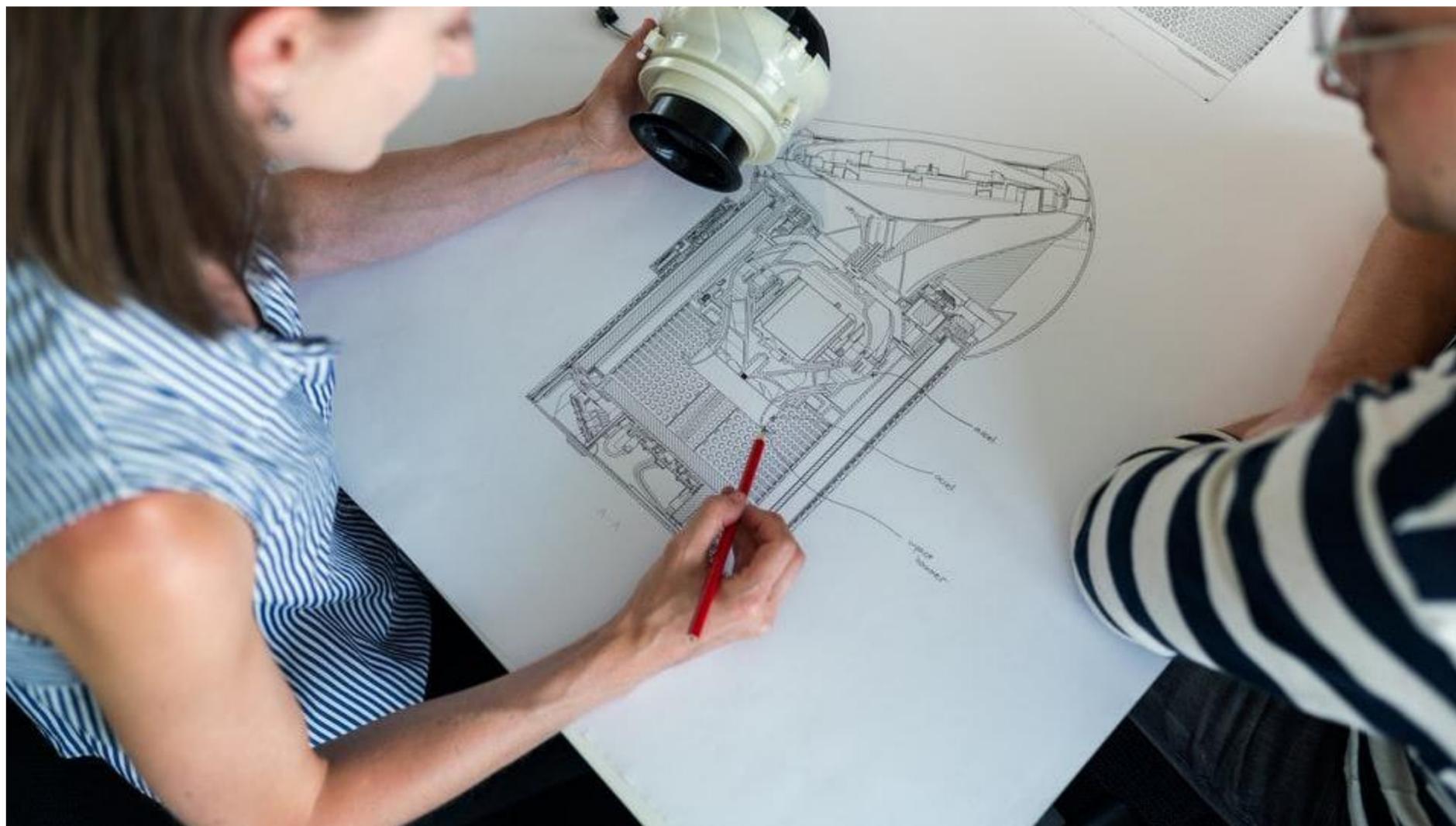


## 3.2

---

# Habilidades de la mentoría



# Habilidades de la mentoría

## Habilidades necesarias



Escuchar eficazmente - te permite oír los temas clave.



Preguntar- para provocar la comprensión.



Ser iniciadores de conversaciones: a través de diferentes maneras, utiliza tu repertorio de habilidades.



Establecer una relación - la mentoría es relacional.  
Cuanto más fuerte sea la alianza, más ayuda podrás ofrecer; es importante generar confianza.



Utilizar la inteligencia emocional en la mentoría.

