

Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría en el nuevo milenio

Un documento preparado
Para el
Programa de Apoyo al Liderazgo y la Representación de la Mujer
(PROLID)

Por
Dr. Rey Carr

Peer Resources
1052 Davie Street
Victoria, British Columbia V8S 4E3
Canadá

www.mentors.ca
Versión 1.0 31.8.99

Prácticamente, todas las decisiones importantes que he tomado concernientes a nuestro futuro como empresa, tuvieron su origen en lo que aprendí de personas que merecieron mi respeto. Algunas decisiones me llevaron por un sendero solitario, otras crearon un caos fiscal, pero la mayoría resultaron exitosas. No obstante, al final, mi destino quedó unido no al azar, sino a la elección – la elección que hicieron algunas personas de tenderme la mano e influenciarme.

J.C.K., un Director General de 67 años, retirado

No sé si para otros fue igual. Cuando regresaba a casa de la escuela, mis padres estaban en el trabajo. Cuando por fin llegaban, no tenían mucho tiempo para mí. Esperaban que yo me encargara de todo. No comprendían. Hubiera deseado tener alguien con quien hablar que realmente comprendiera por lo que yo estaba pasando. Tenía sueños. Tenía esperanzas. Tenía temores. Era sólo un chiquillo. ¿Cuáles eran mis opciones?

-- K.D., un prisionero de 25 años, cumpliendo cadena perpetua por asesinato

Mi padre bebía y me golpeaba. Tuvo varios empleos pero estaba en casa cuando yo llegaba de la escuela. No me gustaba regresar a casa cuando mi madre no estaba, pero ella trabajaba como ama de llaves de tiempo completo. Un día, mi padre se enfureció porque no quise ir por cigarrillos. Me pateó y me rompió una costilla. En cuanto mi madre llegó me llevó directamente a casa de mi abuelo, a quien casi no conocía ya que vivía en la reservación. Sólo tenía ocho años pero ella me dijo que viviría allí por algún tiempo. Mis padres eran indios Crow pero nunca hablaban de su vida entre los indios. Mi abuelo tenía infinidad de historias y leyendas que contar y canciones que cantar. Me enseñó las tradiciones y costumbres que formaban parte de mi patrimonio cultural. Me enteré de que yo pertenecía a los Primeros Pobladores de la Tierra. Creo que mis padres se avergonzaban de ello. Los otros chicos en la escuela me llamaban "Pay de manzana" – rojo por fuera y papilla por dentro. No supe lo que eso quería decir hasta que mi abuelo, Lobo Corredor, me explicó cómo los blancos y los Crow se habían dividido el mundo. Los blancos escogieron el prejuicio, mientras que los Crow escogieron la sabiduría. También me enseñó acerca de plantas curativas, a respetar la tierra y acerca de mi vida interior. Mi dolor y la angustia de mi madre me trajeron a este lugar, pero mi abuelo me enseñó que sin la resistencia del aire, el águila nunca podría volar.

n C.R., un Especialista en Tecnología de la Información de 24 años

Contenido

Prólogo	2
<i>Tres citas de autores que desean permanecer anónimos, que muestran diferentes desenlaces con respecto a la mentoría</i>	
Resumen general	4
<i>Una lista de los 10 puntos clave que se enfatizan en este documento</i>	
Propósito, objetivos, resultados y fuentes	5
<i>El objetivo principal, los cinco resultados esperados y las seis fuentes clave asociadas con este documento</i>	
¿Qué es la mentoría?	6
<i>Una breve historia de los 5,000 años de tradición de la mentoría</i>	
La mentoría adquiere estatus popular	7
<i>Factores que han contribuido a aumentar el interés por la mentoría</i>	
Modelo de Mentoría I: La mentoría natural	8
<i>Factores que caracterizan a la mentoría tradicional</i>	
Modelo de Mentoría II: La mentoría intencional	9
<i>Factores que caracterizan los enfoques contemporáneos con respecto a la mentoría</i>	
Diferencias de género en la mentoría	10
<i>Similitudes y diferencias entre hombres y mujeres</i>	
Indicadores educativos y económicos de la mentoría	11
<i>Beneficios financieros, comunitarios, organizativos y personales asociados con la mentoría</i>	
Elementos clave para el éxito de una mentoría	12
<i>Los tres componentes clave para que las iniciativas de mentoría tengan éxito</i>	
La paradoja de la mentoría	13
<i>Dos dilemas que interfieren con el momentum de iniciativas voluntarias y soluciones propuestas</i>	
Canadá es un líder internacional en la mentoría	14
<i>Factores documentados que han contribuido a que Canadá sea un líder internacional en el campo de la mentoría</i>	
Opciones para llenar los vacíos en nuestro actual enfoque hacia la mentoría	16
<i>Nueve estrategias que integran las mejores prácticas, investigación y una rica experiencia de la mentoría</i>	
Conclusión	18
<i>Cómo superar escollos comunes asociados con la mentoría</i>	
Anexos	19
<i>Lista de las "buenas prácticas" de la mentoría en el Canadá</i>	
<i>Gráfica ilustrativa de las diferencias y similitudes de cuatro modelos de mentoría</i>	
<i>Selección de referencias impresas y recursos de Internet para mayor información</i>	
<i>Una actividad interactiva diseñada para enfatizar la importancia y valor de la mentoría</i>	

