Manual facilitador

MENTOR FORMADOR DE MENTORES

Actualización Ministerial

IGLESIA DEL NAZARENO
MESOAMÉRICA

David González
DIRECTOR GLOBAL DE JNI

EL MENTOR COMO FORMADOR DE MENTORES

Contenido de la sesión

- Introducción — ¿Por qué formar mentores?
- Reflexión Bíblica sobre la formación de líderes y mentores.
- Principios directrices en una relación de mentoreo.
- Habilidades para desarrollar en el mentor.
- Compartir la visión sobre el desarrollo de mentores.
- Pensamientos finales.

I. INTRODUCCIÓN ¿POR QUÉ FORMAR MENTORES?

"Si pudiera regresar en el tiempo, cuando recién comenzaba en el ministerio, y pudiera hace algo diferente, esto sería, buscar un mentor".

"Me gustaría mentorear a otros, pero no sé cómo hacerlo; nadie lo hizo conmigo".

"La jornada de la vida no se tiene que caminar en soledad. Ser un mentor es una oportunidad gratificante para compartir con otros lo que has aprendido en tu caminar, y ayudarlos a avanzar hacia la mejor versión de ellos mismos" (Garry Ridge, autor del libro Helping People Win at Work).

"La mayoría de los líderes tienen seguidores alrededor de ellos. Ellos creen que la clave en el liderazgo es ganar más seguidores. Algunos líderes se rodean con otros líderes, pero los líderes que traen un gran valor a las organizaciones son los que desarrollan líderes que, además de compartir la carga de trabajo, hacen que la visión se expanda" (John Maxwell, Desarrollando los líderes alrededor de usted, p.3).

MENTOR FORMADOR DE MENTORES

Preguntas de reflexión:

- ¿Qué le dicen las frases anteriores acerca de la importancia de formar o desarrollar mentores?
- ¿Está desarrollando mentores? o, ¿su expectativa es sólo de verlos como mentoreados?

Sin duda, entendemos la importancia de formar mentores, pero quizá al igual que la primera vez que escuchamos el desafío de mentorear a otros, surgen las preguntas, ¿y cómo voy a desarrollar mentores? ¿Será que tengo la experiencia y conocimientos necesarios para desarrollar a otros mentores?

La primera idea que quiero compartir, con la intención de animarlos a abrazar con fuerza la visión de formar mentores, es que, **mientras mentoreamos**, **estamos formando potenciales mentores**. Es como el efecto réplica que se genera al lanzar una piedra al agua, y de allí se van formando ondas que se van extendiendo.

Similar al desarrollo de líderes, no hay nada más efectivo para formar nuevos mentores, ni influencia más grande en el proceso, que la relación que se construye entre el mentor y mentoreado.

Ahora bien, destacamos los esfuerzos institucionales como Mentoreo de Impacto, porque nos hablan de la responsabilidad, intencionalidad y sentido de urgencia para crear una cultura de mentoreo y no solamente tener casos aislados de buenos mentores.

Si no hay una conciencia y compromiso de parte de una generación de mentores para formar nuevos mentores, difícilmente se podrá crear una cultura de mentoreo.

Nuestro desafío entonces es, **ayudar a nuestros mentoreados a asumir la responsabilidad de mentorear a otros, y buscar que ellos mismos alcancen todo su potencial como mentores**. Y esto lo hacemos como un privilegio y con la comprensión de que damos de gracia lo que de gracia recibimos.

Otra idea clave es que, **la formación de mentores es un trabajo artesanal, hecho a mano, y no una producción en serie**. En otras palabras, reconocemos que al mentorear a otros estamos construyendo una relación, y las relaciones no se pueden duplicar como un artículo que se produce en una fábrica de manera masiva o como si hiciéramos fotocopias de un documento original. La relación que se genera al acompañar ministerialmente a nuestro mentoreado es única, y demanda tiempo y enfoque personalizado.

La naturaleza de una relación de mentoreo hace que no podamos invertir en muchas personas a la vez. El ejemplo de Jesús está muy claro. Necesitaba enfocar su ministerio en un grupo de 12 personas, y de manera más específica en un grupo de 3 personas. Podemos generar ideas o recursos que se apliquen a grupos grandes, pero la relación de mentoreo y de formación de mentores tiene que ser muy específica.

