

maitre

Editing: Professor Andrew Miller, Director of the Institute for Community Development and Learning, Middlesex University
Project: MAITRE - Mentoring: trAining maTerials and Resources
WP 3: Mentor competencies, rationale and training methods
Traduction: M. Begoña Arenas Romero
2006



Las competencias que deben tener los tutores eficientes

Treinta y una competencias individuales definen las habilidades y conocimientos que necesitan los mentores para poder ofrecer la formación apropiada a sus mentorizados. Cada competencia tiene una explicación de su aplicación al contexto de la mentoría.

Indice

Competencias: lista completa	2
Referencias	9



MaITre cuenta con socios de cinco países :

Italia:	Amitié, IAL Toscana, Mentoring USA Italia Onlus, CISL Toscana
Francia:	CRCI Bretagne
Letonia:	ICD Riga (Innovation, Competence, Development)
España:	Scienter España
Reino Unido:	Middlesex University Institute for Community Development and Learning (icdl)(icdl)

COMPETENCIAS: LISTA COMPLETA	COMPETENCIAS	ELEMENTOS DE LA COMPE- TENCIA	FUNDAMENTO
<p>Profesores Andrew Miller y Peter Storey Institute for Community Development and Learning (icdl) Middlesex University</p>	<p>1. Aprendizaje durante toda la vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de procedimientos de coaching y colaboración entre mentores, es decir, voluntad de mejorar las propias habilidades de mentoría y aprender de la experiencia de otros. • Gestión de la información necesaria para la automejora y el autodesarrollo del mentor. • Estimulación del mentorizado para que desee aprender (Lane y Robinson 1992) 	<p>Los mentores deben estar motivados y poder aprender del reflejo de su propia experiencia y la de otros. Los mentores pueden aprender leyendo sobre mentoría en libros, recursos y la World Wide Web</p>
	<p>2. Comprensión del papel del mentor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y seguimiento de una metodología de mentoría específica, es decir, la mentoría se basa en una teoría concreta de cambio en el comportamiento humano (llevando a cabo el proceso de mentoría según un esquema o método definido anteriormente). • Gestión sobre la marcha de los propios recursos necesarios para la metodología de mentoría que se va a aplicar. • Comprensión de las diferencias entre los papeles de mentor, supervisor, orientador, asesor, tutor y profesor. 	<p>Es importante que los mentores comprendan la teoría en la que se basa la práctica de la mentoría y la base que sostiene la teoría (podría ser un modelo sencillo de tipo problema-solución). Los mentores deben comprender en qué momento se alejan del papel de mentor para pasar a una relación de ayuda relacionada. Los mentores deben ser organizados a la hora de planear sus sesiones de mentoría con el fin de que se siga la metodología acordada.</p>
	<p>3. Comprensión de las etapas de la relación de mentoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo teórico en etapas. • Formas de establecer una relación comunicativa. • Saber qué etapa se ha alcanzado. • Comprender cómo finalizar la relación. • Planificación y desarrollo de su propia trayectoria de mentoría. 	<p>Los mentores necesitan un mapa mental de las etapas por las que pasan las relaciones de mentoría eficaces, con el fin de contribuir al progreso de su propia relación. Los mentores necesitan un plan que dirija su propio progreso a través de la relación de mentoría. Los mentores deben controlar el final con sensibilidad.</p>
	<p>4. Adaptación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de reconocer las fases de la relación de mentoría y actuar en consecuencia, así como las diferentes necesidades que puede tener un mentorizado (Clutterbuck 2004). 	<p>Permite que la relación evolucione y mantenga un nivel de mentoría de alta calidad.</p>