Resumen general

- La mentoría cuenta con una fuerte tradición histórica en todo el mundo. Como una estrategia deliberada, puede lograr un gran impacto ayudando a los empleados a realizar con éxito la transición de la escuela al trabajo y a mejorar su desempeño en el empleo.
- En la última década se han llevado a cabo innumerables investigaciones para apoyar y describir el uso de mentores. Aunque algunos mentores pueden tener un impacto cuyo efecto durará toda la vida, otros pueden ayudar a empleados a manejar una serie de problemas inmediatos de corto plazo que incluyen el desarrollo profesional, la satisfacción en el empleo y la adaptación al mismo.
- La mentoría ha sido tradicionalmente considerada como una relación entre una persona mayor, con más experiencia y una más joven de menor experiencia. Sin embargo, en la sociedad de hoy, los colegas paritarios pueden ser mentores efectivos y la mentoría puede ser impartida en grupo o a distancia. En algunos casos, la mentoría puede ser efectiva incluso cuando trabajadores más jóvenes instruyen a otros de más edad.
- Las empresas canadienses están considerando cada vez más el uso de mentores como una solución estratégica para aumentar la capacidad de sus empleados, impulsar su avance profesional, evitar la fuga de recursos humanos, desarrollar el carácter, mejorar la productividad y contribuir a la comunidad. También han identificado las necesidades para expandir esta área y trabajar con jóvenes de la comunidad.
- El reclutar, seleccionar, capacitar, asignar y dar seguimiento a los mentores, requiere de recursos que, con frecuencia, no están a disposición de las minorías, los discapacitados, los indígenas y otros sectores especiales de la población. A la mayoría de las actividades de mentoría se les asocia con áreas urbanas, escuelas y organizaciones comunitarias. Los ejemplos disponibles de mentorías entre sectores especiales de la población no son tan abundantes, aunque existe un gran deseo de incluir esas áreas.
- Para que los programas diseñados para mentores sean realmente efectivos, deben incluir ciertas características, tales como coordinación, expectativas claras, selección, capacitación, seguimiento, un contexto estructurado, el que los participantes lo hagan suyo, intercambio entre el mentor y el asociado y un apoyo continuo para los mentores.
- El éxito de una relación de mentoría puede ser evaluado a través de una serie de factores específicos que son fácilmente identificables, tanto para el mentor como para el asociado, pero el valorar realmente una mentoría puede tomar toda una vida, según varias referencias de primera mano.
- A pesar de que la mentoría se considera valiosa tanto para hombres como para mujeres, cada grupo tiene una percepción distinta de lo que constituye una mentoría efectiva y cada género tiende a buscar la mentoría con diferentes propósitos.
- Canadá es un líder internacional en actividades tutelares. Una muestra de las buenas prácticas y sugerencias para fortalecer este liderazgo es, entre otras, una distribución más equitativa de los recursos entre el gobierno, las agencias de servicios para jóvenes y las empresas.

Propósito, objetivos, resultados y fuentes

El objetivo de este estudio es revisar los factores que influyen en el desarrollo y aplicación de un sistema nacional de mentoría, utilizando voluntarios de todos los niveles de la sociedad.

Después de haber asimilado la información contenida en este documento, anticipamos que el lector podrá ser capaz de:

- Comprender los principales conceptos, problemas y prácticas asociados a la mentoría;
- Experimentar una mayor confianza con respecto al conocimiento de la mentoría;
- Concluir que la información proporcionada es confiable y verídica;
- Identificar ejemplos, recursos y expertos adecuados, asociados con la mentoría; y
- Participar en la toma de decisiones, o tomarlas de manera más informada, con respecto a las opciones de mentoría.

Para obtener estos cinco resultados, nos hemos basado en la información de las siguientes fuentes:

- Una revisión de más de 1,900 artículos populares y profesionales asociados con la mentoría, incluyendo investigaciones, informes, encuestas, descripciones anecdóticas y opiniones profesionales publicadas entre 1986 y 1999. (Esta bibliografía anotada se puede obtener a través de www.mentors.ca/Docs.html.)
- Comentarios, reacciones y retroalimentación recibidos de más de 100 consultas realizadas por *Peer Resources* a programas de mentores para personas y organizaciones en todo Canadá, entre 1996 y 1999.
- La experiencia obtenida de las evaluaciones realizadas a participantes en más de 300 talleres relacionados con el desarrollo de programas de mentores, organizados y facilitados por *Peer Resources* en los Estados Unidos y Canadá.
- Nuestra experiencia en el establecimiento, capacitación y comercialización de servicios paritarios y de mentoría para escuelas, universidades, organizaciones comunitarias y grupos de servicios públicos durante la "*Stay-in-School Initiative*" (Iniciativa Permanece-en-la-Escuela) creada por el gobierno del Canadá y que tuvo un gran éxito.
- La creación y mantenimiento del más amplio *sitio web* y base de datos del Canadá sobre mentoría, permitiendo así una comunicación electrónica continua con destacados expertos de todo el mundo.
- Una amplia revisión de las prácticas de mentoría, inquietudes, barreras y éxitos de 2,000 de las más productivas corporaciones del Canadá.

¿Qué es la mentoría?

*Toma un minuto para remontarte al pasado y recuerda
a quienes te ayudaron a aprender algo.
¿Qué características tenían en común?*

*Si tú dices que te guiaron, te aconsejaron sabiamente,
te instruyeron, te apoyaron, te escucharon, te aceptaron y comprendieron,
te confirmaron o enseñaron algo esencial para tu vida o progreso profesional,
entonces estás describiendo las cualidades asociadas con un mentor.*

*Un mentor es simplemente alguien que te ayudó a aprender algo que
no hubieras aprendido, o que hubieras aprendido
más lentamente o con mayor dificultad,
de haber tenido que hacerlo enteramente por tu cuenta.*

Las raíces de la mentoría se remontan a más de 5,000 años en Africa, donde se proporcionaban guías para mostrar a la juventud “el camino”. Un milenio más tarde, Homero narró la historia de Ulises, Rey de Itaca, quien se dirigió a su leal amigo Mentor (disfrazado de la diosa Atena) para pedirle que velara por su hijo mientras él iba a luchar en la Guerra de Troya. Para los griegos, un mentor era considerado un padre adoptivo, una persona responsable del desarrollo físico, social, intelectual y espiritual de los jóvenes. Algunas de las primeras universidades europeas adoptaron la mentoría como componente esencial de la educación de una persona. La Universidad de Oxford, por ejemplo, estableció tutores o Dons que actuaban como mentores, viviendo en la universidad con los estudiantes e instruyéndolos en las áreas social, académica y personal.

