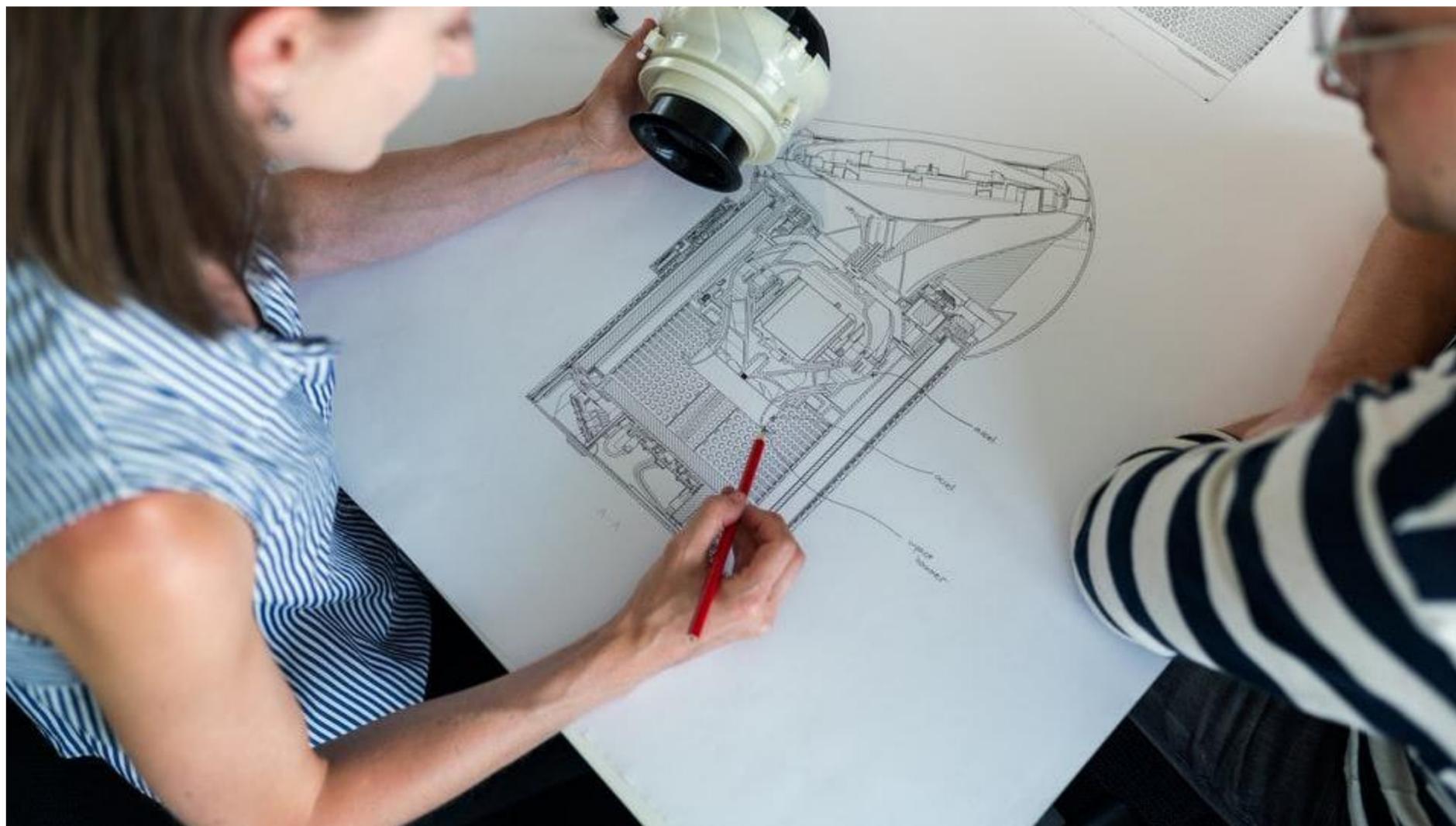


3.5

Modelos de Mentoría



Los materiales, las imágenes y las actividades fueron desarrollados por Inova Consultancy, Reino Unido, son propiedad intelectual del British Council y están protegidos por las leyes de derechos de autor del Reino Unido e internacionales. Queda prohibida la reproducción no autorizada. Todos los materiales y actividades no pueden ser reproducidos, publicados o distribuidos sin el permiso escrito del British Council, y no pueden ser utilizados con fines comerciales.