# Escuchar eficazmente

## ¿Cómo?



- Procura escuchar con **toda tu atención**.
- Intenta **no anticiparte** a lo que quiere decir a continuación la otra persona.
- Intenta escuchar para **comprender la perspectiva** de la otra persona.
- Escucha en **busca de significado**: palabras clave, ¿qué dice sobre sus puntos de vista, postura o posición?
- ¿En qué temas **se centra**?
- ¿Qué **lenguaje** utiliza y qué te dice esto?
- Procura retener la **información**. Si deseas tomar notas, pide permiso y asegura a la mentee que es para ayudar a la memoria y que las notas serán confidenciales.

# Mostrar interés

- Es importante ser auténtico/a, pero en situaciones cara a cara puedes inclinarte hacia delante y sonreír (si es apropiado).
- Evidentemente, no sonrías si te están hablando de algún asunto difícil en el trabajo.

De vez en cuando podrías resumir tu comprensión.

"Lo que interpreto de lo que estás diciendo es...."

Puedes pedir más aclaraciones o explicaciones cuando no tengas clara la idea.

"¿Podrías decirme más sobre...?"

Es importante empatizar.

"Parece que fue un momento muy estresante. Hiciste bien en..."

# La mentoría es relacional: se basa en la calidad de la relación

---



- **Franqueza.**
- **Calidez personal:** cuidado, apoyo y sensibilidad.
- **Empatía:** Muestra que comprendes la posición desde dónde te están hablando.
- **Honestidad:** no siempre conocerás todas las respuestas.

# Cuestionar: ¿Qué preguntas utilizar?

## Preguntas abiertas

Las preguntas abiertas que comienzan con: **por qué, qué, cómo, cuándo**, son útiles durante la fase de **exploración**. La mentee tiene margen para responder de forma libre. En esta fase, mantén los puntos de vista abiertos, libres, divergentes, explorando diferentes ideas antes de que haya que tomar decisiones firmes.

Como mentora/mentor, sé consciente de no presionar demasiado rápido con las preguntas abiertas. La ansiedad de la mentora/mentor por llegar a algún sitio puede acelerar demasiado esta etapa, apresurando o avasallando a la mentee. Recuerda que el silencio es muy poderoso. No tengas miedo de mantener el silencio en una conversación y dar tiempo a que la mentee lo llene por sí misma.

## Preguntas cerradas

Las preguntas cerradas invitan a **responder con un sí o un no**. Pueden ser útiles para reducir las opciones o para forzar la elección, pero deben utilizarse con moderación. Es mejor utilizarlas después de la exploración, durante la fase de toma de decisiones y la planificación de la acción.

# Cuestionar: ¿Qué preguntas utilizar?

---

## Evita las preguntas de doble filo.

- Las preguntas de **doble filo pueden resultar confusas**. En efecto, contienen dos ideas, a menudo mutuamente opuestas, o dos temas que tienen un alcance demasiado grande para ser considerados en un sólo segmento de discusión. Por ejemplo:
- “Analizamos tus objetivos del mes en curso y pensamos en respuestas para tu siguiente evaluación de desempeño”

## Evita las preguntas capciosas.

- Las preguntas capciosas **llevan implícitas ciertas suposiciones o expectativas**. “Entonces, ¿te vas a ir?” No es el papel de la mentora/mentor conducir, dar forma a los planes de la mentee o dirigirla. Por ejemplo:
- Mantén las preguntas más neutrales y centradas en la persona: “¿Qué has decidido hacer?”

# Creación de “rapport” (entendimiento mutuo)

La creación de rapport al principio de la relación puede ayudarte a:

- Identificar de qué quiere hablar la mentee.
- Lo que es "prioritario" para la mentee, los principales temas que le interesan.
- Una forma de empezar la conversación.
- Sin embargo, cuida el lenguaje y ten cuidado de no conflictuar a la mentee.



# ¿Cómo empezar a relacionarse?

Cuando conocemos a la gente por primera vez puede ser difícil saber por dónde empezar. Piensa en cómo establecerías una conversación con un desconocido.

Podrías buscar puntos en común: roles laborales, experiencia universitaria, lugar de trabajo, detalles personales, dónde vive, aspiraciones laborales, etc.



¿Qué te pareció la cafetería?

Me alegro de por fin conocerte.  
¿Cuánto tiempo llevas trabajando aquí?

¿Así que las dos somos de la Ciudad de México? ¿Dónde vives? ¿Siempre has vivido aquí?

Háblame un poco de ti antes de empezar.  
¿Por qué te interesó unirse a este programa?

# Sé consciente de la neurodiversidad en las mentees

## Consejos para trabajar con las mentees:

Si hablan abiertamente de alguna **discapacidad**, pregunta por los efectos o el impacto. "Me has hablado de X. ¿Cómo te afecta x? "

### Podrías encontrarte con:

**Sensibilidades sensoriales**, por ejemplo, que no le gusten las salas ruidosas, así que para ello, programa un lugar de reunión más tranquilo.