En el siglo XVI, durante el surgimiento de agrupaciones comerciales, artesanos, profesiones y a la necesidad de contar con trabajadores calificados dentro de la revolución industrial, un mentor era más bien identificado como el maestro en una relación maestro/aprendiz. En ese momento el enfoque cambió para poner mayor énfasis en ayudar al aprendiz a desarrollar las aptitudes necesarias para tener éxito en su carrera. Los trabajadores aprendían sus oficios, no en la escuela, sino con mentores con quienes normalmente estudiaban durante una buena parte de sus vidas.

De una manera similar, en la sociedad de América del Norte, el término mentor casi siempre era utilizado con relación a una situación de aprendizaje. Artistas, pintores, bailarines, actores, carpinteros, herreros y otros artesanos buscaban orientación a largo plazo de los maestros en cada una de sus especialidades. Personas que deseaban ser doctores, abogados, contadores, o dedicarse a cualquier otro trabajo profesional, invariablemente buscaban asociarse con alguien que tuviera experiencia en el ramo. Eventualmente, estos aprendices se convertirían a su vez en mentores de nuevos aprendices. En Europa y América del Norte se volvieron muy populares las escuelas basadas en el aprendizaje transmitido a través de mentores.

La mentoría adquiere estatus popular

Aún cuando la mentoría puede considerarse como una tradición de 5,000 años, la literatura relacionada con esta actividad no llegó a convertirse en algo habitual hasta el final de la década de los setenta. Fue entonces que empezaron a publicarse artículos que promovían la idea de que los mentores podían representar una ventaja en el ámbito empresarial. Ciertos estudios afirmaban que los ejecutivos que habían recibido la ayuda de un mentor, por lo general ascendían más rápidamente en el escalafón de sus compañías y alcanzaban niveles de sueldo más altos que aquéllos que no habían participado en mentorías.

Estudios sobre desarrollo humano tales como *The Seasons of a Man's Life* (Las estaciones en la vida de un hombre) de Daniel Levinson, et.al. de 1978 y *Passages* (Pasajes) de la periodista Gail Sheehy, publicado en 1976, revelaron que la experiencia de haber contado con un mentor era esencial para que el adulto se desarrollara con éxito. Levinson y sus colegas en la Universidad de Yale, descubrieron que cuando el hombre alcanza cierta etapa de su desarrollo, siente el deseo de contribuir al desarrollo de otros – para devolver a las generaciones más jóvenes lo que le fue dado a él. El recibir e impartir mentorías se convirtió en una prioridad nacional dentro de los círculos académicos.

Los participantes en el estudio de Sheehy opinaban que el haber contado con un mentor les había sido de particular ayuda al efectuar transiciones durante diferentes crisis de su vida. Sheehy concluyó que tales crisis eran sólo eventos naturales y que con la ayuda de un mentor, era más probable que los adultos llevaran a cabo con éxito la transición al siguiente nivel de desarrollo. El trabajo de Sheehy, aunque criticado por algunos académicos por cuestiones metodológicas, se convirtió en *best-seller* en América del Norte.

Ambas publicaciones fueron inmensamente populares y crearon la impresión de que los mentores eran cruciales, no sólo para el desarrollo del adulto, sino también para su avance profesional. Se consideró a la mentoría como una vía para el desarrollo de líderes, de trabajadores de alto rendimiento y de personas especialmente dotadas. Si el mentor es esencial para hacer surgir lo mejor que un adulto puede dar, ¿podría también considerarse como una opción para desarrollar el potencial de aquéllos quienes no habían sido capaces de demostrar tales dotes y talentos? ¿Serían los mentores apropiados para niños? ¿Podrían los mentores ayudar a los estudiantes de preparatoria a elegir una profesión? ¿Podría un mentor inspirar en un estudiante mayor rendimiento académico? Al principio, el uso de mentores para escolares se limitaba a la identificación de estudiantes con talento, o aptitudes sobresalientes, a quienes posteriormente se les brindaba la oportunidad de trabajar durante un tiempo con expertos en diversos campos. Aunque el término mentor históricamente tiene un significado mucho más amplio, los mentores asociados con el sistema educativo frecuentemente eran considerados por su capacidad para asesorar a estudiantes en materias específicas o en proyectos especiales.

Las inquietudes relacionadas con la igualdad de oportunidades para la mujer, los discapacitados, las minorías y otros grupos desposeídos social, económica y políticamente, también han contribuido a la popularidad de la mentoría. Los mentores han sido utilizados para ayudar a que, miembros de estos grupos, se sobrepongan a sus experiencias pasadas, rompan las barreras que limitan su progreso o para inspirarlos a esforzarse más allá de su potencial. A personas con experiencia, pertenecientes a estos grupos en desventaja que fueron capaces de vencer las limitaciones y alcanzar un cierto nivel de éxito en la sociedad, se les asignaron como asociados a personas jóvenes que todavía no habían podido superar los factores que limitaban su progreso.

Modelo I de mentoría: La mentoría natural

El aumento de interés en la utilización de mentores en los últimos 20 años, ha traído consigo la publicación de cientos de estudios, disertaciones, tesis e informes relacionados con la mentoría. Desafortunadamente, al término mentor se le han asignado tantos significados y es utilizado tan a menudo como sinónimo de vocablos como maestro, entrenador o consejero, que existe una gran confusión acerca de su papel y funciones. Además, algunas personas que ocupan puestos jerárquicos de supervisión, gerencia o administración, en ocasiones argumentarán que actúan como mentores de las personas que trabajan para ellos. Asimismo, y para aumentar aún más la confusión, una de las definiciones de mentor previamente aceptadas, aquélla que lo describe como una persona de más edad y mayor experiencia, ha sido alterada por el término “mentor paritario” surgido recientemente, es decir, personas de edad similar que se asesoran entre ellas.

