

HABILIDADES Y CUALIDADES DEL MENTOR

MENTOR



Universidad
Cinépolis





CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
.....	
1. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	4
.....	
1.1. CONOCERSE A UNO MISMO	10
.....	
1.2. DESARROLLARSE A UNO MISMO	14
.....	
1.3. CONOCER A LOS DEMÁS	20
.....	
1.4. PROYECTAR EXPECTATIVAS POSITIVAS	23
.....	





«Enseñar es un privilegio y es parte de la responsabilidad de un Jedi entrenar a la siguiente generación.»

—Obi-Wan Kenobi

INTRODUCCIÓN

Ser mentor, como lo comentamos en la primera unidad, requiere más que ser un experto en el campo o área de enseñanza. Para apoyar y promover el crecimiento personal y profesional de otros, se necesita ser un buen modelo de valores y cualidades personales. Este conjunto de cualidades forma parte de lo que hoy en día se llama “inteligencia emocional”. Los psicólogos Salovey y Mayer acuñaron este término en 1990, definiéndola como la habilidad para percibir, valorar, comprender, regular y expresar emociones, con el fin de promover el crecimiento emocional e intelectual.

En tu papel como mentor es importante que desarrolles las competencias más críticas, ya que, al trabajar con personas, deberás estar atento a cómo las emociones influyen en tu comunicación con ellas, en la transmisión de conocimiento y en el vínculo que vas creando. Las emociones también nos llevan a tomar decisiones, por lo que debes aprender a manejarlas. Esto te permitirá tener un balance entre la información, teoría y conocimiento intelectual que deseas enseñar con la parte humana y sensible que debes tener para lograr que efectivamente se interiorice dicho conocimiento.





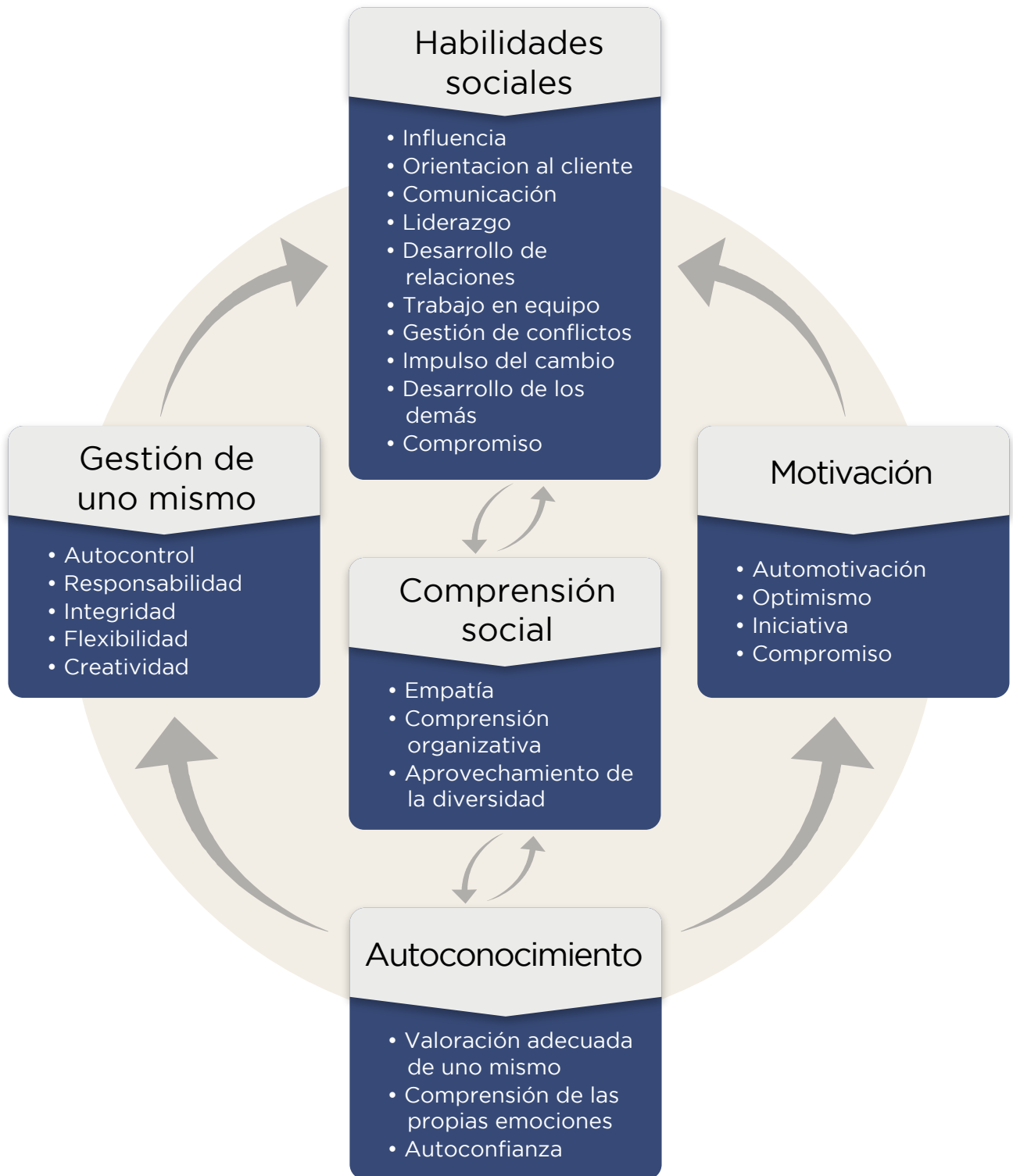
1

LA INTELIGENCIA **EMOCIONAL**

Como mentores, el objetivo es influir de manera positiva en las personas, y esto se puede lograr con un conjunto de habilidades personales propuestas por la inteligencia emocional. Este concepto fue popularizado por Daniel Goleman en los años 90, y la definió como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y nuestras relaciones.