II. REFLEXIÓN BÍBLICA SOBRE LA FORMACIÓN DE MENTORES

Éxodo 2:1-10

1 Hubo un levita que tomó por esposa a una
mujer de su propia tribu. 2 La mujer quedó em-
barazada y tuvo un hijo, y al verlo tan hermo-
so lo escondió durante tres meses. 3 Cuando ya
no pudo seguir ocultándolo, preparó una cesta
de papiro, la embadurnó con brea y asfalto y,
poniendo en ella al niño, fue a dejar la cesta
entre los juncos que había a la orilla del Nilo.
4 Pero la hermana del niño se quedó a cierta
distancia para ver qué pasaría con él. 5 En eso,
la hija del faraón bajó a bañarse en el Nilo. Sus
doncellas, mientras tanto, se paseaban por la ori-
lla del río. De pronto la hija del faraón vio la cesta
entre los juncos, y ordenó a una de sus esclavas
que fuera por ella. 6 Cuando la hija del faraón
abrió la cesta y vio allí dentro un niño que llora-
ba, le tuvo compasión y exclamó:
—¡Es un niño hebreo!
7 La hermana del niño preguntó entonces a la

*hija del faraón: —¿Quiere usted que vaya y llame a una nodriza hebrea, para que críe al niño por usted? **8** —Ve a llamarla —contestó.*
*La muchacha fue y trajo a la madre del niño, **9** y la hija del faraón le dijo:*
*—Llévate a este niño y críamelo. Yo te pagaré por hacerlo. Fue así como la madre del niño se lo llevó y lo crió. **10** Ya crecido el niño, se lo llevó a la hija del faraón, y ella lo adoptó como hijo suyo; además, le puso por nombre Moisés, pues dijo: «¡Yo lo saqué del río!»*

En el tema de la formación de mentores, este pasaje trae a mi mente una visión de optimismo, porque me recuerda que, de la mano del Señor, el día de mañana siempre será un día mejor. No necesariamente porque las circunstancias que nos rodean cambien sino porque tenemos la posibilidad de conocer más y más al Señor mientras caminamos con Él.

La historia del nacimiento de Moisés, y el cómo actuaron sus padres, nos dejan varias enseñanzas en la tarea de formar líderes y mentores, y quiero compartir algunas de estas enseñanzas a continuación.

a. **No es tan popular formar mentores, pero vale la pena.**

   La razón por la que Faraón mandó matar a los niños varones hebreos era porque temía que el pueblo de Israel siguiera multiplicándose, y al crecer, fueran una amenaza para su reino.

   El pasaje de Éxodo 2 tienen muchas aplicaciones para nuestros días, en el discipulado en general, pero en relación con la formación de líderes, podemos decir que es común encontrarnos con gente que se preocupa por mantener el acceso exclusivo a la plataforma del liderazgo y no quiere que otros asuman roles de liderazgo. Estos líderes están preocupados por tener más seguidores, y se resisten a la idea de invertir su tiempo, conocimientos, habilidades y recursos en el desarrollo de nuevos líderes que acompañen a otros en la jornada del ministerio.

En un ambiente en el que el futuro era oscuro y nada alentador, los padres de Moisés se levantaron con valor para defender la vida de su hijo, y aunque quizá no imaginaron todo lo que pasaría en la vida de Moisés, seguramente la expectativa sobre el futuro de su bebé era grande, así que, ¡el riesgo valía la pena!

b. Miremos con los ojos de la fe.

De los padres de Moisés también aprendemos que, si vamos a pensar en formar mentores, tenemos que ver con los ojos de la fe.

- **Vieron más que un recién nacido**. Para este matrimonio, Moisés era más que una estadística del siguiente niño muerto. Ellos vieron que el niño era hermoso, y tomaron una decisión, ¡cuidarlo! Decidieron proteger a su bebé, a pesar de que esto significaba desobedecer la orden de Faraón y arriesgar sus propias vidas. Ellos, al ver con los ojos de la fe, abrigaban la esperanza de que Dios tenía un propósito para su bebé, así que lo escondieron. La pregunta para nosotros es, ¿estamos viendo a nuestros mentoreados como aprendices que toda la vida van a depender de nosotros o como líderes de quienes valoramos su ministerio, sus dones y sus talentos, y de quienes creemos que, en el poder del Espíritu, serán usados para la extensión del reino de Dios?

- **Fueron intencionales para crear un ambiente que protegiera al recién nacido**. Una cosa es emocionarse por algo o alguien, y otra cosa es mostrar de manera práctica el compromiso de cuidar de alguien.