Uno de los motivos de confusión con respecto a las funciones asociadas con la mentoría, es que existen dos enfoques principales con respecto a esta actividad y muy frecuentemente no se especifican las funciones y papeles de cada uno. El primero de ellos, algunas veces llamado “mentoría natural” es lo que Levinson, Sheehy y otros describieron en sus trabajos sobre las etapas de la vida. Este tipo de mentoría puede también ser llamado tradicional, no intencional, informal, real o no planeada. Un mentor natural, normalmente es una persona de más edad, mayor experiencia y ajena a la familia, que juega el papel de habilitador para ayudarnos a alcanzar nuestras metas y sueños, explorar alternativas y enfrentar los retos que nos presenta la vida. Con frecuencia, la mentoría natural no tiene un punto de arranque identificable, no lleva una dirección específica ni tiene resultados o expectativas definidos, continúa evolucionando a través del tiempo e inclusive puede que no tenga un punto final.

Normalmente, la mentoría natural se caracteriza por alguna clase de vínculo, química personal o atracción que mantiene a una pareja unida. Este vínculo es interrumpido sólo cuando la disponibilidad del mentor desaparece o cuando el asociado declara su independencia, ya sea porque ha superado al mentor, o porque busca obtener un estatus igual. Por lo general, la influencia del mentor es percibida por el asociado como algo que tendrá un efecto de por vida. Los individuos que reciben esta clase de mentoría, muchas veces reportan haber tenido varios mentores a lo largo de su vida y, aunque tal vez la mentoría se concentre en un área específica, se considera que los mentores mantienen una relación muy completa que abarca la vida personal y profesional del asociado.

La literatura sobre la mentoría está llena de informes de primera mano acerca del poder y valor de la mentoría natural. Muchos de los artículos publicados han sido escritos como un tributo a los mentores, y las biografías y autobiografías con frecuencia incluyen pasajes que describen y otorgan reconocimiento a personas que actuaron como mentores. A diferencia del tipo de mentoría que se describe a continuación, la mentoría informal no requiere del reclutamiento o selección de mentores, ni del proceso de asignación, por lo que tampoco es necesario un seguimiento de la relación. (Véase Gráfica I en el Anexo para una comparación de las similitudes y diferencias de los diversos modelos de mentores.)

Modelo II de mentoría: La mentoría intencional

Los significantes resultados asociados con la mentoría natural han llevado a la conclusión que este tipo de relación resultaría beneficioso para el desarrollo profesional y el crecimiento personal de los empleados, así como para la estabilidad de la organización obtenida a través de la retención de empleados, la planificación de sucesión y el desarrollo de liderazgo. Más que esperar a que se presente una relación de mentor natural, es necesario un segundo tipo de enfoque que puede ser catalogado como mentoría intencional, puntual, planificada, formal, deliberada o sistemática.

En este tipo de mentoría, se recluta, selecciona y capacita al mentor, y por último se le asigna a un asociado. La mayoría de las veces la mentoría intencional se enfoca a un objetivo, un proyecto o una actividad. El propósito del mentor intencional es ayudar al asociado a lograr resultados específicos e identificables en una o más áreas: desarrollar su carrera, lograr mayor competencia, forjar su carácter y proporcionarle capacidad de elección.

Frecuentemente, a los mentores se les recluta o selecciona con base en su experiencia específica y logros profesionales, vocacionales o personales. Algunos ejemplos son:

- mujeres profesionales que fungen como mentoras de mujeres estudiantes para ayudarlas a sobresalir en carreras no tradicionales;
- indígenas de la tercera edad que ayudan a sus congéneres jóvenes a beneficiarse de sus costumbres y tradiciones;
- adultos que se han recuperado de abuso de sustancias que imparten mentoría a jóvenes en peligro de caer en el mismo tipo de error;
- científicos que imparten mentoría a estudiantes a modo que consideren la ciencia como una opción profesional;
- empleados de empresas que imparten mentoría a estudiantes que corren el riesgo de abandonar los estudios;
- trabajadores con experiencia que asesoran a empleados jóvenes, recién incorporados;
- ejecutivos de alto nivel que preparan a otros administradores para que asuman un puesto de liderazgo;
- empresarios que asesoran a personas que desean establecer su propio negocio;
- personas de la tercera edad que asesoran a quienes necesitan ayuda en el área de relaciones humanas y de formas de vida;
- un mecánico de autos que enseña a una persona a construir un auto modelo;
- un atleta en silla de ruedas que ayuda a un joven con lesión en la médula espinal;
- el empleado de una empresa agrícola que instruye a un joven en la conservación del suelo; y
- un estudiante de preparatoria que instruye a otro más joven acerca del peligro que representan las drogas.

Aunque la mentoría intencional normalmente se lleva a cabo sobre la base de uno-a-uno y, al igual que la mentoría natural, usualmente involucra a una persona de más edad que asesora a otra más joven, existen ejemplos de personas experimentadas y con más conocimientos que actúan como mentores de colegas menos experimentados. También puede darse el caso de que la mentoría intencional se lleve a cabo en grupo, o que los mentores sean empleados jóvenes que ayuden a empleados de mayor antigüedad. Los ejemplos de tales mentorías incluyen:

- estudiantes que han terminado con éxito un período de estudio-trabajo o de trabajo cooperativo, que asesoran a otros estudiantes que apenas empiezan dicho período;
- empleados que forman grupos o equipos de trabajo para ayudarse mutuamente a alcanzar los objetivos de un proyecto;
- empleados jóvenes que actúan como mentores de empleados más antiguos que necesitan aprender acerca de las nuevas tendencias y cuestiones que enfrentan los nuevos empleados;
- empleados jóvenes de origen étnico que actúan como mentores de empleados más antiguos de diversos orígenes étnicos para instruirlos acerca de la diversidad;
- jóvenes que han logrado abandonar la vida en las calles que actúan como mentores de otros jóvenes en peligro de terminar en las mismas circunstancias; y
- jóvenes que han adquirido las dotes necesarias para efectuar la transición de la escuela al trabajo, apoyando a otros que no han logrado el cambio o que todavía no están listos para ello.