COMPETENCIAS: LISTA COMPLETA	COMPETENCIAS	ELEMENTOS DE LA COMPE- TENCIA	FUNDAMENTO
<p>Profesores Andrew Miller y Peter Storey Institute for Community Development and Learning (icdl) Middlesex University</p>	<p>5. Comprensión de sus propios valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de la mentoría como una actividad que vale la pena. • Autoconocimiento de la capacidad para identificar los propios valores y en qué puntos podrían entrar en conflicto con los valores de los mentorizados. 	<p>Los mentores deben valorar el proceso de mentoría y sentir que puede producir un cambio muy positivo. Los mentores deben comprender su propia motivación para querer ser un mentor (separar motivaciones altruistas de las motivaciones centradas en uno mismo).</p>
	<p>6. Comprensión de la diversidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de los problemas que puedan surgir por la diversidad cultural y de género, así como las posibles diferencias entre su cultura y la de los mentorizados. Capacidad para trasladar experiencias de un escenario a otro (Clutterbuck y Riggins 2002). 	<p>Puede que los mentores trabajen con mentorizados de un grupo étnico diferente y necesiten desarrollar sensibilidad intercultural.</p>
	<p>7. Comprensión de los límites y confidencialidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entre los límites, están el papel del mentor y lo que los mentores no deben hacer (por ejemplo, en términos de asesoría). • Los límites incluyen también la comprensión de los problemas étnicos y de protección del menor; por ejemplo, r reglas de confidencialidad. 	<p>Los mentores deben comprender las reglas del programa en cuanto al comportamiento ético con los mentorizados, dado el poder que podrían ejercer.</p>
	<p>8. Inteligencia emocional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Autoconocimiento y autogestión • Autoconocimiento emocional: reconocimiento de las propias emociones y sus efectos. Control de la propia ansiedad, impaciencia, estrés o cansancio, es decir, autocontrol. • Autoevaluación precisa: conocimiento de sus propios puntos fuertes y limitaciones. • 2. Conciencia social y habilidades sociales • Empatía: comprender al mentorizado e interesarse de forma activa por sus preocupaciones. Uso de técnicas de retórica, animación y motivación verbal, y mejora de la relación de mentoría; uso de técnicas de racionalización y debate para ‘convencer’ al mentorizado de la utilidad de determinadas reglas. 	<p>1. Los mentores deben conocer y poder controlar sus propias emociones para poder ayudar a los mentorizados a comprender los efectos que las emociones pueden tener en el comportamiento; y no deben emitir juicios.</p> <p>2. Es importante que los mentores puedan empatizar con los mentorizados para establecer una relación comunicativa y les informen de que están ahí para ayudarles.</p> <p>Los mentores deben poder influir y ayudar a sus mentorizados a cambiar para lograr objetivos y superar los problemas.</p>

COMPETENCIAS: LISTA COMPLETA	COMPETENCIAS	ELEMENTOS DE LA COMPE- TENCIA	FUNDAMENTO
<p>Profesores Andrew Miller y Peter Storey Institute for Community Development and Learning (icdl) Middlesex University</p>	<p>9. Uso de la tecnología 1 (mentoría on-line)</p>	<p>Uso de una gran variedad de funciones tecnológicas asociadas con la gestión y el mantenimiento de una relación de mentoría on-line. Estas funciones pueden ser: Envío y escritura de correo electrónico Portales Web Mantenimiento de un registro del correo electrónico</p>	<p>Fundamental para que el mentor pueda establecer una relación de mentoría on-line.</p>
	<p>10. Establecimiento de una relación comunicativa (Clutterbuck 2004)</p>	<p>Capacidad para establecer un diálogo significativo.</p>	<p>Permite al mentor definir una serie de preguntas que pueden plantear a sus mentorizados al principio de la mentoría, que es donde el diálogo puede ser menos fluido por culpa de los nervios o la falta de confianza.</p>
	<p>11. Gestión de la relación (Clutterbuck 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para mantener el contacto, cumplir el horario y reconocer problemas entre el mentor y el mentorizado. 	<p>Permite que se establezca una relación formal de mentoría, en la que el mentorizado sabe que el mentor le atenderá en el tiempo que le tiene reservado, y facilita que se reconozcan los problemas entre mentor y mentorizado.</p>
	<p>12. Planificación de acciones y establecimiento de objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información sobre los objetivos del mentorizado. • Definir y detallar los objetivos de la mentoría. • Planificar la consecución de los objetivos propuestos. • Establecer y aplicar procedimientos de toma de decisiones a corto y medio plazo, es decir, pequeños pasos hacia los objetivos. • Ayudar al mentorizado a generar las habilidades de autogestión y planificación. • Gestionar la evaluación. 	<p>Los mentores deben saber cómo ayudar a definir los objetivos de la relación y establecer un plan de acción que defina las etapas para lograr el objetivo final. Los mentores deben comprender que sólo pueden tenerse en cuenta objetivos SMART (específicos, mensurables, alcanzables, realistas y oportunos).</p>