La clasificación y definición conductual de habilidades o competencias de inteligencia emocional que desarrolló Goleman nos ofrecen un buen marco para la identificación y desarrollo de valores y cualidades personales en los procesos de *mentoring*.

Goleman establece las siguientes habilidades de inteligencia emocional:



Todas estas habilidades permitirán que el mentor desarrolle empatía, un manejo adecuado de sus emociones hacia los demás, reconozca sus propias emociones, así como su valor personal y confianza, la cual transmitirá a sus *mentees*. Puntualmente vamos a enfocarnos en trabajar en un proceso de preparación personal que pasa por cuatro etapas: conocerse a uno mismo, desarrollarse a uno mismo, conocer a los demás y proyectar expectativas positivas; además de pasar a la acción iniciando los procesos de *mentoring*.

DIAGNÓSTICO

El siguiente instrumento te permitirá identificar tu nivel de inteligencia emocional. Contesta cada uno de los reactivos y al final obtendrás un resultado que te permitirá evaluar cómo estás en términos de inteligencia emocional.

1. CUANDO VES UNA PELÍCULA DE ALTO CONTENIDO DRAMÁTICO:		
a) Lloras.	b) Te emocionas, pero controlas las lágrimas.	c) No te conmueve en lo absoluto.
2. ESTÁS ESPERANDO EL AUTOBÚS Y EMPIEZAS A OÍR SIRENAS DE POLICÍA AL TIEMPO QUE VES GENTE CORRIENDO EN TU DIRECCIÓN, ¿QUÉ HACES?		
a) Me alejo lo más rápido posible del lugar.	b) Pregunto a alguien si sabe qué está ocurriendo.	c) Permanezco tranquilo en la parada.
3. EN UNA REUNIÓN DE TRABAJO UN COMPAÑERO PRESENTA COMO PROPIA UNA SOLUCIÓN QUE HAS IDEADO TÚ:		
a) Interrumpo aclarando detalles para que sepan que la idea es mía.	b) Espero a estar a solas con él para mostrarle mi enfado.	c) Me da igual; el caso es que la solución se ponga en práctica.
4. SI ME OBLIGAN A HACER UNA TAREA ABURRIDA Y A LA QUE NO LE VEO SENTIDO:		
a) Tardo más tiempo del necesario para terminarla.	b) Intento encontrarle la parte divertida.	c) La llevo a cabo como si fuera otra cualquiera.
5. ¿TE CONSIDERAS UNA PERSONA IRRITABLE?		
a) En absoluto; jamás pierdo la calma.	b) Solo en raras ocasiones.	c) No soy irritable; lo que me molesta es que me tomen por tonto.

6. A LA HORA DE ENFRENTARME A SITUACIONES NUEVAS:		
a) Tengo miedo de hacer las cosas mal.	b) Intento ser cauto porque no conozco el terreno que piso.	c) Me siento entusiasmado; me gustan los cambios.
7. CUANDO VOY POR LA CALLE O VIAJO EN UN TRANSPORTE PÚBLICO:		
a) Voy pensando en mis propios problemas.	b) Me fijo en las expresiones de la gente; a veces imagino los motivos de su expresión de tristeza, de enfado o de alegría.	c) Presto más atención a los objetos (coches, casas) que a la gente.
8. SI PRESENTO UNA SOLICITUD DE EMPLEO Y ME DICEN QUE NO DOY EL PERFIL QUE LA EMPRESA EXIGE, LO PRIMERO QUE PIENSO ES:		
a) Que no tengo suerte, que me costará encontrar un buen empleo.	b) Me pregunto qué fallos habrán encontrado en mi currículum.	c) Lo primero que pienso es que tendré que buscar trabajo en otro sitio.
9. SI ME INVITAN A DOS FIESTAS DE CUMPLEAÑOS EL MISMO DÍA:		
a) Me agobio porque no sé a cuál ir.	b) Decido ir a las dos. Hablo con ambas personas, les explico el problema y les pregunto si les conviene más que vaya temprano o tarde.	c) Voy a la que me hayan invitado primero.
10. A LA HORA DE TRABAJAR:		
a) Suelen asaltarme sentimientos de inutilidad, fracaso o ansiedad.	b) Me concentro muy bien en la tarea, aunque tenga preocupaciones.	c) Nunca tengo sentimientos perturbadores.
11. ¿CÓMO TE SIENTES CONTESTANDO ESTE TEST?		
a) Ansioso; quiero ver el resultado, aunque pienso que será desfavorable.	b) Entusiasmado y optimista; me gusta conocerme a mí mismo.	c) Más bien indiferente, aunque quiero conocer el resultado.
12. LOS DEMÁS ACUDEN A TI PARA CONTARTE SUS PROBLEMAS:		
a) No; suelo ser yo quien recurro a los demás para contar los míos.	b) Sí, a menudo; me interesa mucho la gente y creo que eso se nota.	c) No sirvo para escuchar problemas porque nunca sé qué responder.