Por lo general, los mentores intencionales son voluntarios y pueden establecer, en forma independiente, una conexión con alguien en busca de un mentor. Sin embargo, y con mayor frecuencia, a los mentores intencionales voluntarios los recluta una tercera persona, un coordinador de mentores que, por medio de un determinado sistema de acoplamiento, vincula al voluntario con la persona en busca de un mentor. Esta forma de reclutamiento normalmente se consigue identificando voluntarios potenciales, poseedores de ciertas aptitudes, características y experiencia, que puedan contribuir al logro de los objetivos de la mentoría.

Generalmente la mentoría intencional tiene tiempos límite específicos que pueden abarcar desde unas cuantas sesiones de una hora, hasta varias interacciones durante de un período más prolongado. Sin embargo, no existen fórmulas o métodos predeterminados que definan el período de tiempo ideal para que una mentoría tenga éxito. Muy a menudo, el contenido de una mentoría y el tiempo a ser dedicado es establecido con anterioridad, o es negociado entre el mentor y su asociado. Una de las ventajas de este tipo de mentoría, es que permite a los voluntarios tener una idea clara de las expectativas relacionadas con su papel de mentor, identificar y utilizar actividades concretas de interacción y predecir con cierta certeza el tiempo que se llevará una mentoría determinada. Otra ventaja con la que cuenta normalmente el mentor, es la de aprender nuevas aptitudes cuando existe un componente de capacitación asociado con la mentoría.

Diferencias de género en la mentoría

Pocos estudios han sido capaces de establecer si el género juega algún papel en los resultados de una mentoría. En cambio, la escasa literatura existente no ha podido demostrar que exista alguna relación entre el género del mentor y el del asociado. Por otra parte, muchos mentores expertos y comentaristas profesionales están de acuerdo en que existen dos diferencias principales. La primera es que hay más probabilidades de que las mujeres, más que los hombres, expresen preferencia por involucrarse en una relación de mentoría con otra persona del mismo género. Tanto las mujeres que son mentoras, como las mujeres en busca de un mentor, están de acuerdo en que otra mujer sería más comprensiva y receptiva en cuanto al tipo de problemas que las mujeres enfrentan al cuidar una familia, seguir una carrera y desarrollarse como personas. Además, las mujeres con experiencia tienden más a compartir su sabiduría y aptitudes con otras mujeres que buscan este tipo de ayuda.

La segunda es que cuando los hombres buscan la ayuda de un mentor, por lo general necesitan aptitudes, información, ideas o aún soluciones específicas para los problemas, retos y asuntos que los ocupan. Por el contrario, las mujeres no se inclinan tanto por encontrar soluciones sino más bien buscan recibir apoyo a través del reconocimiento, de ser escuchadas, de compartir y de comprensión. Los mentores masculinos se inclinan más a enfatizar la acción y el cambio, mientras que las mentoras femeninas tienden a acentuar más la reflexión, la consideración, el significado y la autodeterminación.

Algunos mentores expertos han comentado de los conflictos potenciales, con respecto al papel que cada cual desempeña, y que pueden presentarse cuando el mentor y su asociado son de diferente género. Tanto los hombres como las mujeres pueden confundir lo que se expresa como un interés profundo en la carrera o el desarrollo del compañero, con lo que puede ser llamado atracción sexual o física. Esta confusión puede llevar a una comunicación pobre, a acusaciones de acoso o incluso llegar a traspasar los límites apropiados de una relación de mentoría. Sin embargo, en la mayoría de los casos, esta situación de confusión, o de límites dudosos, se puede prevenir fácilmente a través de expectativas claramente definidas, un constante seguimiento de la pareja y una comunicación abierta. Desde luego, el amor puede surgir en cualquier relación y la literatura está plagada de historias de matrimonios que resultaron de una mentoría.

Indicadores educativos y económicos de la mentoría

Mientras que existe una cantidad considerable de evidencia anecdótica con respecto a la importancia de los mentores en el desarrollo profesional, no sucede lo mismo con la investigación directa referente a los resultados educativos y económicos asociados con la mentoría. Ciertos datos arrojados por algunas investigaciones sugieren que los estudiantes que no cuentan con un mentor tienen más probabilidades de abandonar los estudios. Los jóvenes que no obtienen un certificado de preparatoria, tienen el doble de probabilidades de ser sostenidos por el seguro de desempleo y otras formas de asistencia social. Un análisis de la Conferencia del Comité Canadiense en 1992, reveló que la pérdida de utilidades, ingresos fiscales no recaudados y las cargas adicionales colocadas sobre nuestro sistema de red de seguridad, representarían pérdidas mayores a los 4 billones de dólares por cada grupo que anualmente abandona los estudios.

Los empleadores reconocen el papel que deben desempeñar en la educación y capacitación de sus empleados para trabajos específicos. No obstante, con frecuencia se ven decepcionados debido a que los jóvenes que están haciendo su primera transición al mundo del trabajo, parecen no estar preparados para ser más competentes, adquirir aptitudes y tener la actitud necesaria para convertirse en trabajadores productivos. El tiempo dedicado a entrenamientos tan extensos y los costos asociados con la búsqueda de reemplazos, están erosionando seriamente la competitividad de varias empresas. De acuerdo con una encuesta realizada a 365 empresas canadienses por la Conferencia del Comité Canadiense en 1997, la rotación voluntaria de empleados se incrementó en un 20 por ciento durante 1996. El costo que representa reclutar, seleccionar, contratar y entrenar cada reemplazo, se ha estimado en alrededor de \$36,000 dólares.