COMPETENCIAS: LISTA COMPLETA	COMPETENCIAS	ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA	FUNDAMENTO
<p>Profesores Andrew Miller y Peter Storey Institute for Community Development and Learning (icdl) Middlesex University</p>	<p>13. Solución de problemas, identificación de conflictos y supresión de bloqueos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de reconocer los problemas de cara al mentorizado y a la relación, y disponer de una serie de estrategias para superar estos problemas. 	<p>Al ser en parte un modelo de conducta, el mentor debe poder resolver problemas de forma que su mentorizado vea que es posible solucionarlos con la reflexión y determinación adecuadas.</p>
	<p>14. Gestión de las reuniones de mentoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de establecer un orden del día de una reunión y cumplirlo en el horario acordado, incluidas con frecuencia la revisión y planificación de la acción. • Capacidad para usar procedimientos del proyecto para registrar los resultados de las reuniones de mentoría. 	<p>Algunos programas establecen que los mentores sigan un procedimiento común en las reuniones de forma que estén claramente estructuradas de una forma estándar. Algunos programas fijan que los mentores tengan un registro claro de los resultados de cada reunión para poder llevar a cabo una supervisión y control.</p>
	<p>15. Uso de la tecnología 2 (mentoría on-line)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para usar tecnología de forma que permita mayor detalle y expresividad. • Habilidad para usar el lenguaje del correo electrónico (por ejemplo, FYI (para tu información), BRB (vuelvo en seguida, de las siglas en Inglés). 	<p>Hace el uso más efectivo de la tecnología. Permite que la relación de mentoría alcance todo lo que puede.</p>
	<p>16. Contar historias (Parkin 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de los mentores de contar una historia, ya sea suya propia o de algún libro, que sea relevante para la situación de los mentorizados. 	<p>Pueden ayudar a aclarar una situación para un mentorizado, a ver algo desde una perspectiva diferente o a ver una situación negativa con otro color.</p>

COMPETENCIAS: LISTA COMPLETA	COMPETENCIAS	ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA	FUNDAMENTO
<p>Profesores Andrew Miller y Peter Storey Institute for Community Development and Learning (icdl) Middlesex University</p>	<p>17. Capacidad de escucha (puede verse como parte del establecimiento de empatía)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La escucha activa consiste en escuchar y mostrar al mentorizado que estás escuchando. • Grabaciones: con el fin de recordar lo que se ha dicho (Carter y Lewis 1994). 	<p>Los mentores deben ser capaces de escuchar y oír lo que los mentorizados les dicen. Deben ser capaces de escuchar para poder responder y animar al mentorizado a hablar y a abrirse.</p>
	<p>18. Gestión de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia al mentorizado para que pueda generar habilidades de gestión de la información. • Gestión de la preparación y la aplicación de los recursos clave y más llamativos (motivadores) para la mentoría. • Gestión de la información. 	<p>Los mentores deben saber dónde ellos y sus mentorizados pueden acceder a información con el fin de satisfacer sus necesidades de conocer y comprender ciertas cosas.</p>
	<p>19. Comunicación no verbal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puede decirse que forma parte del establecimiento de empatía para los mentores el poder captar mensajes sobre el estado de ánimo de sus mentorizados a través de la comunicación no verbal, así como conocer lo que comunican con su propia comunicación no verbal. • (Uso de técnicas de aceptación 'no racionalizantes'). 	<p>La comunicación no verbal es una parte importante de cualquier relación de mentoría (o de otro tipo). Una buena comunicación abierta no verbal ayudará a lograr confianza y establecer una relación comunicativa.</p>
	<p>20. Capacidad de realizar preguntas (incluía revisión)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comprender diferentes tipos de preguntas, es decir, abiertas y cerradas. • Capacidad de expresión que invite a la reflexión, el análisis, la generalización y la aplicación (ciclo de aprendizaje empírico). • Capacidad de formular preguntas que actúen como catalizador para ayudar al mentorizado a estudiar detenidamente los problemas o cambiar y generar alternativas. • Capacidad para saber cuándo usar y cómo expresar preguntas conflictivas que desafíen al mentorizado. 	<p>Los mentores deben ser capaces de saber cuándo y cómo realizar las preguntas oportunas para instar a los mentorizados a pensar y hablar de los problemas y las posibles opciones.</p>
	<p>21. Asesoramiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de asesorar y orientar correctamente, así como de ayudar al mentorizado en posibles dificultades o problemas que encuentre. 	<p>Ayuda al mentorizado en su desarrollo personal específico, con asesoramiento que procede de un modelo de conducta. Es especialmente importante porque puede ocurrir que el mentorizado no disponga de otro recurso donde 'descargar' los posibles problemas que tenga.</p>

