ámbito profesional en el que quiere progresar el mentorando, y tener una trayectoria vital y valores humanos que transmitir.

Para ejercer el papel de mentor es condición necesaria poseer experiencia en un campo determinado, reconocimiento profesional y amplios conocimientos de la estructura, la política, el poder y la cultura de la organización o del sector, así como contar con una red de contactos y capacidad de influencia para impulsar la carrera profesional de otros. Pero además, para apoyar y promover el crecimiento personal y profesional de terceros, se necesita ser un buen modelo de valores y cualidades personales.

Una vez completado el bloque de definiciones, Beatriz profundiza en las cuatro características que hay que verificar que poseemos antes de saber si somos o no buenos mentores: el conocimiento de uno mismo, la capacidad de desarrollo propio, el ser capaz de conocer a los demás, y la proyección de expectativas positivas; éstas constituyen la segunda fase del libro que aporta consejos y referencias de gran interés para todo aquel o aquella que quiera comenzar su andadura en esta difícil profesión, casi oficio diría yo.

A continuación, en la tercera parte del libro, Beatriz nos conduce por el proceso de *Mentoring*, y propone un modelo original que denomina CERCA, que se estructura en cinco pasos de acuerdo con el siguiente esquema:

1. CLIMA – Crear una relación de confianza y compromiso

Se trata de establecer el contexto y crear un clima de confianza positiva para la interrelación, explicitando las expectativas recíprocas y las reglas de juego para que el proceso de *Mentoring* se produzca de forma abierta, natural y espontánea. Incluye las siguientes actividades:

- a. Crear un contexto de relación positiva
- b. Establecer sintonía emocional
- c. Transmitir un actitud de apoyo y confianza
- d. Establecer el compromiso del *Mentoring* roles, reglas, calendario

2. ESCUCHAR – Explorar y escuchar con empatía

Alcanzar comprensión de las expectativas, necesidades e inquietudes de futuro del mentorando. Las actividades incluidas en esta fase serían:

- a. Hacer preguntas poderosas
- b. Ayudar a pensar
- c. Escuchar en profundidad
- d. Ayudar a encontrar propias soluciones

3. RETAR – Y ayudar a redefinir y resolver problemas

Ayudar al participante a tomar conciencia de su situación actual, establecer la visión a dónde quiere llegar y elaborar un plan de acción que le permita alcanzarla. Las actividades principales serían:

- a. Estimular para conseguir metas altas
- b. Ampliar la perspectiva
- c. Distinguir entre obstáculos y limitaciones
- d. Ayudar a utilizar la creatividad
- e. Elaborar un plan de acción

4. CONSTRUIR Comprensión y capacidad

Aportar recursos al mentorando, ya sean nuevos conocimientos, experiencias, formas de pensar o relaciones. Las actividades recomendadas por Beatriz para esta fase son:

- a. Proporcionar pautas, pistas, recursos y modelos de comportamiento
- b. Ofrecer oportunidades de ensayo y práctica de habilidades
- c. Proporcionar *feedback* específico

5. ACCIÓN – Apoyar la acción autónoma

Reforzar la capacidad del mentorando para poner en práctica las habilidades adquiridas y seguir mejorando de forma autónoma. Las actividades propuestas para esta fase son:

- a. Reforzar, felicitar por los logros alcanzados
- b. Expresar confianza en las decisiones
- c. Animar y apoyar en los momentos difíciles
- d. Fomentar la autoestima y la confianza
- e. Impulsar la autonomía
- f. Recordar que emoción viene del latín “*emovere*” que significa poner en movimiento, y que es la fuerza impulsora más poderosa del comportamiento humano.

Beatriz, se ve que aficionada a los acrósticos, utiliza la palabra **MENTOR** para recordar cómo deben ser los objetivos propuestos por el mentor: Medible, Específico, Necesario, Temporalizado, Oportunidad, Retador.

Por último, la autora, en uno de los anexos, nos propone un modelo de *Coaching* que denomina **SEDA**, modelo que se compone de cuatro fases, cuyas actividades principales se incorporan.

1. Sintonizar – Generar una relación fluida

- a. Crear un clima de confianza
- b. Establecer sintonía emocional
- c. Establecer el acuerdo de *Coaching*

2. Escuchar

- a. Preguntar y escuchar
- b. Guiar el proceso de reflexión sobre los puntos fuertes y áreas de mejora

3. Desafiar

- a. Ayudar a descubrir
- b. Consensuar un plan de desarrollo

4. Aportar

- a. Ampliar el punto de vista del *coachee*
- b. Proporcionar *feedback*, orientación y apoyo para superar las dificultades.

Como se ve, el desarrollo de las competencias de los *coaches* sigue la línea de los mentores, excepto la fase de transferir experiencia y conocimientos.