Cierta evidencia indirecta indica que las comunidades también se benefician del trabajo de los mentores. Por ejemplo, el costo por mantener a un estudiante en la escuela es aproximadamente de \$3,400 dólares anuales, mientras que la manutención de un joven en prisión le cuesta a los contribuyentes \$61,000 dólares anuales. A pesar de que el costo de la mentoría es un tanto difícil de calcular, se considera como un beneficio para la sociedad, ya que mejora la comunicación entre las diferentes partes de una organización o comunidad, transfiere la sabiduría cultural a generaciones futuras y amplía las reservas de talento disponible para puestos de liderazgo.

Todos obtienen algún beneficio de la mentoría: el mentor, el asociado y la comunidad en donde se lleva a cabo la asesoría. Normalmente, los mentores adquieren:

- una perspectiva de su organización o comunidad más completa, o de base;
- comprensión de las diversas perspectivas y experiencias de sus asociados;
- acceso a nuevas ideas y tendencias;
- más energía y revitalización o renovación profesional;
- un sentimiento de auto estima y satisfacción personal;
- nuevas habilidades que, frecuentemente, pueden ser transferidas a otras áreas de trabajo y de la vida personal; y
- el reconocimiento de ser una fuerza positiva en la dirección que toma la vida y profesión de otra persona.

Normalmente, el asociado adquiere:

- mayor confianza en sí mismo;
- claridad en sus objetivos profesionales y las opciones que se le presentan;
- acceso a oportunidades de hacer carrera;
- una mayor preparación para aprovechar las oportunidades de avance en su profesión;
- un mayor sentido de competencia para buscar soluciones;
- una oportunidad para desarrollar nuevas aptitudes; y
- mayor capacidad para comunicarse efectivamente con jefes, directores y supervisores.

Elementos clave para el éxito de una mentoría

Para que una mentoría tenga éxito, se debe contar con tres elementos clave en cualquier iniciativa.

1. El enfoque de la mentoría debe reflejar la cultura de la comunidad u organización en donde el asociado se desenvuelve. Existen variaciones considerables en la forma en que se diseñan y aplican los programas de mentoría. Los avances tecnológicos permiten a los mentores y a sus asociados la comunicación por vía telefónica y a través del correo electrónico, además del, o inclusive en vez del contacto personal. Los mentores pueden también reunirse con sus asociados en grupos donde el mentor puede interactuar con varias contrapartes al mismo tiempo. La mentoría paritaria se puede llevar a cabo sobre la base de uno-a-uno o en equipo donde todos los mentores se turnan para asesorarse entre sí. Los partidarios de la mentoría pueden recomendar varias técnicas o sistemas, pero uno de los tres puntos clave para lograr efectividad es el grado en que el enfoque de la mentoría se adapte a las normas, valores y prácticas culturales de la organización o comunidad. Por ejemplo:
 - En un ambiente en el que la confianza y el respeto han de ganarse, la mentoría debe enfocarse a actividades que fortalezcan las relaciones.
 - En un escenario donde el tiempo es de vital importancia, la mentoría debe tener beneficios específicos y concretos.
 - En una cultura de jóvenes donde se valora a los congéneres, la mentoría debe incluir interacción paritaria.
 - En una organización donde se valora el trabajo de equipo, la mentoría debe reflejar una interacción de mayor reciprocidad entre el mentor y su asociado.
1. Los mentores deben ser capaces de demostrar muchas de las habilidades y características asociadas con la mentoría natural. Aunque la mentoría intencional se basa principalmente en la tarea o actividad en la cual el mentor es experto, la efectividad es determinada en parte por la capacidad del mentor para:
 - Compartir ideas, experiencias y perspectivas.
 - Actuar como un modelo de conducta.
 - Discutir sueños y objetivos.
 - Demostrar capacidad para escuchar.
 - Utilizar habilidades de estímulo y reacción.
 - Efectuar solución de problemas y mediación.

Con el fin de asegurar que los mentores intencionales demuestren contar con estas capacidades y para ayudarlos a trabajar con una variedad más amplia de jóvenes, la capacitación normalmente se imparte a través de talleres grupales. Por lo general la capacitación toma de uno a dos días, dependiendo del tipo de mentor que se requiera. El éxito de la capacitación puede aumentar si la imparten directamente personas que ya han sido mentores. En algunos casos, el entrenamiento también puede ser impartido a los asociados con el objeto de incrementar su capacidad para obtener beneficios de la mentoría.

1. El reclutar a la persona adecuada como mentor, evaluarla correctamente, entrenarla para impartir la

mentoría, asignarle el o la compañera adecuada y asegurarse que la mentoría se lleve a cabo en forma responsable, requiere de un seguimiento y supervisión continuos. Una mentoría deliberada exitosa debe estar coordinada por una persona que cuente con el tiempo y la capacidad, no sólo para establecer el programa, sino para prevenir, resolver y conciliar problemas, disputas o conflictos que puedan presentarse. Los mentores necesitarán de un apoyo continuo para enfrentar diferentes retos, tales como el manejo de posibles frustraciones al estar trabajando con jóvenes que tienen poco en común con lo que ellos mismos fueron cuando tenían la misma edad. Este apoyo continuo también sirve para evitar que los problemas que lleguen a presentarse al vincular a dos personas, sean la causa de que alguna de las partes abandone la mentoría.