  Los padres de Moisés tuvieron que arriesgarse para esconder y cuidar de Moisés durante sus primeros meses de vida. Y luego, fueron intencionales al desarrollar una estrategia para que Moisés continuara con vida: prepararon una canasta en la que lo colocaron a la orilla del río, identificaron la hora en que las mujeres egipcias se bañaban en el río, y pusieron a la

hermana de Moisés a cuidar de él a la distancia. Aquí hay otra idea clave, el mentorear a otros no nos hace ser los mentores exclusivos o dueños del mentoreado. De hecho, si sabemos que alguien más puede venir a acompañar a nuestros mentoreados para ayudarles, ¡hagamos que esto suceda!

- **Entendieron que Moisés tenía un propósito único de parte de Dios**. Como pastor y mentor me hace entender que no puedo aplicar fórmulas en la formación de mentores. Ni tampoco puedo limitar el avance del reino de Dios —o limitar mi participación— con la premisa de enfocarme en capacitar a mi sucesor en alguna posición ministerial en particular. Invertimos en las personas pero el cómo y en dónde vayan a servir no depende necesariamente de nosotros.

  Los padres de Moisés sabían que tenían que entregar a su bebé a alguien más que pudiera ayudarle a seguir creciendo. En este caso, era la hija de Faraón. De manera similar, necesitamos humildad y discernimiento para entregar o compartir a nuestros mentoreados con alguien más que pueda ayudarles a continuar su crecimiento.

Preguntas de reflexión:

- A la luz de las características de un líder siervo, ¿cómo describiría la belleza de las personas a las que estoy mentoreando?

- ¿Cómo trabajo con líderes que tienen un estilo de liderazgo diferente al mío, y que me hacen salir de mi zona de comodidad? ¿Puedo ver la belleza de la imagen de Dios en ellos y su potencial en Cristo Jesús? ¿Puedo verlos como líderes a los que Dios me está llamado a mentorear y no como una amenaza a mi liderazgo?

III. PRINCIPIOS DIRECTRICES EN UNA RELACIÓN DE MENTOREO

Pensando en el escenario práctico de formar mentores, es importante identificar principios que sirvan de guías de acción en la relación entre el mentor y el mentoreado (potencial mentor). Estos principios le dan dirección a la tarea del mentor, y le ayudan al mentoreado a comenzar a visualizar el camino a recorrer.

Aunque puede haber otros principios, quisiera compartir los 4 que han sido clave en mi experiencia como mentor/mentoreado.

1. **Colaboración**
   La formación de mentores es un trabajo en equipo. Más allá de lo que se pueda aprender en un salón o sesión de clases, es al compartir las alegrías y desafíos de la vida cuando se lleva a cabo la formación del mentor.
   Es importante entender que no hay una expectativa de control o dominio del mentor sobre el mentoreado. Al contrario, **el mentor** necesita ser humilde para venir a la par del mentoreado para poner a su disposición la experiencia, conocimiento, apoyo espiritual y hasta oportunidades de servicio que pueda tener.
   Por otro lado, **el mentoreado** le da permiso a su mentor para que lo aconseje, lo haga rendir cuentas, lo empuje y corrija cuando sea necesario. En otras palabras, lo hace parte de su jornada ministerial.

2. **Independencia**.
   Si bien es cierto que, aunque la relación de mentoreo es un trabajo en equipo, la responsabilidad final de aprender y avanzar en su jornada ministerial le corresponde al mentoreado.
   El mentor no puede forzar a alguien a ser mentoreado, ni ejercer un control en el que las decisiones del mentoreado dependan de lo que el mentor diga. El peor escenario en una relación de mentoreo es el de una dependencia en la que el mentoreado no puede actuar a menos que sea con la autorización del mentor.

Es importante que desde un inicio de la relación haya un compromiso mutuo de respetar la independencia. Y el mentor deber hacer uso del sentido común y el discernimiento espiritual para evitar cruzar la línea que separa la manipulación de la consejería, del modelar con el ejemplo y del animar en oración. Como mentores podemos identificar a alguna persona en la que queremos invertir y desarrollar su potencial ministerial en Cristo, pero la decisión de crecer y avanzar solo le corresponde al mentoreado.

3. **Responsabilidad**.
Es importante no alimentar un apego emocional del mentor que esté basado en que el mentoreado ponga en práctica (o no) lo que el mentor le aconseja.
Como mentores, necesitamos quitarnos el peso de que el éxito de nuestro trabajo depende de que el mentoreado ejecute al pie de la letra lo que nosotros le aconsejamos o lo que hemos hablado en las diferentes oportunidades de interacción.