COMPETENCIAS: LISTA COMPLETA	COMPETENCIAS	ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA	FUNDAMENTO
<p>Profesores Andrew Miller y Peter Storey Institute for Community Development and Learning (icdl) Middlesex University</p>	<p>22. Dar y recibir feedback</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas bien establecidas para dar y recibir feedback como una capacidad interpersonal o social. 	<p>Los mentores deben aportar un feedback sensible a sus mentorizados sobre su rendimiento y también deben aprender a escuchar el feedback de sus mentorizados, si se entiende la mentoría como una relación bidireccional.</p>
	<p>23. Desvinculación profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para poner cierta distancia entre el mentor y el mentorizado con el fin de que ninguno de los dos se haga demasiado dependiente. Capacidad para establecer y definir límites respecto a las cosas en las que el mentor puede ayudar al mentorizado. 	<p>Permite que la relación se mantenga en un contexto de 'mentoría' en lugar de una 'amistad'. Permite mantener la atención en el logro de objetivos a través de la mentoría. La desvinculación profesional puede contribuir también si la relación se ha centrado principalmente en una labor de asesoramiento. Simosko (1991) considera la función de asesoramiento demasiado cerrada.</p>
	<p>24. Reconocimiento de los objetivos y logros alcanzados (Megginson y Clutterbuck 1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para celebrar el éxito y anotar los logros conseguidos, incluso en medio de algún fracaso. 	<p>Permite un acercamiento entre el mentor y el mentorizado como resultado de su éxito y mantiene la relación en un estado positivo.</p>
	<p>25. Preparar un buen final (Megginson y Clutterbuck 1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de reconocer el final de la relación y separarse de un modo mutuamente beneficioso. 	<p>Permite que tanto el mentor como el mentorizado acepten que ha llegado al final de su relación de mentoría y evolucionen hacia una relación menos formal.</p>
	<p>26. Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de evaluar la relación de mentoría utilizando, por lo general, las herramientas que ofrece el proyecto. 	<p>El mentor debe ser capaz de realizar una autoevaluación con su mentorizado para que la relación pueda avanzar.</p>

