

Capítulo 3

MENTORÍA

Cristina Biehl y Claudia Pérez

CASO

No tengo un recuerdo preciso de haber influido en alguien como mentor, sin embargo, recuerdo a uno de mis mentores. Estuvo presente cuando tuve que tomar una decisión importante en mi vida profesional. Ya era médico, y tuve que decidir sobre mi cargo y jornada laboral. Ya tenía las decisiones tomadas, pero sentía que tenía que conversar con él. Lo llamé, nos juntamos a tomar un café y lloré. El cargo que me habían ofrecido era demasiado inesperado, no sé si lloraba de miedo o de emoción. Él me escuchó y solo dijo que confiara en mis capacidades. Eso hice.

Cuando recuerdo este momento, siento mucha admiración y agradecimiento por sus palabras.

OBJETIVOS

1. Analizar el rol del mentor y su relación con el estudiante.
2. Identificar las etapas de la relación de mentoría.

INTRODUCCIÓN

“La buena mentoría es capaz de transformar a una persona”

(Alred y Garvey, 2010).

La mentoría es un proceso de aprendizaje individual, centrado en el estudiante, que busca que este tome conciencia de sus capacidades técnicas y humanas, para orientarlo hacia su futuro. El mentor facilita el proceso de cambio y le muestra las herramientas para que se produzca. El estudiante se enriquece y desarrolla su potencial, así como lo hace el mentor. Este es un proceso personalizado, guiado, confidencial y estructurado.

En el caso presentado se trata de un proceso libre donde el estudiante escoge a su mentor y decide cuándo acercarse a él. Eso puede ser por una situación puntual y ocasional o una relación muy larga en el tiempo. En otras situaciones, la relación mentorial está definida previamente y el mentor está asignado al estudiante, teniendo agendados los encuentros.

Definición

La mentoría es una actividad basada en relaciones de aprendizaje que ayudan a las personas a hacerse cargo de su propio desarrollo, alcanzando su potencial y obteniendo resultados que la persona valora (Connor, 2007).

¿Soy un mentor?

La mentoría es una actividad frecuente, y para realizarla en forma efectiva requiere de ciertas características. Estas pueden entrenarse y mejorarse en el tiempo (Tabla N°1).

TABLA N° 1 Características esperadas del mentor

Competencias del Experto en el área de desempeño
Compromiso y vinculación con la institución en las que trabaja, alineado a su misión y valores
Habilidades en escucha activa
Competencias de comunicación interpersonal, en particular empatía
Habilidad de relacionarse con personas que quieran aprender
Interés en que otros aprendan y se desarrollen
Mente abierta, actitud flexible y capaz de reconocer sus propias necesidades
Tiempo y ganas de desarrollar una relación con los estudiantes
Tener autoconocimiento (consciente de sí mismo)
Ser un modelo frente a los estudiantes

(Alred y Garvey, 2010).

Con las características necesarias, el proceso de mentoría puede darse de distintas maneras, en relación al estilo no solo del mentor sino del estudiante.

Se expone un esquema como guía para su desarrollo y las características básicas que debe tener (*Tabla N°2*).

TABLA N° 2 Características del proceso de mentoría

Confianza:	es necesario crear un ambiente seguro y de apoyo, que genere confianza y respeto mutuo durante el proceso de mentoría, asegurando prestar una ayuda permanente.
Comunicación efectiva:	desarrollar una escucha activa es fundamental para poder desarrollar un proceso de mentoría, que permita profundizar en el aprendizaje del estudiante a través de preguntas efectivas.
Estándares éticos y profesionales:	el mentor debe entender, respetar y aplicar los estándares de conducta ética, manteniendo una conducta profesional, respetando la confidencialidad y privacidad.

(Alred y Garvey, 2010).

PROCESO DE MENTORÍA

El proceso de mentoría incluye varias etapas. Las simplificaremos en el “3-stage model” (Egan, 2002).

» **Etapa uno: Exploración**

Objetivo: establecer las reglas del juego, escuchar, establecer los objetivos de la mentoría, permitir que el estudiante se inspeccione a sí mismo.

Esta etapa se logra guiando solo con preguntas abiertas, escuchando activamente, reflejando lo que el estudiante diga. Ayudando a que él llegue a sus propias respuestas. Animar a generar una agenda, planificando y dejando tiempo y espacio para ella.

Resistirse como mentor a dar consejos de qué hacer (al menos en esta etapa), y ayudar a que el estudiante encuentre las respuestas por sí mismo.

Ejemplos de preguntas a realizar:

“¿De qué quieres conversar hoy?, ¿qué te preocupa?, ¿cómo te ha ido en las rotaciones?, ¿has encontrado dificultades?, ¿te has sentido preparado?...eso me parece un problema relevante, háblame más de ello... recordemos lo conversado en la última reunión”.