13. SI ALGUIEN ME DESAFÍA:		
a) Me pongo tenso y temo mucho no poder dar la talla.	b) Me divierto y lo tomo deportivamente.	c) No acepto desafíos de ningún tipo.
14. DESPUÉS DE VIVIR UNA SITUACIÓN ANGUSTIOSA:		
a) El malestar me dura bastante; no puedo dejar de pensar en ello.	b) Sé calmarme; no me duran mucho los enfados ni los disgustos.	c) No tomo nada de forma desastrosa, de modo que no suelo estar angustiado.
15. CUANDO ME ENFADO MUCHO CON ALGUIEN:		
a) Exploto y le digo claramente lo que pienso de él o ella.	b) Intento calmarme, y, cuando lo consigo, le explico mis razones.	c) Pienso que no hay peor desprecio que no hacer aprecio.
16. CUANDO TRABAJO BAJO PRESIÓN:		
a) Mi rendimiento es muy pobre.	b) Trabajo mejor.	c) Mantengo mi ritmo de siempre.
17. CUANDO ALGUIEN EN MI ENTORNO ESTÁ DE MUY MAL HUMOR:		
a) Me angustio; pienso que hice algo que pudo molestarle.	b) Intento comprenderle y calmarle.	a) Pienso que ya se le pasará.
18. SI ME TUVIERA QUE SENTAR A NEGOCIAR CON UN GRUPO DE PERSONAS DESCONOCIDAS:		
a) Me inquieto; me preocupa mucho lo que puedan pensar de mí.	b) Por sus gestos y tonos de voz sé si son o no sinceros.	c) Tomo notas de todo lo que se dice para no perder detalles de la operación.
19. CON RESPECTO AL PASADO Y AL FUTURO, ¿QUÉ PIENSAS?		
a) Recuerdo mucho el pasado y el futuro a menudo me inquieta.	b) Vivo el presente, aunque tengo buena memoria y a veces hago planes.	c) Mi memoria es pésima; lo pasado, pasado está.
20. LA IDEA DE DIRIGIR UN EQUIPO DE TRABAJO:		
a) Me gusta, aunque confieso que no sé si sería capaz de hacerlo bien. Además, me sentiría inquieto por la responsabilidad que conlleva.	b) Me entusiasma la idea y creo que sirvo para ellos.	c) Prefiero trabajar solo, a mi aire; sin mandar a nadie y sin aguantar jefes.

¿ESTÁS LISTO PARA CONOCER TU RESULTADO?

SI LA MAYORÍA DE TUS RESPUESTAS SON A:

Tienes que mejorar tu inteligencia emocional. En las situaciones nuevas tiendes a agobiarte demasiado y la ansiedad que experimentas te crea dificultades a la hora de poner en juego todas tus capacidades. Sabes detectar las emociones ajenas, pero tu estado de inquietud interior no permite que puedas manejarlas con ellas adecuadamente. Te cuesta mucho desprenderte de las emociones negativas, lo cual hace que no disfrutes plenamente la vida.

SI LA MAYORÍA DE TUS RESPUESTAS SON B:

Tienes un alto grado de inteligencia emocional; sabes conocer y controlar sus emociones y tienes una gran habilidad para detectar los sentimientos ajenos. No te asustan los desafíos y te sientes cómodo y entusiasmado ante las situaciones nuevas.

SI LA MAYORÍA DE TUS RESPUESTAS SON C:

Te cuesta mucho detectar tus propias emociones. Rechazas o suprimes todo sentimiento que amenace tu estabilidad y tienes grandes dificultades a la hora de comprender a los demás. Tus temores inconscientes te llevan a escudarte demasiado, a desconectarte de tu mundo emocional. Cuando algo te conmueve te sientes muy desconcertado.



MENTOR CINÉPOLIS



1.1. CONOCERSE A UNO MISMO

Sócrates adoptó la máxima del oráculo de Delfos, “*Conócete a ti mismo*”, y la convirtió en uno de los pilares de su filosofía y sus enseñanzas. La conciencia de uno mismo (conciencia emocional, autovaloración ajustada y autoconfianza) constituye el primer grupo de habilidades de inteligencia emocional en la clasificación de Goleman; sobre ellas se apoyan las demás. Ello se debe a que, para aprender a profundidad, necesitamos ser conscientes de nuestras carencias o limitaciones y también de nuestras fortalezas, para poder apoyarnos en ellas.

El conocimiento que tenemos del mundo está limitado por la estructura de nuestro sistema nervioso y la estructura del lenguaje. No experimentamos el mundo directamente, sino por medio de abstracciones. Según el lingüista Alfred Korzybsky, quien acuñó la frase: “El mapa no es el territorio”, nuestro pensamiento se aparta de la realidad de los hechos a través de tres procesos: **omisión, generalización y distorsión**. El cerebro nos engaña, ha llegado a ser lo que es por y para ayudarnos a subsistir en condiciones de lucha por la vida, por eso nos miente. Al cerebro no le importa tanto la verdad, le importa la practicidad, por eso prefiere una historia plausible, aunque sea inventada.

Fue Bateson quien analizó y difundió la frase de Korzybsky, añadiendo que “El mundo mental es solo un mapa de mapas, hasta el infinito”. También formuló una teoría sistémica de la comunicación e insistió en que el lenguaje crea realidades. Este último párrafo nos lleva al hecho de que, si para ti “todo está mal”, es una realidad, tu realidad.

Para comprender lo que decimos, tenemos que descubrir la estructura profunda del lenguaje, completando, especificando o modificando el mensaje superficial. De esta manera podemos pasar de “Todos están mal” a: “Luis no ha cumplido las expectativas que yo tenía, debido a...”.