COMPETENCIAS: LISTA COMPLETA	COMPETENCIAS	ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA	FUNDAMENTO
<p>Profesores Andrew Miller y Peter Storey Institute for Community Development and Learning (icdl) Middlesex University</p>	<p>27. Comprensión de las opciones de formación profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al mentorizado en cuanto a opciones y aptitudes profesionales. Proporcionar fuentes de información. Aplicar técnicas de asesoramiento directo. • Asistencia proporcionando asesoramiento y orientación sin llegar a ser sobreprotector (Simosko 1991) 	<p>Los mentores deben ser capaces de ofrecer información, asesorar y orientar en cuanto a las opciones que ofrece su área profesional, actuando como un guía, pero también deben conocer sus limitaciones.</p>
	<p>28. Capacidad de defensa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar como defensor del mentorizado ante proveedores de formación profesional y continua, y empleadores. 	<p>Los mentores pueden asistir a sus mentorizados para que progresen tanto en su formación profesional como en el empleo.</p>
	<p>29. Capacidad de establecer una red de contactos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una lista de contactos que puedan ayudar al mentorizado. Presentar al mentorizado a personas que puedan ayudarle a conseguir sus objetivos. Asegurarse de que otros advierten el éxito del mentorizado. El conocimiento de la organización facilita el aprendizaje y contribuye al progreso del mentorizado en el área de trabajo (Carter y Lewis 1994). El entendimiento empresarial y profesional (Clutterbuck 2001) puede contribuir a mostrar a los mentorizados cómo es el mundo del trabajo. 	<p>Los mentores pueden jugar un papel importante a la hora de ampliar la red de personas con las que pueden contactar los mentorizados para continuar su progreso.</p>
	<p>30. Capacidad de instruir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a los mentorizados feedback sobre cómo han realizado una tarea o una actividad profesional. Asesorarles en cuanto a las formas en las que pueden mejorar su rendimiento. 	<p>Los mentores de formación profesional y continua pueden ser más útiles a sus mentorizados cuando comprenden y dominan algunas de las habilidades que sus mentorizados intentan lograr.</p>
	<p>31. Habilidades de formación (enseñanza y tutoría)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar técnicas de uso de modelos y conducta. Usar estas técnicas para hacer comprender al mentorizado en qué consiste el aprendizaje profesional. Búsqueda y uso de recursos apropiados. Darles ejemplos útiles y hacerles preguntas que promuevan su pensamiento. • Formar al mentorizado en actividades en el trabajo (Clutterbuck 1985). Fuerte interés en el desarrollo de otros y compromiso con el autoaprendizaje continuo (Clutterbuck 2001). 	<p>Los mentores de formación profesional y continua pueden ser más útiles a sus mentorizados si tienen conocimientos y habilidades relacionadas con el área profesional. Pueden asistir directamente a sus mentorizados en el aprendizaje profesional.</p>

Referencias

- Carrad, L (2002). 'Policy developments in mentoring and volunteering', in Mentoring, Citizenship and Community: Report of the third annual conference of the London Regional Mentoring Network, ed A.D. Miller, London, London Central Learning & Skills Council
- DfEE (1999) Baseline Survey of Mentoring in Schools, DfEE, Sheffield (mimeo)
- Felice, A (2000) 'Il mentoring' in Osservatorio Isfol, 2-3
- Garrett-Harris, R. and Garvey, B. (2005) Towards a framework for mentoring in the NHS, Mentoring and Coaching Research Unit, Sheffield Hallam University, Sheffield
- Golden, S. and Sims, D. (1997) Review of Industrial Mentoring in Schools, NFER, Slough
- Jiménez, E G (2005) Libro de bolsillo del e-mentor (available at University of Seville virtual campus at www.mentorina.net at the A estudiar section)
- Befriending Network (Scotland) (2005) The Nature and Extent of Befriending and Mentoring in Scotland (www.befriending.co.uk)
- Miller, A.D. (2002a) E-mentoring: A guide to mentoring via e-mail. National Mentoring Network, Salford
- Miller, A.D., Evans, A. and McCrone, F. (2006) Final report on the Aimhigher National Mentoring Scheme, Middlesex University, London
- Mora, T (2003) Que es un Mentor? (available at www.mundogar.com)
- Serpell, T. (December 2004) Attitudes to and practice of mentoring among major employers in the East of England, EMF, Chelmsford
- Shiner, M., Young, T., Newburn, T. and Groben, S. (2005) Mentoring disaffected young people: An evaluation of Mentoring Plus, Joseph Rowntree Foundation, London (price £15.95 or summary at www.jrf.org.uk)
- Starcevich, M and Friend, L (1999) Attributes of Effective Mentoring Relationships: Partner's Perspective, Center for Coaching and Mentoring, Canada

The image used on the titel page is copyrighted. The property is with Stockxpert or its image providers. Further information on the royalty free stock photography community is available under <http://www.stockxpert.com/>.