Por supuesto, celebramos los triunfos y el progreso de nuestros mentoreados, pero nuestro enfoque debe dirigirse, en primer lugar, al proceso (acompañar) y posteriormente en los resultados. Si nuestro enfoque está en el proceso, aun cuando nuestro mentoreado pueda fallar en alguna tarea o desafío, no desistiremos de la relación, porque nuestro propósito es acompañarlo en su jornada. La única manera de terminar una relación es cuando el compromiso voluntario de ambas partes ya no existe.

4. **Medición cuantitativa y cualitativa**.
Lo que se puede expresar en términos cuantificables nos ayuda a evaluar, y lo que se puede evaluar se puede mejorar. Sin embargo, algunos elementos del desarrollo del mentoreado no se pueden medir o cuantificar fácilmente. Esto no significa que esos resultados sean menos importantes, sólo significan que quizá estemos menos conscientes de ellos, y por esa razón es importante ser intencionales para identificar el progreso que se está haciendo en determinadas áreas que no se pueden cuantificar fácilmente.

Por ejemplo, un mentor puede medir cuántas reuniones o conversaciones al mes tuvo con su mentoreado, pero eso no es suficiente para definir si ha habido un progreso. Entonces será necesario preguntarse, ¿cómo ha sido la calidad de esas conversaciones?, ¿con qué confianza o libertad el mentoreado está compartiendo sobre su vida?, ¿cómo reacciona el mentoreado cuando le hago ver un área en la que necesita mejorar?, etc.

IV. HABILIDADES A DESARROLLAR EN EL MENTOR

Basado en el libro The Mentoring Manual, escrito por Julie Starr

En realidad, es difícil crear una lista de todas las habilidades que un mentor necesita desarrollar para ser efectivo en su tarea, sin embargo, la siguiente lista de habilidades puede servir como una plataforma de lanzamiento que impulse al mentor en su tarea:

1. **Conectar a través de la escucha efectiva**.
   a. La conexión se refiere a una relación en la que hay sentido personal de afinidad, y se está consciente de que hay una inversión personal del mentor en la vida del mentoreado. Esta relación tiene límites claros en los que se puede fomentar la amistad, pero no una amistad como sinónimo de complicidad, sino de un interés genuino por el bienestar del mentoreado.

   b. La habilidad de escuchar efectivamente no se refiere necesariamente a estar en silencio mientras el mentoreado habla, sino a una co binación de atención e intención:
      - haciendo preguntas que ayudan a entender mejor el contexto (no por la simple curiosidad).
      - identificando puntos claves de la conversación.
      - proveyendo retroalimentación que le permita al mentoreado confirmar que está siendo escuchado y que se está comunicando con claridad.

- ayudando al mentoreado a mantenerse enfocado en el tema principal de la conversación, evitando distracciones que retrasen la llegada a un plan de acción —cuando este se aplique.
- poniendo atención en lo que está comunicando su postura física (en ambas vías).
- mostrando empatía al escuchar sobre los sentimientos y valores del mentoreado.
- creando un ambiente cálido de interacción.

2. **Construir una relación de compromiso y confianza**.
   a. Es necesario que el mentor construya una plataforma de influencia positiva en la relación con su mentoreado, es decir, que el mentoreado esté motivado a aprender del mentor y confíe en él/ella.
   b. Es vital establecer de inicio un acuerdo de confidencialidad, y la naturaleza del contenido que será conversado en los encuentros o reuniones que tengan.
   c. Mostrar integridad en todo momento, en palabras, acciones, y actitudes.
   d. Estar dispuesto a compartir información con el mentoreado. Por ejemplo, familia, proyectos del ministerio, pasatiempos, comida favorita, etc.
   e. Ser transparente y vulnerable con el mentoreado, dejando claro que no hay mentor perfecto. No obstante, es importante que el mentor haga uso del discernimiento al momento de compartir experiencias de vida, porque el propósito es inspirar confianza y animar al mentoreado a enfrentar desafíos y conflictos en la jornada ministerial.