Materials, images, and activities were developed by Inova Consultancy UK, are the intellectual property of the British Council, and are protected by UK and international copyright laws. Unauthorised reproduction is forbidden. All materials and activities cannot be reproduced, published or distributed without written permission of the British Council, and cannot be used for commercial purposes.

Introducción

En las conversaciones de mentoría más eficaces, la mentee debería hacer la mayor parte del "trabajo", es decir, debería manejar la mayor parte de la conversación, apoyada por las preguntas de la mentora/mentor (como se ha visto en el tema 3.2 y 3.3).

Según Nancy Kline (autora de "Time to Think", 1999), esto es importante, porque ya conocemos el 70% de la respuesta de nuestros propios problemas. Podemos sacar estas respuestas de nuestra mente hablando de ellos, en voz alta, y siendo realmente escuchados/as.



**"Delante de la pregunta,
la mente piensa de nuevo"**



Nancy Kline

La conversación de mentoría



Ya hemos explorado la importancia de una escucha eficaz y hemos explorado la importancia de las preguntas.

Sin embargo, el poder de estas habilidades puede mejorarse aún más, mediante la estructuración cuidadosa de la conversación.

En este tema, exploraremos 2 modelos clave de mentoría, que pueden ayudarte a sacar el máximo provecho de tus conversaciones de mentoría.

La conversación de mentoría

Es importante que tú, como mentora/mentor, seas capaz de estructurar una conversación de mentoría de forma que permitas a la mentee avanzar en el reto que le plantean.

Aquí es donde los modelos de mentoría pueden ser útiles.

Se tratan de formas sencillas de estructurar tus conversaciones de mentoría con el fin de garantizar que ambos:

- Tengan una idea clara del objetivo de cada sesión de mentoría.
- Comprendan la situación actual de la mentee.
- Puedan generar nuevas ideas o formas de ver la situación.
- Puedan establecer acciones específicas para avanzar.

Nos vamos a enfocar en:

1. Modelo GROW

2. El modelo del proceso de 3 etapas

¿Cómo beneficia el uso de Modelos de Mentoría?

El argumento para utilizar los modelos de mentoría:

- La mentora/mentor puede **ofrecer ayuda y apoyo específicos**.
 - La mentora/mentor dispone de una herramienta para hacer **avanzar la conversación**.
 - La mentora/mentor tiene una estructura para la conversación que puede ayudar a **reducir su propia ansiedad**, aumentando su poder para facilitar el aprendizaje y apoyar a la mentee.
-
- Aunque los modelos pueden ser útiles, ¡debes asegurarte de que su uso no bloquee el proceso! Pensar demasiado en seguir el modelo puede significar que no estás escuchando plenamente a tu mentee o que te olvidas de seguir otras líneas de investigación. Permanece siempre atento/a a la conversación y utiliza los modelos con cuidado.
 - Debes utilizar tu juicio para decidir cuándo hacer avanzar la conversación a través de las etapas del modelo; un fallo común cuando se empieza como mentora/mentor es presionar demasiado pronto para pasar a la acción (la etapa de la voluntad) y saltarse las etapas de exploración (realidad y opciones).



El Modelo GROW

En la sección de 'recursos adicionales' podrás ver dos videos que te explican más a detalle el Modelo GROW.

Meta

¿Cuál es el objetivo, la meta, el deseo, el propósito?

Voluntad

¿Cuánta energía, motivación tiene el cliente para el objetivo? Explore los próximos pasos, el camino a seguir.

Realidad

¿Qué está pasando ahora?
¿Situación actual?
¿Contexto?
¿Qué se ha hecho ya?