La paradoja de la mentoría

A pesar de que muchos factores influyen en la decisión de una persona para ofrecerse como mentor voluntario (experiencias pasadas, el deseo de devolver algo a la sociedad, aprender un nuevo reto, brindar apoyo y contar con tiempo para trabajo voluntario) el reclutamiento de mentores puede resultar una tarea difícil. Con frecuencia, las personas consideradas como los mejores prospectos estiman contar con muy poco tiempo para dedicar a este tipo de actividad. Este dilema es conocido como la paradoja de la mentoría: mientras más requiere un programa de un mentor, en el sentido de juntas de orientación, capacitación, informes y apoyo a otros mentores, más se reduce la reserva de adultos a ser reclutados como mentores. Sin embargo, los empleadores y organizaciones dispuestos a asumir la tarea de coordinar un programa de mentores y encontrar voluntarios dentro de su personal, tienen mejores posibilidades de aumentar la reserva de voluntarios potenciales.

Para ayudar a las personas a superar la renuencia inherente a ofrecerse como voluntarios, el reclutamiento debe basarse en las razones por las cuales los voluntarios están dispuestos a donar su tiempo y energía. Aunque el altruismo es la razón más evidente, existen otros factores que motivan a las personas a ofrecerse como voluntarios, tales como:

- el aprendizaje de nuevas aptitudes y a través de la experiencia;
- la exploración de opciones de empleo;
- el establecimiento de relaciones satisfactorias;
- el alcance de crecimiento o desarrollo personal; y
- lograr una sensación de propósito o significado.

A menudo la edad es un factor que influye en la motivación del voluntario. A los voluntarios más jóvenes les interesa la experiencia. Los voluntarios con un empleo, tal vez tengan mayor interés en adquirir nuevas habilidades, y los voluntarios de más edad quizás estén interesados en encontrar un sentido y en compartir su sabiduría. Por lo tanto, el reclutamiento de mentores requiere de diferentes enfoques, pero en todos los casos debe incluir beneficios tangibles para el voluntario.

Canadá es un líder internacional en la mentoría

La mentoría informal ha existido por más de 5,000 años. Sin embargo, actualmente no existen estadísticas que proporcionen una estimación de los canadienses que se benefician de este tipo de relación. Las narraciones en primera persona, normalmente publicadas por adultos que se remontan al pasado y rinden tributo a sus mentores, las biografías de canadienses célebres y las autobiografías escritas por ciudadanos canadienses, sólo nos dan una idea. Basados en nuestro análisis de la literatura y en muestras de fuentes biográficas, estimaríamos que alrededor del 5 por ciento de la juventud canadiense cuenta con un mentor natural, pero más del 40 por ciento de los trabajadores adultos cuentan con el beneficio de la mentoría.

La mentoría deliberada o intencional es más fácil de calcular, aunque por el momento no existen fuentes confiables para recopilar y actualizar la información referente a este tipo de mentoría. En el Canadá, pueden obtenerse datos más confiables de estas tres fuentes: la *Stay-in-School Initiative* (Iniciativa Permanece en la Escuela) una campaña nacional de tres años para reducir el número de estudiantes que abandonan los estudios; la base de datos de mentores y los programas paritarios de *Peer Resources Network*; y un reciente análisis de mentores efectuado a través de una encuesta realizada a las 2,000 empresas más productivas del Canadá.

La *Stay-in-School Initiative* incluyó una campaña de capacitación-del-capacitador de asistencia para mentores y paritarios, consultas para programas de asistencia paritaria y de mentorías de la comunidad con base en agencias y escuelas, y la diseminación de varios servicios para apoyar la mentoría y la asistencia paritaria en todo el Canadá. La capacitación inicial de 30 Mentores Líderes Nacionales en Victoria, en 1992, tuvo como resultado el reclutamiento de más de 65,000 mentores, y hacia el final de la campaña en 1995, se les habían asignado mentores a 130,000 estudiantes (equivalentes al 3 por ciento de los jóvenes entre 14 y 24 años). Como resultado de esta campaña, las escuelas de todo Canadá reportaron una reducción considerable en los niveles de abandono de estudios, y desde los inicios de la estrategia en 1992, este rubro ha mostrado una baja constante a nivel nacional.

La base de datos de *Peer Resources Network* contiene listados de aproximadamente 7,500 programas paritarios y de mentores en todo el mundo. Sesenta y nueve por ciento, o 5,200 de éstos, corresponden a personas y programas asociados con trabajos paritarios y de mentoría en el Canadá. Varios de estos programas han sido descritos en el sitio web *Mentors Internet* (www.mentors.ca). La mayoría de los programas de mentoría intencional que existen en el Canadá, han sido iniciados y mantenidos por escuelas, universidades, agencias de la comunidad y organizaciones nacionales no lucrativas. La mayoría de estos programas se enfoca hacia el establecimiento de relaciones recíprocas o mutuas (no jerárquicas). Los datos existentes parecen indicar que Canadá es un líder mundial en porcentaje *per capita* de personas involucradas en trabajos paritarios y de mentores.

Recientemente, *Peer Resources* inició una revisión de la situación de la mentoría en la comunidad empresarial del Canadá. Poco menos de 2,000 empresas, listadas como las más productivas del país por el *Canadian Business Magazine*, participaron en una entrevista telefónica para determinar cómo estaban involucradas o cuáles eran sus inquietudes con respecto a las cuestiones relacionadas con la mentoría. Los resultados mostraron que:

- Sesenta y seis por ciento de las compañías entrevistadas estaban involucradas en algún tipo de mentoría;
- De este 66 por ciento, 49 por ciento informaron haber adoptado la mentoría natural (no programas intencionales de mentoría, sino empleados ayudándose mutuamente, de manera informal, para contribuir a su desarrollo y avance profesional);
- Treinta y tres por ciento afirmaron tener un programa de mentoría intencional u organizado (en donde se asignan a empleados con experiencia, empleados con menos experiencia);
- Cincuenta y cinco por ciento incluían programas de cooperación, de practicantes, de aprendices o estudios de trabajo (en donde los estudiantes participan dentro de la compañía en una experiencia de trabajo por determinado tiempo);
- Dieciséis por ciento informaron haber establecido programas de mentoría paritaria (en los que pequeños grupos de individuos forman equipos para proporcionar apoyo de aprendizaje entre sí mismos); y
- Diez por ciento informaron que sus empleados participaban como mentores voluntarios trabajando con jóvenes de su comunidad.