Las creencias son una construcción. Nos dibujan un mapa del territorio, pero no son el territorio; nosotros solo vemos el mapa, pero la realidad es mucho más amplia. Lo que percibimos está en función de nuestros paradigmas o modelos mentales. Los paradigmas son los modos en que las personas vemos, comprendemos e interpretamos el mundo. En palabras de Stephen Covey: “Son mapas de nuestras mentes y corazones que dan origen a nuestras actitudes y conductas y, en última instancia, a resultados”. Por ejemplo, si creemos que el mundo es un lugar hostil, nos apartaremos y nos pondremos a la defensiva, con lo cual nuestras relaciones personales se verán claramente deterioradas. Lee las siguientes frases y reflexiona sobre los resultados que has obtenido y si ellos tienen mucho o nada que ver con tu discurso interno.

“No son las cosas que nos pasan las que nos hacen sufrir, sino lo que nos decimos sobre estas cosas.”

Epicteto

“Los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo.”

Wittgenstein

Con nadie convivimos más que con nosotros mismos; no podemos alejarnos de nosotros, de nuestros pensamientos o sentimientos y emociones y, aun así, ¿qué tan bien nos conocemos? Es importante ser consciente de esto, de reconocer cómo nuestro estado de ánimo influye en nuestro comportamiento, cuáles son nuestras capacidades y cuáles nuestros puntos débiles, qué es lo que nos gusta, qué nos motiva y qué nos aleja de las cosas o las personas.

El autoconocimiento es la base para el desarrollo de las demás competencias, ya que, para aprender a profundidad, necesitamos ser conscientes de nuestras carencias y limitaciones y de nuestras fortalezas.

Para conocernos también debemos identificar cuáles son nuestros paradigmas, los cuales son la forma en la que entendemos el mundo. Es cómo vemos, comprendemos e interpretamos nuestro entorno. Conocer el propio mapa, tomando conciencia de nuestras abstracciones y revisando nuestras suposiciones, nos va a permitir alcanzar una visión más objetiva, generar nuevas respuestas y ampliar nuestra capacidad de acción. Como mentores, tenemos que conocernos para evitar proyectar en el *mentee* nuestros propios modelos mentales.



Otra parte de conocernos mientras somos conscientes de lo que sentimos es valorar el hecho de que nuestros pensamientos influyen en nuestras emociones, por lo tanto, cuando logramos desarrollar madurez personal, pensar de forma racional, objetiva y sustentada, podemos ayudar a nuestras emociones y percepciones a tener una base, un sustento. Este aspecto es de suma importancia, pues, de nuevo, son la seguridad y la parte humana lo que más quedará grabado en el *mentee* para asimilar la teoría de mejor manera.

Ahora, sabemos que las emociones preceden al pensamiento. Constituyen un sistema de alarma muy seguro. Afortunadamente, tenemos gran capacidad de influir en nuestras emociones con nuestros pensamientos y así desarrollar nuestra inteligencia emocional. Además, recuerda que cada uno de nosotros posee un mapa distinto, por ello es necesario que te des la oportunidad de entender el mapa del otro si quieres alcanzar la comprensión mutua.

REFLEXIONA

¿Qué tanto te conoces? Te invito a hacer un ejercicio donde representes tu vida en un dibujo. En el siguiente espacio dibuja un árbol completo e incluye:

- Raíz: representa tu pasado, considera los aspectos importantes que te han marcado, tus fuentes de inspiración, pensamientos, creencias, etc.
- Tronco: tu presente, define quién eres actualmente, qué te define, quién es parte de tu vida, etc.
- Otras ramificaciones: cómo te ves en el futuro, qué quieres lograr, cuáles son tus planes.



Cada parte del árbol tiene su significado, escribe brevemente cuál es el significado de este árbol para ti.





1.2. DESARROLLARSE A UNO MISMO

Si el mentor se muestra cerrado a la posibilidad de aprender, de modificar su forma de ver las cosas, será difícil que logre impulsar el deseo de aprender. Es fundamental mostrar compromiso con el propio desarrollo personal, como modelo para el *mentee*.

Somos seres en constante aprendizaje. Observamos y adaptamos aspectos de nuestro entorno a nuestra forma de ser y al revés, transmitimos nuestra personalidad en lo que hacemos, dejamos nuestra propia huella. En ese caso, podemos decir que, como personas, tenemos la capacidad de cambiar, de aprender y de mejorar. Esto se tiene que ver reflejado en el momento que transmitimos al *mentee* que, con perseverancia y un método apropiado, se puede aprender y mejorar lo que ya se sabe.

APRENDIZAJE DIRIGIDO

Parte de desarrollarnos a nosotros mismos y, sobre todo, impactar en nuestra inteligencia emocional radica en reconocer que somos escultores de nuestro propio cerebro. Para poder desarrollarnos tenemos que estar en aprendizaje continuo de todos los aspectos; laboral, personal, de relaciones con los demás, etcétera. Para iniciar el proceso de aprendizaje es necesario:

1. Tener conciencia de una oportunidad de mejora; saber qué sabemos e identificar qué requerimos saber es el primer paso.
2. Deseo de cambiar: este es el proceso mental más importante para la acción; sin el deseo, la acción solo será una idea que permanezca en un futuro disolvente.
3. Experiencias de aprendizaje; aquí el deseo se transforma en la búsqueda y la interacción con las herramientas que formarán los nuevos conocimientos.
4. Practicar los nuevos pensamientos y comportamientos; finalmente el nuevo aprendizaje se reforzará a partir de la acción repetida y el conocimiento aplicado que se transformará en nuevas experiencias.