Opción

Explorar las opciones: más de una, etapas, valorar las opciones, ¿más de una forma de alcanzar el objetivo?

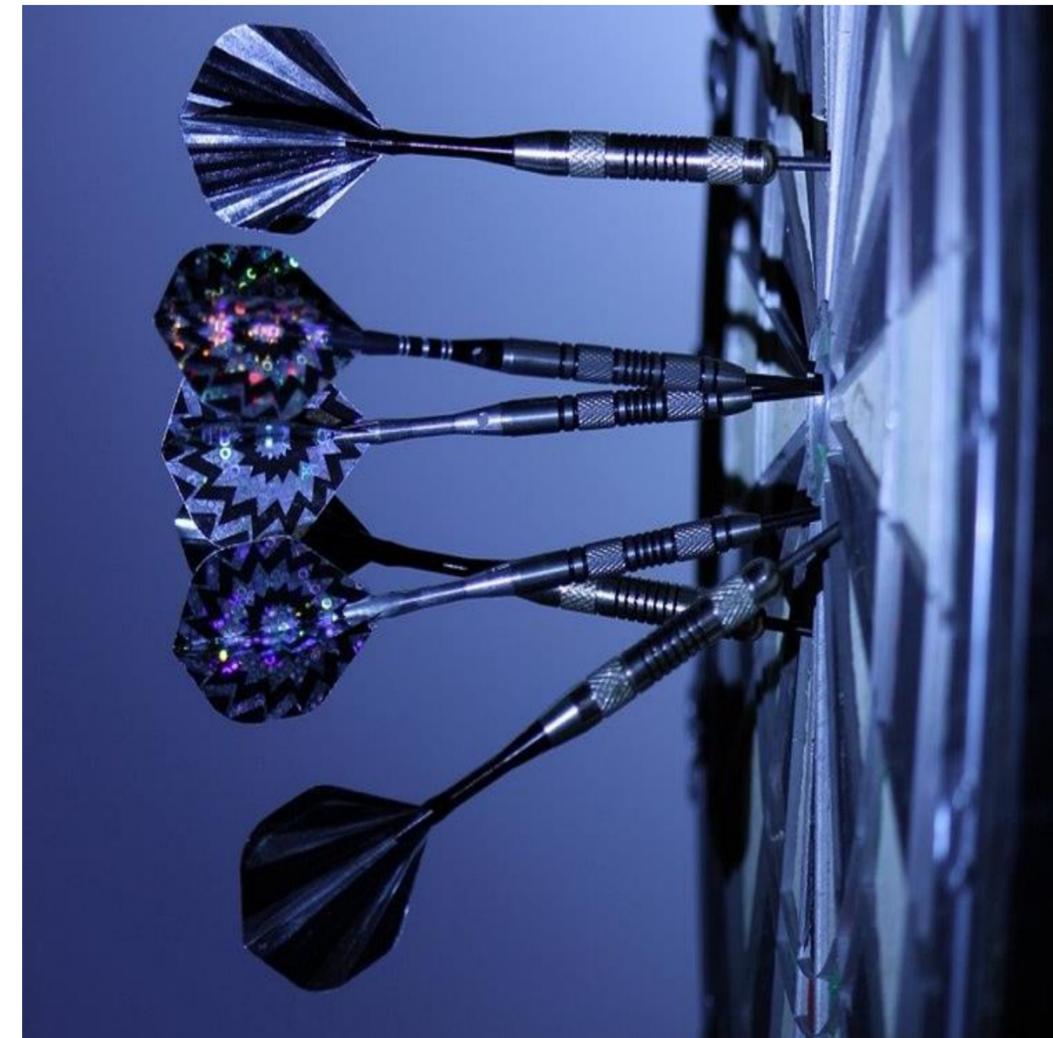


G

Acordar el objetivo

Encuentra el enfoque u objetivo de la sesión de mentoría:

- ¿Qué queremos conseguir con esta sesión?
- ¿Qué quieres conseguir en el tiempo?
- ¿Qué podrás hacer en el futuro?
- ¿Cómo serán las cosas cuando hayas solucionado el desafío?
- ¿Qué sentirás cuando hayas logrado tu objetivo?
- ¿Tenemos suficiente tiempo para lograr nuestros fines?
- ¿Es este objetivo realista?