Según el tema, esta etapa puede demorar minutos si se trata de recapitular si el estudiante pudo estudiar un tema que tenía pendiente; o meses si se trata, por ejemplo, de cambiar una actitud.

» **Etapa dos: Un nuevo conocimiento**

Objetivo: es una etapa de soporte y comprensión, el tutor debe ser constructivo y positivo, reconocer fortalezas, identificar necesidades de desarrollo y ayudar a establecer prioridades.

Esta etapa se logra escuchando y desafiando, con preguntas abiertas y cerradas. Resumir y clarificar, dar información y aconsejar, compartir experiencias e historias son parte de las estrategias que pueden ser utilizadas en esta etapa.

Es una etapa de cambio, muy motivadora. Puede ser doloroso llegar a una nueva forma de entender las cosas, a veces hay resistencia por parte del estudiante, y se requiere de mayor exploración. Estos cambios pueden hacer sentir vulnerable al estudiante. El mentor debe ser paciente y comprensivo.

Ejemplos de preguntas o comentarios a realizar:

“¿Qué aprendiste de esto?, ¿qué pudiste hacer distinto? Bien hecho, eso parece ser un buen descubrimiento, ¿cuáles son las opciones y cuáles las consecuencias de tomar esa decisión?”.

La duración de esta etapa también dependerá del tema. Pueden ser minutos, horas, días o meses.

» **Etapa Tres: Plan de acción**

Es el momento de ver las opciones y sus consecuencias, revisar el proceso de mentoría y los resultados esperados, negociar un plan de acción.

Esta etapa se logra estimulando formas nuevas y creativas de pensar, ayudando a tomar decisiones y resolver problemas, acordando planes, monitoreando el progreso y evaluando los resultados.

Puede tomar semanas, meses o años.

Ejemplo de Tabla N°3 para Plan de acción del estudiante:

TABLA N° 3 Plan de acción del estudiante

Objetivos	Estrategias de acción	Tiempo	Indicadores de resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Dejar hablar al paciente sin interrumpir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grabarse una conversación y analizarla. • Pedir supervisión a un par para que lo detenga cada vez que interrumpa. Ejercitar el no interrumpir. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el número de interrupciones al 50%.

VENTAJAS DE LA MENTORÍA

1. **Promover el autoconocimiento:** el mentor, al ser un facilitador del aprendizaje, ayuda al estudiante a ser consciente del proceso de aprendizaje, haciéndolo reflexivo y profundo, identificando nuevos pensamientos, creencias y percepciones, permitiendo el autoconocimiento y autodescubrimiento.
2. **Apoya el desarrollo de habilidades:** el mentor a través de conversaciones sobre las soluciones, fortalezas y recursos del estudiante, permite el desarrollo de autoconfianza y autoeficacia, lo que promueve el aprendizaje autónomo en lugar de enseñarle.
3. **Crecimiento y desarrollo del mentor:** el mentor también se beneficia de este proceso, obteniendo mayor acceso a formación, reconocimiento, satisfacción laboral y la posibilidad de incrementar sus habilidades clínicas.

DESAFÍOS

- » Asumir el rol de mentor.
- » Presentar dificultades relacionales entre el mentor y el estudiante.
- » Desarrollar una relación muy cercana, casi de amistad.

SOLUCIONES

- Tener muy clara la responsabilidad y el tiempo que se debe destinar para ser un mentor. El mentor puede influir en decisiones de vida y sobre el futuro del estudiante. Por lo mismo, hoy nadie puede ser un mentor sin formación.
- Solicitar ayuda en caso de dificultades en la relación con el estudiante. Un buen mentor puede tener dificultades relacionales, sin embargo, sabe reconocerlas y pedir ayuda. En casos excepcionales, se puede disolver la relación.
- Ser consciente de que una relación de amistad interfiere con el rol de tutor. Hay que evitar situaciones que generen demasiada cercanía e intimidad. Si esto sucede, pedir apoyo y supervisión.

CONCLUSIONES

La mentoría requiere de formación, infraestructura y ambiente que permitan su desarrollo en forma eficaz. Un buen mentor no se crea en forma espontánea, requiere de tiempo de formación y dedicación al trabajo.

La mentoría puede ser una maravillosa herramienta de superación, si se implementa bien. Es capaz de mejorar la productividad, reducir el estrés y contribuir al cuidado del paciente (Lakhani, 2015).

Las relaciones de mentoría tienen ciclos vitales naturales. El mentor y su estudiante inician el contacto, se reúnen, se conocen, desarrollan confianza, trabajan juntos; y luego de terminada la relación y/o el trabajo, se pueden generar relaciones distintas, como la amistad.

Los mentores deben sentirse honrados de participar del proceso. Es una herramienta transformadora, tanto para el estudiante como para el mentor.

EN SÍNTESIS

- ✓ Buscar un mentor que pueda acompañar en el proceso de tutoría y mentoría.
- ✓ Proteger en la práctica docente espacios de reflexión entre pares y de educación continua en relación a mentoría.