**Memoria** o la velocidad de procesamiento de la información.

**Formas** de ver el mundo.

**Enfoque único.**

**Preferencias** en cuanto a lo que quieren de ti como mentora/mentor, averigua lo que prefieren, por ejemplo, podría ser que quisieran que hablaras despacio, que repitieras las cosas, que no hablaras si están tomando notas, que mantuvieras el contacto visual, que les dieras más tiempo para responder, que ofrecieras silencios sin llenarlos, que pudieran necesitar más resúmenes.

A las **mentees visuales** puede gustarles presentar las ideas mediante bocetos o diagramas.

# Beneficios de la inteligencia emocional en la mentoría

Las **cuatro etapas** de competencias en el **uso de las habilidades emocionales** en la **mentoría**.



Edited by Jonathan Passmore,  
David Peterson, and Teresa Freire

The Wiley-Blackwell Handbook of  
Psychology of  
Coaching and Mentoring

*(Bracket et al (2009)  
citado en The Wiley  
Blackwell Handbook  
of the Psychology of  
Coaching and  
Mentoring (2012) p  
478)*

Series Editor  
Jonathan Passmore

WILEY-BLACKWELL



# Beneficios de la inteligencia emocional en la mentoría

## Sentir la emoción

Ser consciente de la emoción que sientes y la de los demás. La manifestación de las emociones puede ayudar o dificultar según las circunstancias.

Esto podría implicar **notar tu estado de ánimo**. Tal vez tengas una discusión con tu pareja antes de ir a reunirse con tu mentee. Una mentora/mentor consciente tendrá cuidado de que la emoción de su vida personal no afecte a la claridad que aporta a la sesión de mentoría.

También puedes **percibir la emoción en tu mentee**. ¿En qué momento parece desanimada, preocupada, confusa, indecisa o molesta y por qué? ¿Notas en ella emociones elevadas, como: gratitud, felicidad, emociones positivas que merecen ser exploradas? También implica acercarse a ella con sensibilidad. No es un comienzo útil si dices: "No puedo evitar notar que hoy te ves terrible". Intenta ser objetivo y no juzgar.

Un comienzo más positivo podría ser: 'Hoy pareces un poco decaída. ¿De qué quieres hablar?' Esto también da a la mentee la posibilidad de aceptar o rechazar la oferta de explorar sus emociones.