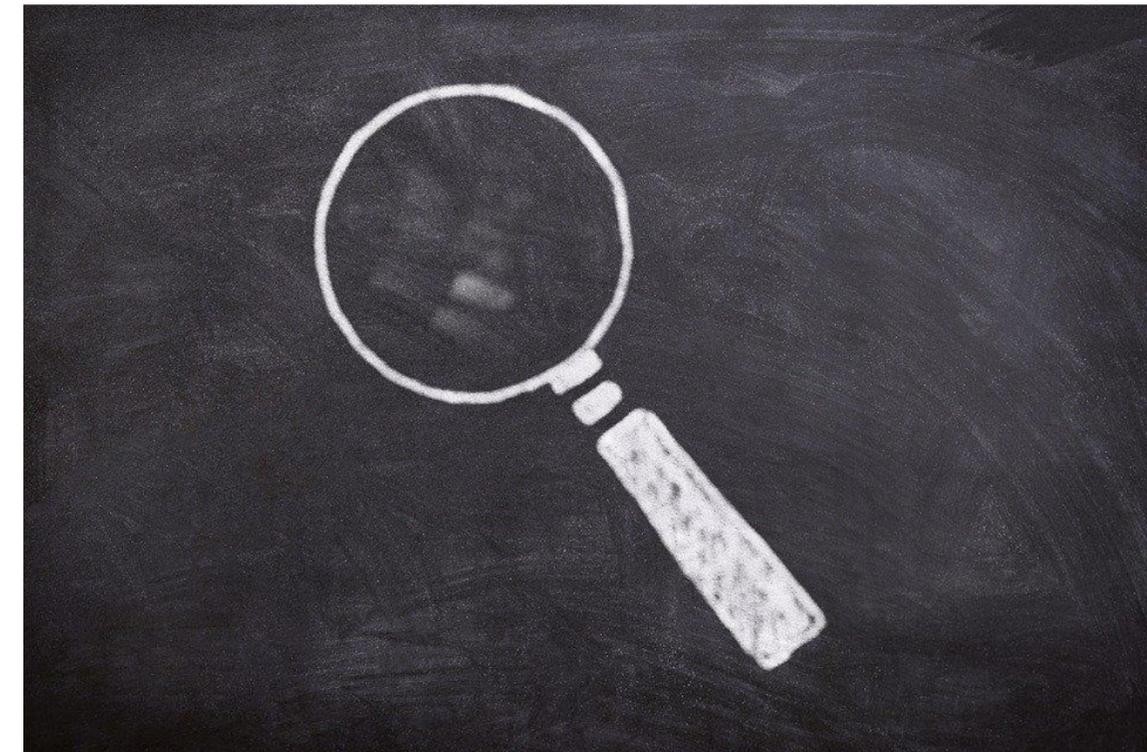


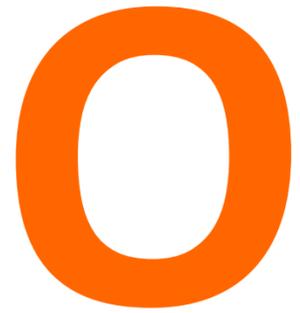
R

Mirar la realidad

Pide a la mentee que describa las circunstancias actuales con ejemplos concretos, y que dé su opinión según corresponda:

- ¿Qué está ocurriendo en este momento?
- ¿Es precisa su versión de la realidad?
- ¿Son estas circunstancias siempre las mismas?
- ¿Qué efecto tiene esto sobre ti u otras personas?
- ¿Qué percepción tienen otras personas de la situación?
- ¿Qué has probado hasta ahora?
- ¿Qué has hecho que haya tenido algún tipo de éxito?