Chris Argyris y Donal Shön desarrollaron un modelo muy potente sobre el aprendizaje individual y organizacional que propone que, para aprender, es necesario realizar primero un análisis profundo de nuestra estructura cognitiva y conductual, cuestionando nuestros modelos mentales e identificando aquellos que nos inducen a tomar decisiones equivocadas.





EXPERIENCIA

Otro factor de aprendizaje y desarrollo personal es la experiencia. A partir de ella, tenemos un marco de referencia de lo que hemos hecho, cómo lo adquirimos, qué aprendimos y qué cambiaríamos en un futuro. Y con experiencia no solamente nos referimos a la propia; no hay que limitarnos a lo que hemos vivido personalmente, sino a un conjunto de situaciones, que David Kolb expresó en un modelo de cuatro fases:

1. **Experiencia concreta:** aprender de las relaciones y emociones.
2. **Observación reflexiva:** aprender observando y escuchando.
3. **Conceptualización abstracta:** aprender pensando.
4. **Experimentación activa:** aprender haciendo.

Estas cuatro fases son diferentes formas en las que se expresa y encontramos la experiencia; la encontramos en otros, en lo que nos rodea, en las historias que escuchamos, en casos expuestos por otras personas, entre otras fuentes. Podemos, incluso, aprender por medio de las herramientas tecnológicas, ser autodidactas y enseñar a otro a aprender como nosotros lo hicimos. Es así como todo se va entrelazando para fortalecer nuestras habilidades y que puedan ser aprovechadas por más personas.

APRENDER DE LOS ERRORES

Los errores son parte de la vida y son siempre una fuente excelente de aprendizaje, de reflexión y de punto de cambio. Solemos verlos como algo que nos avergüenza, que queremos ocultar, sin ver realmente el potencial y aspecto positivo que podemos obtener de ellos. De los errores aprendemos a no volver a cometerlos, a identificar los factores que nos llevaron a caer en ellos y cómo podemos actuar la próxima vez que notemos alguno de estos factores.

DESAPRENDER

Otro aspecto es el desaprender. Cuando hemos interiorizado algo por medio de la repetición o por medio de aspectos inconscientes, resulta complicado cambiarlos; sin embargo, puede ser que esto que hemos aprendido sea justamente lo que nos está llevando a fracasar, a tener errores constantes con los cuales, en vez de aprender, nos vamos desmotivando y nos alejamos de volver a intentar aprender. Es entonces importante que sepamos cómo desaprender para adquirir hábitos de pensamiento y de comportamiento más efectivos.

CONVERSACIONES CON UNO MISMO

Para desaprender nuestros hábitos mentales ineficaces tenemos antes que identificarlos y luego reemplazarlos por otros más ajustados a la realidad. Estos hábitos provienen de distorsiones cognitivas, es decir, maneras equivocadas de razonar que aparecen en forma de pensamientos automáticos ante determinadas situaciones desencadenantes de estrés, provocando estados emocionales negativos y conductas inadecuadas.

Dichas distorsiones cognitivas forman parte de nuestra charla interna o autodiálogo en momentos de tensión. Podemos combatirlas cambiando nuestro diálogo interno y utilizando las siguientes técnicas:

DISTORSIÓN COGNITIVA		TÉCNICA	
Filtraje	Centrarse exclusivamente en los aspectos negativos de una situación, exagerando su importancia. Ejemplos: “Siempre llegas tarde”, “No puedo soportarlo”, “Es horrible”, etcétera.	Autodiálogo positivo	Pregúntate: “¿Cuántas veces?”, “¿Realmente ha sido tan horrible?” Desdramatizar y buscar soluciones: “No es para tanto”.
Visión dramática	Adelantar acontecimientos de modo catastrofista y esperar lo peor. Ejemplos: “¿Y si me ocurriera a mí?”, “¿Y si no logro los objetivos?”.	Autodiálogo positivo	Decirse: “Otras veces lo he pensado y, ¿qué ocurrió realmente?”. Dejar de anticipar, centrarse en el presente, valorar diversas posibilidades y analizar las perspectivas reales.
Pensamiento polarizado	Valorar acontecimientos de forma extrema (blanco/negro), sin tener en cuenta grados intermedios o matices. Ejemplos: “Soy un incompetente”, “Si no estás conmigo, estás contra mí”.	Autodiálogo positivo	Decirse: “Entre esos dos extremos, ¿hay grados intermedios?”. Reconocer diferentes niveles dentro de una misma situación.
Interpretación del pensamiento	Tendencia a interpretar los sentimientos e intenciones de los demás sin prueba alguna. Ejemplos: “Siempre me está sonriendo, pero sé que no le caigo bien”, “Eso lo dice por...”, “eso se debe a...”	Autodiálogo positivo	Indagar en “¿Qué pruebas tengo para suponer eso?”, “¿Qué puedo hacer para comprobar esta suposición?”. Verificar y dejar de darlo todo por sentado.
Tener razón	Luchar por imponer el propio criterio, probando que el punto de vista propio es el correcto y que el otro está equivocado. Los argumentos del otro se ignoran o se rebaten con rotundidad. Ejemplos: “Yo tengo razón, él está equivocado”, “Sé que estoy en lo cierto”.	Autodiálogo positivo	Tratar de precisar: “¿Estoy escuchando realmente a mi interlocutor?”, “¿Tiene derecho a su punto de vista?”, “¿Puedo aprender algo de su forma de mirar las cosas?”. Dejar de centrarse exclusivamente en uno mismo. Escuchar al otro.