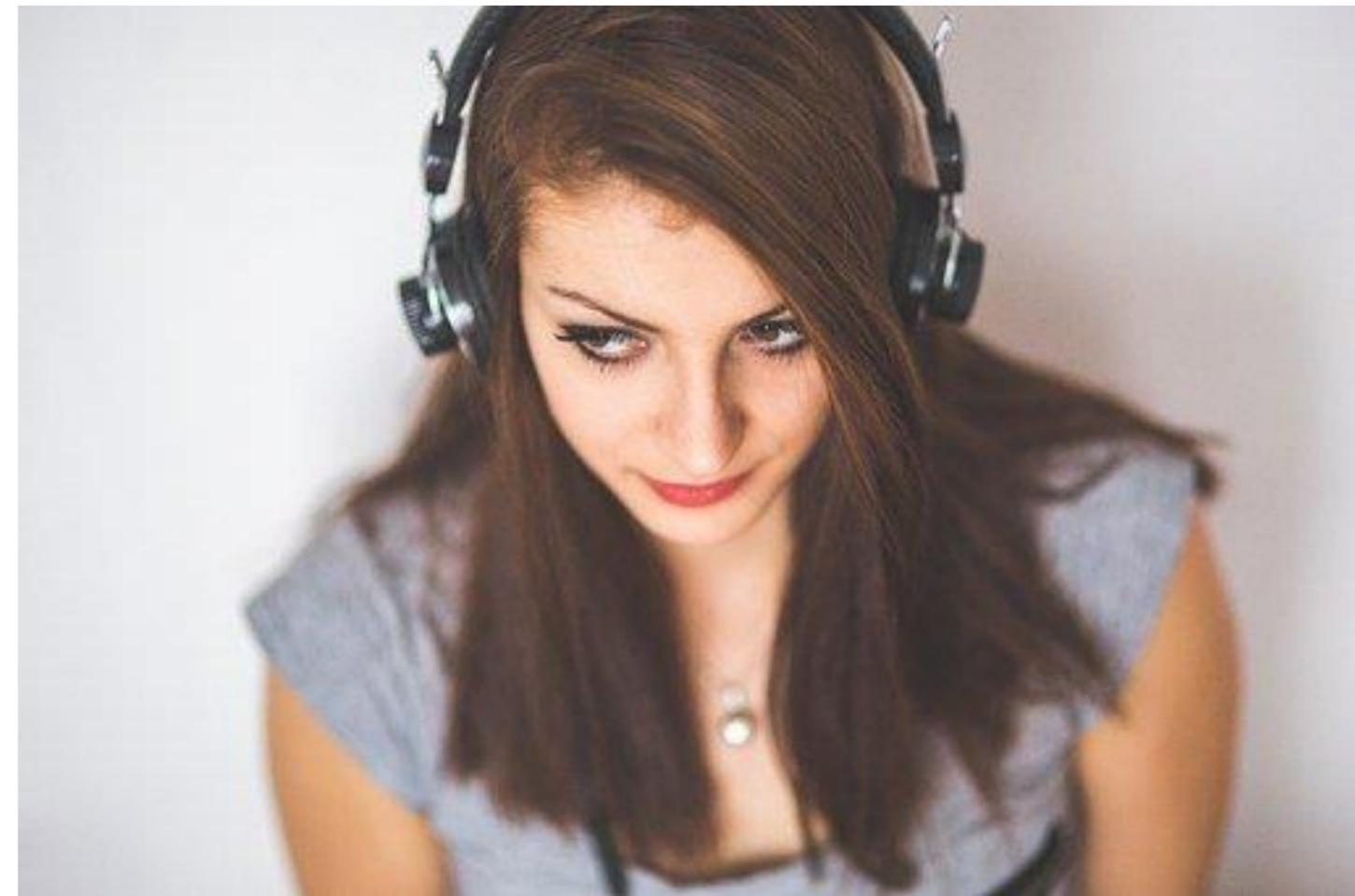


# Beneficios de la inteligencia emocional en la mentoría

---

## Utilizar la emoción

Sé consciente de cómo utilizar la emoción para dar forma a los estados de ánimo. Por ejemplo, antes de una entrevista estresante puede ayudarte entrar en un estado de plenitud que te prepare para todo. Quizá escuches música o te digas afirmaciones en voz alta frente al espejo. Podrías ayudar a tu mentee a comprender cómo entrar en un estado de calma y al mismo tiempo de alerta antes de una entrevista importante.



# Beneficios de la inteligencia emocional en la mentoría

## Entender la emoción

Una mentora/mentor puede necesitar apreciar que las emociones podrían ser complejas, contradictorias, conflictivas. Es necesario darte cuenta de las emociones que las mentees aportan a las situaciones y ayudarlas a discutir los retos para encontrar el camino adecuado. Una mentee que esté pensando en dejar su trabajo puede sentirse conflictuada por dejar la organización, consciente de algunas cosas que echará de menos. Sin embargo, también puede estar entusiasmada por las ideas nuevas y estimulantes que probablemente encontrará en una nueva organización. Es importante **no disminuir, simplificar o reducir las emociones**. Como mentora/mentor, tienes que comunicarle que puede gestionar y tratar las emociones con calma a fin de no pasar por encima de sus propias emociones. Dicho esto, tú no eres un/a consejero/a, pero sin duda las emociones afloran en la relación de mentoría.



# El balance de las emociones

Es importante que la mentora/mentor pueda centrarse en un balance entre la distancia y la sobre empatía para poder darle el mejor apoyo a la mentee. Este balance es orgánico y dependerá mucho del contexto de la conversación. Sin embargo, es importante para el mentor/la mentora estar consciente de la búsqueda de esta objetividad lo más posible.



# Beneficios de la inteligencia emocional en la mentoría

## Gestión de las emociones

La autorregulación emocional es necesaria en una mentora/mentor. Es importante poder gestionar la propia emoción y ser capaz de excluir la emoción inapropiada para evitar la ruptura de la relación. Imagínate que una mentee quiere hablar de un próximo despido y la mentora/mentor empieza a alterarse por haber experimentado en carne propia el despido unos años antes. Imagínate que la mentora/mentor empieza a despotricar sobre la injusticia de las organizaciones. Esto hace que la mentee se pregunte qué ha pasado con su sesión; el foco está ahora en la mentora/mentor. ¿Cómo pueden recuperar el control? El poder ha cambiado y la mentee puede sentir que tiene que ocuparse de la mentora/mentor. El flujo de la sesión se interrumpe.

En la supervisión, a menudo se pide a las mentoras/mentores que reflexionen sobre el contenido de las sesiones: ¿qué es mío (de la mentora/mentor) y qué es suyo? (de las mentees). Es útil tener esto en cuenta también cuando se piensa en las emociones en las sesiones.



*REFERENCIAS: Passmore, Jonathan & Peterson, David & Freire, Teresa. (2012). The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching & Mentoring.. 10.1002/9781118326459.*

**Gracias al apoyo  
generoso del  
British Council**

**en colaboración con**

**CONCYTEC (Perú)**

**Inova Consultancy  
(Reino Unido)**