Abrir posibilidades/opciones

Invita a la mentee a identificar una serie de opciones, ofrece tus propias sugerencias con cuidado, ayúdala a sopesar las opciones y a elegir:

- ¿Qué podríamos hacer para cambiar la situación?
- ¿Qué opciones tenemos?
- ¿Qué acciones posibles crees que podríamos tomar?
- ¿Qué sabes de otras personas que lo hayan intentado?
- ¿Quién podría ayudarte?
- ¿Qué te gustaría que hiciera?
- ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de estas acciones?
- ¿Te sientes preparado/a para intentar este proceso?



W Ganar el compromiso

Comprométete a actuar, especifica los próximos pasos dentro de un marco temporal y acuerda el apoyo que darás:

- ¿Cuáles son los próximos pasos?
- ¿Cuándo los vas a dar?
- ¿Cuáles son los posibles obstáculos?
- ¿Qué apoyo necesitas de mí y de otras personas?
- ¿Te comprometes a realizar esta acción?
- ¿Cómo vas a recordar y registrar tus acciones y resultados?



Conversación de mentoría

Conversación de Mentoría

Veamos un ejemplo de una conversación de mentoría.

Aquí puedes leer el caso de una mentora (Marina) y a una mentee (Carolyn) que están utilizando el protocolo del modelo GROW en su conversación:

G. Establece el OBJETIVO de la conversación.

M: Hola Carolyn, ¿cómo estás?

C: Hola Marina. Para ser honesta, no estoy en un buen momento. Tengo un problema en el trabajo. Traigo las notas de la última vez que nos reunimos, pero estoy muy estresada por el trabajo en este momento.

M: ¿Quieres hablar hoy de lo que te pasa?

C: Sí, creo que sería útil.

M: ¿Cuéntame un poco más acerca del reto al que te enfrentas?

C: Sí, gracias. Bueno, tengo que terminar un informe antes del viernes y había programado algo de tiempo para trabajar en él y concentrarme en la entrega, pero luego me llamaron a una reunión en el último momento porque mi colega estaba enferma y ahora no sé... no lo he empezado y no sé cuándo lo voy a hacer, no tengo más tiempo esta semana para hacerlo. De verdad estoy muy preocupada.

**G
R
O
W**

...Conversación de mentoría

M: Entonces, ¿te parece si en esta sesión nos centramos en este informe?

C: Sí, por favor.

R. ¿Cuál es la REALIDAD de la situación?

M: ¿Dime qué tamaño tiene el informe?

C: Bueno, tiene 20 páginas. Tiene que cubrir todo un año de trabajo que hemos hecho para un proyecto que ha sido financiado y ha sido un trabajo bastante grande. En serio, estoy muy preocupada, no sé cómo podré hacerlo.

M: Entiendo, entonces... dime ¿qué es lo que debes hacer y para cuándo?

C: Bueno, es por lo menos un día de trabajo y 20 páginas y... tengo que terminar. Bueno, la fecha límite es el viernes, pero mi jefa tiene que poder verlo antes, así que organicé una reunión con ella el jueves a las 9:00 de la mañana para que lo revise y se asegure de que está de acuerdo antes de presentarlo.

O. Discutir las OPCIONES.

M: Así que es todo un reto. ¿Qué otras cosas tienes que hacer esta semana?

...Conversación de mentoría

C: ¡Uf! ¡Hay tanto en esta semana! Hoy, después de esta reunión contigo, tengo que ir directamente a una reunión de financiamiento que va a durar toda la tarde, y luego el miércoles tengo que impartir un curso, pero todavía tengo que prepararme para eso también, lo que va a tomar mucho tiempo del martes. Y luego tengo todo el resto del trabajo, y los correos electrónicos y asegurarme de que el resto del equipo está haciendo los otros pendientes, siento que todo se me viene encima.

M: Bien, trabajemos y discutamos ciertas opciones. No importa lo absurdas que puedan parecer las opciones. Luego haré algunas anotaciones y después recapitularemos las opciones y al final elegiremos cuáles son las más realistas. ¿Te parece bien?

C: Sí, está bien...

M: ¡Muy bien!, vamos a pensar en lo que puedes hacer, ¿te parece?