3. **Mantener un enfoque específico y efectivo**.
   a. La formación de mentores no se da en el vacío, se da en una relación cotidiana, pero esta debe ser siempre una relación intencional. Es decir, las conversaciones y tiempo juntos necesitan un propósito específico.
   b. En cualquier conversación y tiempo juntos se requiere que se comuniquen con anticipación las expectativas o resultados deseados.
   c. Es responsabilidad del mentor ayudar al mentoreado a mantener el enfoque y la motivación correcta.

d. Al trabajar en un área en particular, el mentor ayuda al mentoreado a identificar las prioridades y acciones concretas que lo ayudarán a progresar en sus metas.
e. En cada encuentro que tengan, el mentor, previo acuerdo, podrá ayudar al mentoreado a rendir cuentas, con el propósito de valorar y celebrar el esfuerzo del mentoreado así como identificar posibles distracciones que no le están permitiendo avanzar.

4. **Ayudar al mentoreado a identificar y vencer barreras en el progreso**.
   a. El principio de la colaboración entra en juego aquí, y la responsabilidad del mentor frecuentemente es preparar al mentoreado para futuros desafíos, refinar habilidades del liderazgo, y compartir experiencias de vida. Enfoque preventivo más que correctivo.
   b. En el caso del mentoreado, es importante que muestre vulnerabilidad y transparencia para compartir los detalles de los desafíos que está enfrentando.
   c. El mentor puede ayudar, y hasta llevar ciertas cargas junto con el mentoreado, pero hay algunas cargas que no puede llevar por él/ella.
   d. Muchas veces la ayuda que provee el mentor, desde afuera, ayuda al mentoreado a eliminar puntos ciegos, los cuales todos los tenemos; pero es importante que una vez el mentoreado ve el problema, lo reconozca como tal y asuma el compromiso de enfrentarlo. El mentor no puede enfrentar el desafío por el mentoreado, su rol se limitará a equiparlo, empoderarlo y recordarle las metas y el plan de acción.
   e. Quizá la tarea más importante del mentor cristiano es la oración. ¿Cómo estoy orando por la persona que mentoreo? ¿Qué conozco de su vida, su familia, su ministerio que puedo llevar en oración? ¿Cuánto tiempo invertimos en oración en nuestros encuentros de mentoreo?
   f. Un mentor puede ayudar a su mentoreado a ver los desafíos como oportunidades para crecer, y una vez superados esos desafíos, ayudar a identificar y valorar las enseñanzas aprendidas.

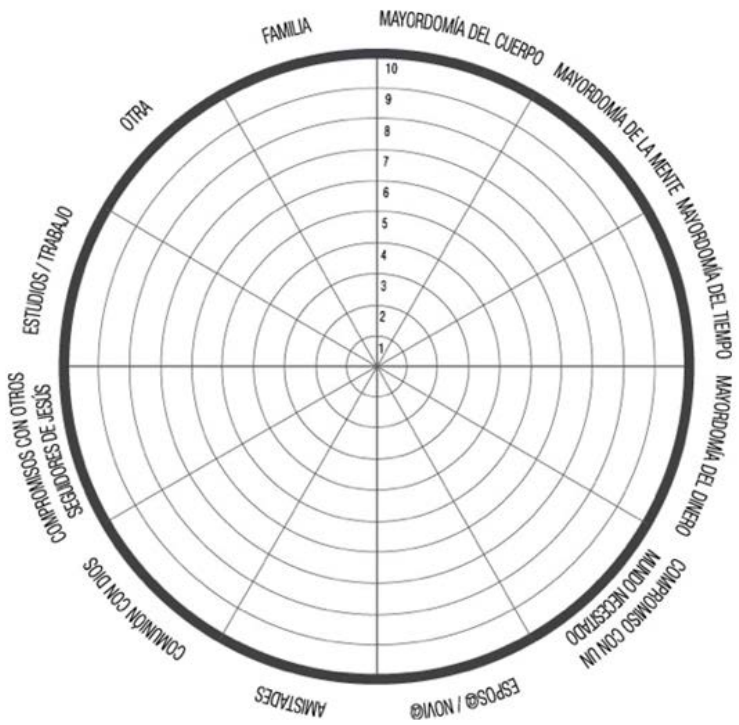
5. Ayudar al mentoreado a crecer

a. Una de las principales funciones del mentor es ayudar a alguien a crecer. Esto significa que, a través de esta relación de acompañamiento, el mentoreado puede aumentar su conocimiento, sabiduría, conciencia de la realidad, consistencia en acciones y hábitos, así como la facilidad para establecer metas a lo largo de la jornada ministerial.