Todas estas técnicas de reestructuración cognitiva son aplicables tanto a la búsqueda de un cambio en el diálogo interno como para ayudar a pensar al *mentee*.

Como se mencionó anteriormente, es con nosotros mismos con quien más convivimos, de quien no podemos alejarnos; es por esto que una forma de seguir desarrollándonos es escuchándonos. Apreciamos lo que otros dicen sin tomar en cuenta a veces nuestra propia opinión. Tener conversaciones con nosotros mismos nos ayuda a identificar lo que nos molesta, lo que no nos parece de nosotros, lo que nos impulsa, los hábitos inefectivos que tenemos, identificar aquello que nos detiene y así reconocer las herramientas personales que tenemos para hacer ajustes positivos y reales. Debemos reconocer nuestros paradigmas, hablar de aquello que sabemos que pensamos y que está mal, y al hacer conscientes estos discursos, podremos cambiar.

PRÁCTICA

Como seres humanos todos podemos cometer errores. Especialmente para ti como mentor, es importante reconocer que también tienes errores y que por el aprendizaje de ellos has llegado hasta donde estás. Te invito a recordar algunos de los errores que hayan tenido mayor impacto en tu carrera profesional, pregúntate y responde:

1. ¿Qué aspectos positivos surgieron a partir de esta experiencia?
2. ¿Me ayudó a no cometer el mismo error?
3. ¿Cómo lo resolvería en la actualidad?
4. ¿Qué puedo o qué tuve que mejorar de mí para no cometer nuevamente el error?
5. ¿Tendría el mismo conocimiento si no hubiera vivido esta experiencia?





1.3. CONOCER A LOS DEMÁS

Parte de la inteligencia emocional se basa en ser empáticos, en tratar de entender desde nuestra perspectiva cómo se está sintiendo el otro, qué es lo que piensa, cree o experimenta. Es por esto por lo que no podemos solo juzgar a los demás, sino que tenemos que aprender a conocer a las personas y dejar de lado los sesgos que normalmente cargamos, los cuales suelen ser los siguientes:

- Proyección: se produce cuando presuponemos que los demás son parecidos a nosotros y comparten pensamientos, creencias, valores o posturas cercanos a los nuestros. Se trata de un estado en el que, según palabras de Kant, “No vemos el mundo como es, sino como somos”.

Las proyecciones más peligrosas son las negativas. Constituyen un mecanismo de defensa que nos permite trasladar a los demás la culpa de las propias faltas. Ejemplo: “¡Siempre quieres el control!” (cuando realmente es uno mismo quien siente una fuerte necesidad inconsciente de control).

- **Error de atribución:** es la tendencia de los observadores a subestimar las influencias de una situación dada y a sobreestimar las causas internas (riesgos, motivos, actitudes...) de la conducta de los demás. Ejemplo: “Siempre llega tarde” (cuando, en realidad, ha pasado un par de veces).

Los éxitos de los demás tienden a atribuirse a factores externos: suerte, oportunidad, ayuda externa..., mientras que sus fracasos suelen achacarse a razones internas, como falta de capacidad, de trabajo o de perseverancia.

- **Prejuicio de autocomplacencia:** nos percibimos de manera favorable, nuestros éxitos los atribuimos a nuestra capacidad y esfuerzo, mientras que nuestros fracasos los achacamos a factores externos.
- **Percepción selectiva:** sin darnos cuenta, ampliamos y recordamos mejor aquellos mensajes que coinciden con nuestro sistema de valores, responden a nuestros intereses personales o refuerzan nuestra autoestima. Por el contrario, tendemos a desatender, reducir o ignorar los mensajes que nos disgustan, que no nos interesan o amenazan el concepto que tenemos de nosotros mismos.

Vemos y oímos selectivamente. A raíz de esto, aparecen puntos ciegos, distorsiones cognitivas de las que no somos conscientes.

- **Efecto halo:** es la predisposición a juzgar todas las características de una persona en función de la que resulta más sobresaliente. Si la característica predominante es positiva, las demás serán apreciadas favorablemente y viceversa. Ejemplo: “Luisa es muy agradable. Seguro que también es buena trabajando”.

- **Error de semejanza:** es la tendencia a hacer juicios más favorables de las personas que se parecen a nosotros mismos.

- **Estereotipo:** es una imagen mental esquematizada y cristalizada acerca de un grupo de personas que comparten ciertas características.

- **Prejuicio:** es un juicio previo o evaluación preconcebida de las personas que no se basa en la experiencia, sino en el grupo al que pertenecen, atribuyéndoles sus características estereotipadas. Los prejuicios conducen a actitudes hostiles y discriminatorias. Ejemplo: “No ofrezcas la promoción a Ana porque querrá dedicarse a sus hijos”.

- **Sesgo de confirmación:** es la tendencia a buscar o interpretar la información de modo que confirme nuestras propias expectativas e ideas preestablecidas, eliminando o infravalorando la información que no concuerda con ellas. Ejemplo: “¿Verdad que no me quiere?” (se confirma la propia hipótesis de partida).



Todo esto nos va creando una imagen previa, que puede ser errónea, acerca de los demás, sin que nos permitamos conocerlos realmente. Cuando dejamos que estos sesgos nos dominen, dejamos de lado el hecho de que cada persona es única, es diferente, por lo que debemos darles la oportunidad de demostrar aquello que los hace ser ellos mismos y cómo esa individualidad influye para que absorban información a su manera.