C: Bueno, me parece que la opción más atractiva es no hacerlo, pero realmente creo que me meteré en problemas por hacer eso, así que no estoy segura de que sea posible. Creo que podría pedir una prórroga del plazo, pero tampoco creo que sea realista. Hay que presentarlo a este organismo de financiamiento externo y las posibilidades de que nos permitan presentarlo más tarde son bastante escasas, creo, así que quizá no sea una opción. Aunque... he estado bastante centrada en el informe y me pregunto... ahora que estamos hablando se me ocurre si podría haber alguien en el equipo que pudiera ayudarme con algunas de mis otras tareas...

M: ¿Y eso liberaría parte del tiempo?

G
R
O
W

...Conversación de mentoría

C: ¡Sí, tal vez! Si alguien pudiera ayudarme con la preparación del curso del miércoles, por ejemplo, si pudiera hacer las diapositivas de PowerPoint por mí, eso me ahorraría mucho tiempo y me dejaría libre la tarde del martes para trabajar en el informe. Pero una tarde no va a ser suficiente, necesito un poco más de tiempo para eso, pero tal vez alguien más podría ayudar con la reunión de esta tarde también, tengo que hacer una presentación, pero eso es al principio y es muy breve y después me quedaría sentada escuchando a otras personas, así que si puedo pedirle a un colega que se siente y tome notas por mí, entonces también podría trabajar en el informe casi toda la tarde, así que esa podría ser una buena opción.

M: ¡Excelente! ¿Hay alguna otra opción que podamos añadir a nuestra lista?

C: Bueno, supongo que una cosa... Si pudiera conseguir una hora más o menos para trabajar en ello el jueves por la mañana preguntando a mi jefa si podemos retrasar nuestra reunión, además le había preguntado si podíamos reunirnos a las 10 de la mañana, pero si fuera incluso a las 11, entonces tendría un par de horas el jueves por la mañana que me ayudarían a terminar pequeñas cosas como esa.

M: ¡Bien, eso es genial! ¿Alguna última opción que se te ocurra?

C: Bueno, la única otra opción que se me ocurre es pedirle a otra persona que lo escriba por mí, pero me llevaría mucho tiempo ponerla al corriente de lo que tiene que hacer y explicarle todo, lo que no sería nada eficiente. Entonces necesito hacerlo yo misma, así que... sí, lo debo hacer yo. O la única otra cosa que se me ocurre es si me lo llevo a casa y lo hago por la noche, hmmm... pero estoy tan cansada después de que los niños se acuestan, que no creo ser capaz de concentrarme en el informe. No haría un buen trabajo si lo hiciera así.

...Conversación de mentoría

W. Establecer la VOLUNTAD de la mentee para completar la tarea.

M: Bien, resumamos las opciones. Una de ellas podría ser no hacer el informe; podrías pedir una prórroga del plazo; podrías conseguir que otra persona lo escribiera por ti; podrías llevártelo a casa y hacerlo por la noche; o podrías pedir apoyo a tus colegas para la reunión de hoy y para la preparación de tu curso. Entonces, revisando todas estas opciones, ¿cuáles crees que son las más realistas?

C: Bueno, por mucho que me gustaría no tener que hacerlo o conseguir una prórroga, no es posible, así que creo que podríamos olvidarnos, y entonces, probablemente lo más realista es si hoy vuelvo después de nuestra sesión y hablo con mi equipo, pido a alguien que me pueda ayudar con la preparación del curso y también a alguien que pueda asistir a la reunión de esta tarde y entonces también preguntaré a mi jefe si se puede retrasar la reunión del jueves por la mañana para tener un poco de tiempo antes de que lo vea. Definitivamente creo que eso funcionaría.

M: Me parece un buen plan, y me alegra mucho ver que estás mucho más relajada y contenta por ello.

C: ¡Sí!