b. De alguna manera, la habilidad o destreza de ayudar a alguien a crecer, es el resultado del buen uso o desarrollo de las 4 habilidades previas.

c. Es importante recordar que hay elementos que el mentor no puede controlar. Esto tiene que ver con la contribución que el mentoreado ofrece en este acuerdo de colaboración, pero también con el ambiente que rodea la relación de mentoreo. Lo que si puede asegurarse el mentor es que hay las intenciones o motivaciones correctas, y que hubo responsabilidad tanto en el mentor como en el mentoreado para planificar el plan de acción.

d. Existen diferentes herramientas que puede utilizar el mentor para ayudar al mentoreado a identificar áreas de crecimiento, desarrollar planes de acción y medir el crecimiento en sí. Una de estas herramientas es la "Rueda de la vida", creada por Elisabeth Klüber-Ross, la cual ayuda a identificar ámbitos vitales de una persona, evaluar satisfacción en cada área, visualizar cómo estos ámbitos o áreas están balanceados en la vida cotidiana, y focalizar energías o acciones en concreto para priorizar y progresar en cada área.



V. COMPARTIR LA VISIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE MENTORES

1. **Comienza con tu equipo cercano**.
   a. Modela el rol de mentor
   b. Invítalos a implementar el mentoreo entre iguales, en grupo pequeños.

2. **Aprendan juntos sobre fundamentos y prácticas del mentoreo**
   a. Busca material de lectura, o algún otro recurso audiovisual.
   b. Si hay alguna oportunidad de alguna conferencia, seminario o taller, anima a tu equipo o mentoreados a participar.

3. **Establezcan metas de acompañamiento**.
   a. Compartan sus intereses y metas personales
   b. Identifiquen aquellas metas en las que les gustaría recibir ayuda. Que sean metas específicas, desafiantes pero realistas, y que se puedan medir en un tiempo determinado.
   c. Compartan también lo que pueden ofrecer como compañeros de mentoreo.

4. **Establezcan un proceso en el que los participantes estén de acuerdo**.
   a. Mientras van implementando lo aprendido, y una vez identificadas las metas de cada miembro del equipo, establezcan ritmos de trabajo e interacción que los participantes puedan cumplir.
   b. Cree una agenda que incluya las fechas en que se reunirán, y quién facilitará cada reunión. Es necesario rotar el rol de facilitador para que todos participen como 'iguales'.

5. **Revisa el progreso y renueva el compromiso**
   a. Una de las claves para una relación de mentoreo a largo plazo es establecer momentos claves en los que se evalúa el progreso.
   b. En estos tiempos de evaluación se hacen los ajustes necesarios, se celebran los triunfos, y se toma un tiempo individual para procesar el propósito original de la relación de mentoreo.
   c. Basado en esta revisión se toma la decisión de renovar el compromiso (o no), determinando cuál será la naturaleza de la relación de mentoreo.

VI. PENSAMIENTOS FINALES

Retomando la idea inicial que compartí sobre el formar mentores mientras mentoreamos, quiero animarte a que la motivación que tengas para mentorear y formar mentores esté conectada siempre con la bendición que se encuentra en servir al prójimo. Sí, formar mentores es poner a disposición de otras personas la experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas que has obtenido a lo largo de tu jornada ministerial. No importa que esta haya comenzado hace muchos años o recientemente, siempre hay algo para servir a nuestro prójimo.

Y otra cosa muy importante, además de asegurarte que la motivación del corazón es la correcta, te animo a que seas el mejor mayordomo posible de este rol (mentor) que has abrazado. Es decir, que te esfuerces por organizar, empacar y entregar tu conocimiento, habilidad y experiencia de una manera que pueda ser un regalo que es apreciado por aquellos que lo reciben. Y que, al preparar este regalo, puedas ver con los ojos de la fe, imaginando lo que Dios puede hacer en los líderes en los que estás invirtiendo, y confiando en que su contribución será importantísima en el reino de Dios.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Blanchard, Ken. 2005. Un líder como Jesús. Grupo Nelson. Nashville, TN, EE.UU.
- Diaz-Ortiz, Claire. 2017. One minute mentoring. Thornsons. London, UK.
- Maxwell, John. 1995. Desarrolle los líderes alrededor de usted. Harper Collins
- Starr, Julie. 2014. The Mentoring Manual. Pearson Education. London, UK
- Ortiz, Félix. (2017). Cada joven necesita un mentor. E625. Dallas, TX, EE.UU.