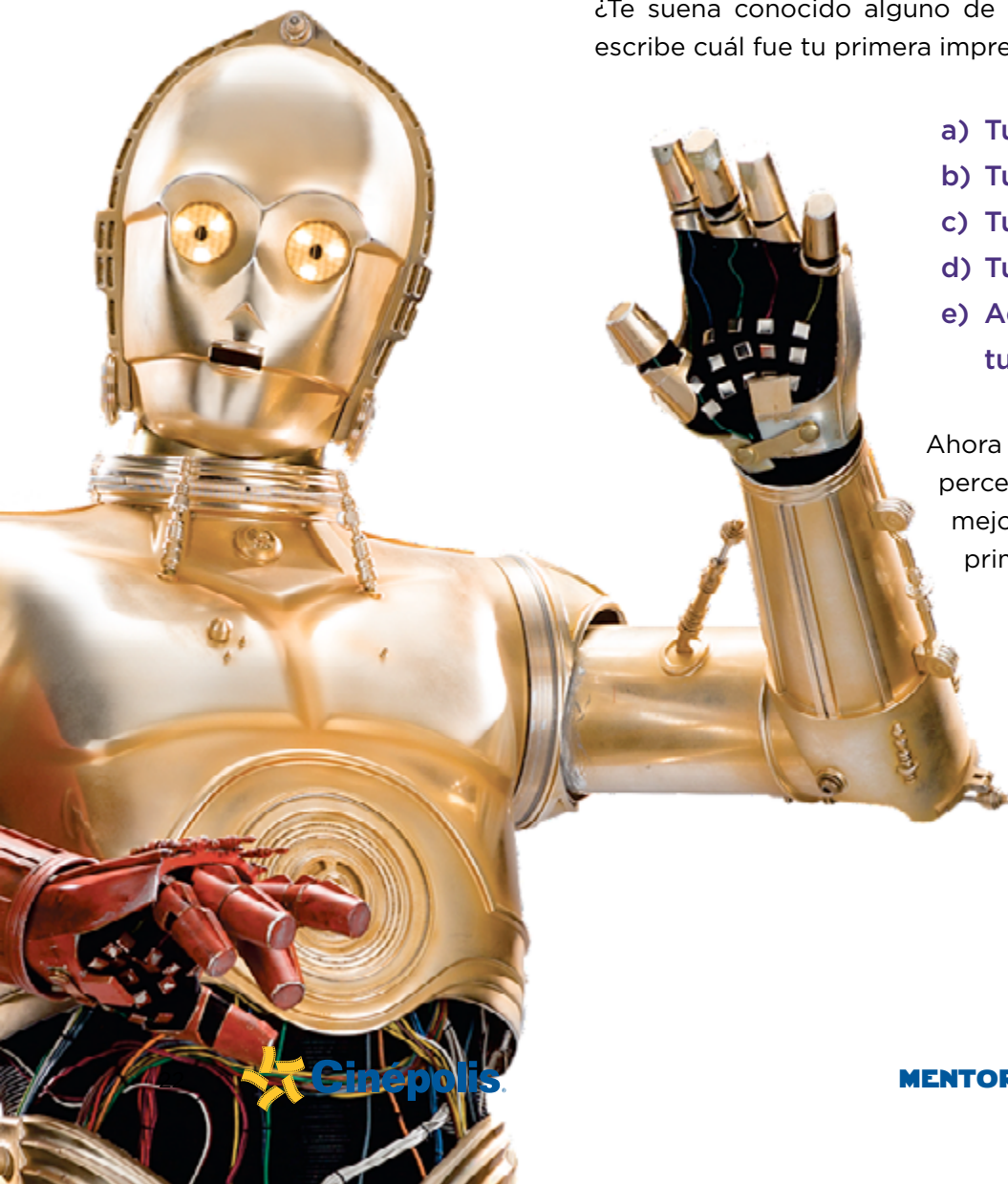
Quitarnos estos sesgos nos permite reconocer que todos tienen la capacidad, intención y deseo de aprender, a su manera, que no será igual a la que estamos acostumbrados, por lo que, así como nosotros estamos transmitiéndoles conocimiento, de ellos estamos aprendiendo aspectos más personales e individuales, los cuales nos ayudarán a tomar decisiones y marcar la pauta de enseñanza.

RECUERDA

¿Te suena conocido alguno de estos sesgos? Haz memoria y escribe cuál fue tu primera impresión cuando conociste a:

- a) Tu jefe:
- b) Tu compañero de trabajo:
- c) Tu pareja:
- d) Tu mejor amigo:
- e) Aquella persona con quien tuviste algún desacuerdo:

Ahora reflexiona, ¿cambió tu percepción cuando los conociste mejor? ¿Qué te llevó a tener esa primera imagen de cada uno?