M: Entonces, ¿qué podemos hacer? Estoy mirando las notas sobre lo que dijiste en la última sesión y lo que vas a hacer ahora. Así que, para resumir tus puntos de acción, pedirás a un colega que se sienta en la reunión de hoy después de esto, luego pedirás a alguien que te ayude a preparar el curso que tienes el miércoles y vas a pedir a tu jefe que retrase tu reunión del jueves un par de horas.

...Conversación de mentoría

C: Sí, sí.

M: Entonces, son esos tres puntos de acción. Muy bien, tomaré nota de ello. ¡Esto es fantástico! Así que, en una escala del uno al diez, donde el uno es la menor probabilidad de que emprendas la acción, y el diez es extremadamente probable que esa acción se lleve a cabo ¿en qué punto te encuentras ahora mismo?

C: Creo que probablemente en un siete.

M: Un siete. El siete está bien, pero si queremos que sea un nueve para que sea más probable que realices esa acción, ¿qué crees que tiene que pasar?

C: Bueno, sé que mi problema es que en cuanto vuelvo a mi mesa me distraigo con otras cosas, así que necesito estar concentrada y hacer lo que quedé. Tal vez si pudiera llamarte por teléfono y decirte cuándo lo hice, eso podría ayudar.

M: ¡Es una buena idea! La responsabilidad es muy importante, así que, por favor, llámame una vez que lo hayas hecho y si quieres hablar más o tienes dudas acerca de cómo hacer los siguientes pasos para esa acción, por favor, házmelo saber.

C: Muchas gracias, fue realmente muy útil y me siento mucho mejor al respecto ahora. Gracias, Marina.

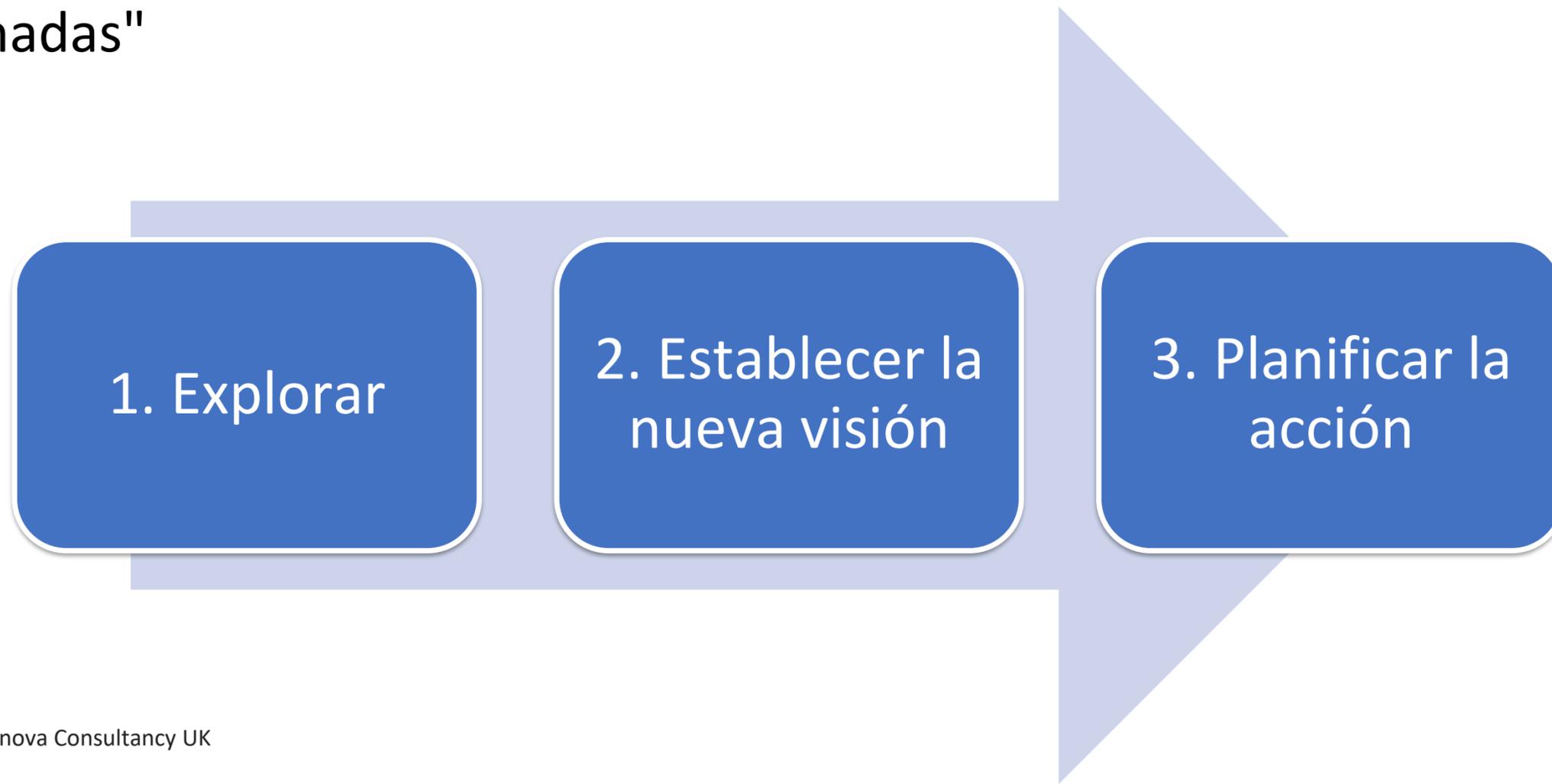
M: El placer es mío. Entonces, ¡nos vemos en dos semanas!