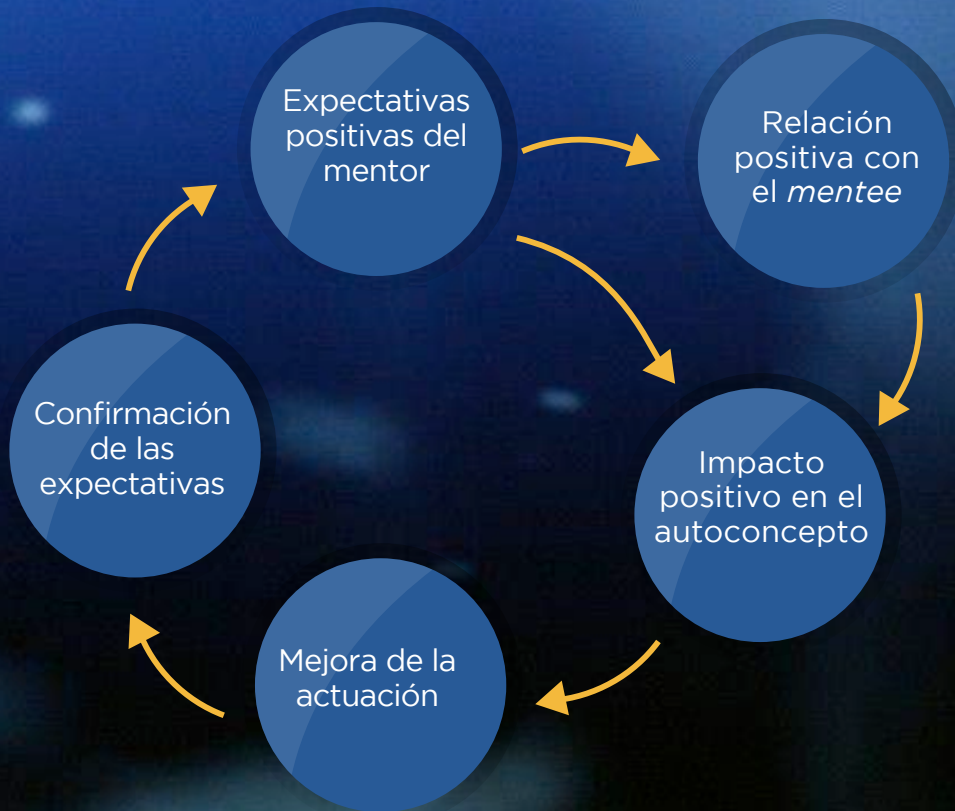
1.4. PROYECTAR EXPECTATIVAS POSITIVAS

Para crear un vínculo con los *mentees*, es necesario crear un panorama favorable en donde se aprecie el conocimiento y se espere con ansia el resultado final que se obtendrá. Es por ello que las expectativas de los participantes y las del mentor son importantes para poder esclarecer qué sí se alcanzará en verdad y qué se puede potencializar para tener un resultado aún más favorable. En ese caso, tenemos que las expectativas juegan un papel muy importante en el desarrollo de la relación mentor-*mentee*. A continuación, se muestran los ángulos desde los cuales se ha observado el impacto que tienen las expectativas.

La profecía que se cumple. El sociólogo Robert K. Merton acuñó en 1948 el concepto de *self-fulfilling prophecy* (profecía autocumplida), con el que aludía al fenómeno por el cual una predicción falsa produce realidades verdaderas, especialmente cuando un colectivo numeroso cree en ella. La percepción influye en el comportamiento; las personas adecuan sus conductas al significado que atribuyen a la situación. Si están convencidas de algo, independientemente de que sea verdad o no, se comportan de manera que tiende a confirmar sus expectativas, deseos o temores.

El efecto Pigmalión. Pigmalión era, en la mitología griega, un sabio rey de Chipre y magnífico escultor, que quiso esculpir una estatua de la mujer perfecta. Cuando la terminó, se enamoró de ella con tal pasión que la estatua cobró vida. El “efecto Pigmalión” es la influencia positiva que ejercen las expectativas del maestro o del mentor sobre el aprendizaje y desarrollo del aprendiz. El modo de tratar a las personas influye sobre su manera de actuar; por eso, es vital que los mentores desarrollen y comuniquen expectativas positivas a sus *mentees*.


Círculo virtuoso de las expectativas.



El círculo vicioso del miedo. Nuestros peores temores pueden acabar confirmándose si nos dejamos arrastrar por ellos. Cuando el miedo se adentra en nuestras entrañas, secuestra nuestras conexiones neuronales y arrasa con nuestro talento.

A menudo es posible conseguir que un profesional competente y comprometido fracase hasta el punto de tener que abandonar la empresa, rodeado del oprobio general y convencido de su incompetencia. Es el llamado *mobbing* o acoso moral. Mediante sutiles procedimientos intimidatorios, vejaciones, rumores, miradas significativas, expresiones de desprecio, aislamiento, trampas, exceso de responsabilidades y otras maniobras, un jefe, un compañero o un colaborador puede terminar con todas las expectativas positivas de un profesional.

El sesgo de expectativa. El sesgo de expectativa es un caso especial del sesgo de confirmación. Nuestras creencias pueden generar su propia realidad, pues nos llevan a actuar de forma que se produzca su confirmación.



Nuestras creencias con respecto a otras personas también pueden convertirse en realidad. Un mentor que piensa que sus aprendices son inmaduros e incompetentes tiende a darles órdenes e instrucciones precisas y a exagerar los mecanismos de control, que no estimulan la iniciativa, sino que refuerzan el comportamiento dependiente y sumiso. De este modo, su creencia inicial acaba ratificada.

Con lo anterior, podemos valorar que el generar expectativas y el ir cumpliéndolas impacta en diversos aspectos como el desempeño, la relación con los mentores, la confianza, el desarrollo del proceso de *mentoring*, entre muchas otras cosas. Al final, es deber del mentor contar con esta habilidad de generar expectativas positivas, uniendo todas las habilidades mencionadas previamente.

Las cualidades y habilidades que hemos revisado forman parte de las competencias del mentor; no olvides que para desarrollarlas es indispensable practicarlas y generar tus propias experiencias.



MENTOR CINÉPOLIS





 **Cinépolis®**

GRACIAS

POR TU PARTICIPACIÓN

MENTOR CINÉPOLIS