C: Genial, ¡gracias!

M: Gracias, ¡adiós entonces!

El modelo del "Proceso de tres etapas" (o "ayudante experto")

Desarrollado por Gerard Egan. Este modelo suele ser utilizado por las mentoras/mentores para ayudar a "lograr un cambio duradero y habilitar a las personas para que gestionen sus propios problemas de forma más eficaz y desarrollen con mayor plenitud las oportunidades no aprovechadas"



1. Explorar

- Es momento para **escuchar, escuchar y escuchar.**
- Ofrece un tiempo abierto a la mentee y **explora plenamente** la situación que te ha planteado.
- **Aclara los objetivos** de su relación.
- Reduce el tema y **céntrate en lo que es más importante para la mentee.**

1. Explorar

2. Establecer
la nueva
visión

3. Planificar la
acción

Preguntas que debes formular en esta fase:



- ¿De qué te gustaría hablar?
- ¿Puedes contarme más sobre X?
- ¿Cómo te sientes con respecto a X?
- ¿Hay algo más sobre X?
- ¿En cuál de estas áreas sería más útil centrarse?

2. Establecer la nueva visión

1. Explorar

2. Establecer
la nueva
visión

3. Planificar la
acción

- Sigue escuchando.
- Comprueba - Resume – Reformula.
- Desafía los puntos de vista existentes.
- Fomenta nuevas formas de ver el desafío.

Preguntas que debes formular en esta fase:



- ¿Cuáles son las opciones que tienes aquí?
- ¿Qué se puede aprender de esta situación?
- ¿Qué le dirías a otra persona, si estuviera en una situación similar?
- ¿Es una nueva visión útil?

3. Planificar la acción

1. Explorar

2. Establecer
la nueva
visión

3. Planificar la
acción

- Anima a la mentee para establecer objetivos o acciones.
- Fomenta las opciones prácticas - ¡recuerda mantener los objetivos SMART!
- Acuerda el compromiso y las acciones de seguimiento necesarias.

Preguntas que debes formular en esta fase:



- Estas son las opciones que has identificado. ¿Cuáles te gustaría explorar más?
- ¿Cuál de ellas te parece mejor?
- ¿Cuándo vas a hacerlo?
- ¿Cómo puedes empezar?
- ¿Qué grado de compromiso tienes en una escala del 1 al 10 (Si no es 10, ¿qué debe ocurrir para que sea 10)?

**Gracias al apoyo
generoso del
British Council**

en colaboración con

CONCYTEC (Perú)

**Inova Consultancy
(Reino Unido)**