(Nota: los porcentajes ascienden a más de 100 ya que varias compañías incluían más de un tipo de mentoría.)

La mayoría de las empresas involucradas en mentorías dijeron que hacían esto para contribuir a su propia productividad y para alcanzar ciertas metas de negocios. Las metas mencionadas con mayor frecuencia fueron:

1. desarrollar el potencial de liderazgo entre sus propios empleados;
2. contribuir al desarrollo profesional de los empleados más recientes;
3. mejorar la planeación de la sucesión del liderazgo;
4. proporcionar un servicio a la comunidad; e
5. incrementar la reserva de talento de la cual se podrán obtener futuros empleados.

Al preguntarles qué tomaría para que aplicaran un programa de mentoría o para expandir sus esfuerzos actuales, 80 por ciento del total dijeron que necesitaban mayor información. Sesenta por ciento expresaron interés en recibir asistencia experta y 52 por ciento dijeron que sería de gran ayuda el contar con ejemplos de aplicaciones actuales. Casi todas las empresas involucradas en mentorías expresaron interés y apoyan la participación de sociedades, o estrategias de cooperativa, para la mentoría de jóvenes.

En contraste, una encuesta realizada entre las compañías de *Fortune 500* en los Estados, reveló que 17 por ciento de las empresas brindaban mentoría a sus empleados, y menos del uno por ciento proporcionaban mentores para la juventud. Canadá ha superado 10 a 1 a los Estados Unidos en el desarrollo corporativo de mentorías para la juventud. (Estas cifras pueden cambiar como resultado de las iniciativas “*Points of Light*” (Puntos de Iluminación) y “*America’s Promise*” (La Promesa de América) lanzadas en los últimos años en los Estados Unidos, que incluyen estrategias de mentoría para la juventud).

Opciones para llenar los vacíos en nuestro actual enfoque hacia la mentoría

¿Qué hemos aprendido de la experiencia, investigación, recopilación de información entre los actuales programas de mentores, y de nuestra recopilación y revisión de las mejores prácticas internacionales? ¿Cómo podemos beneficiarnos específicamente de lo que se sabe acerca de la mentoría, para poder fortalecer actividades de este tipo en el Canadá? Los siguientes 10 puntos resumen e integran la investigación, experiencia y prácticas asociadas con la mentoría.

1. Necesitamos aplaudir y elogiar los numerosos, innovadores y dedicados programas e iniciativas de mentoría disponibles en Canadá. El organizar voluntarios y mantener su compromiso para trabajar con la juventud, especialmente en una época en que se ha presentado una gran demanda de los escasos recursos, ha significado un gran triunfo para las organizaciones, escuelas y empresas de la comunidad. El reciente lanzamiento del *Trimark Investments Women's Mentor Awards* (Premio *Trimark Investments* para la Mujer Mentora) es un ejemplo excelente de celebración de la mentoría.
2. Los datos estadísticos provocan preocupación con respecto a las cifras de desempleo entre los jóvenes, de abandono de estudios y de retención de empleados. A los empleadores les preocupa el grado de preparación de la juventud para entrar en el mundo del trabajo. Estos cuatro problemas están directamente relacionados entre sí. La mentoría ha tenido un impacto comprobado en todos estos casos y por lo tanto, se deben incrementar los esfuerzos para reducir aún más el desempleo entre la juventud, el abandono de estudios y la rotación de personal, implementando una extensa estrategia de mentoría.
3. Los informes anecdóticos, informales y de encuestas que describen las barreras, escollos y retos enfrentados por las actuales iniciativas de mentoría, revelan que las escuelas y organizaciones de la comunidad que proporcionan dichos servicios, están operando a su máxima capacidad y están sujetas a severos recortes de recursos financieros, serios problemas en el reclutamiento de voluntarios y agotamiento de los empleados. Prácticamente, todas las organizaciones podrían beneficiarse de un mayor apoyo para el reclutamiento, selección y entrenamiento de mentores. Este apoyo debería tomar la forma de un mecanismo de apoyo coordinado a nivel nacional y regional para proporcionar información, educación, comercialización, capacitación, programas de consulta y otros servicios relevantes, en ambos idiomas oficiales.
4. La participación del Canadá corporativo en la aportación de mentores voluntarios para la juventud, es relativamente alta. Aunque el nivel canadiense de participación no es muy distinto al de otros países, durante los últimos años se ha visto un incremento en la utilización de mentores para alcanzar metas corporativas y las empresas han reforzado su apreciación del papel que los mentores pueden desempeñar en el mundo del empleo. A pesar de que el estilo natural o tradicional de mentoría es muy atractivo en el mundo corporativo, la mentoría deliberada o intencional ha prevalecido en el ámbito de los negocios debido a que permite la orientación de metas, la definición de expectativas y los límites de tiempo. En virtud de que los mentores potenciales del mundo corporativo, enfrentan fuertes exigencias de tiempo, tanto dentro como fuera del trabajo, las posibilidades de reclutamiento entre ellos incrementarían si:
 - a) contaran con el apoyo de sus organizaciones;
 - b) adquirieran aptitudes a través de la capacitación que también pudieran emplear dentro de su medio de trabajo;

- c) contarán con expectativas claras concernientes a las actividades de mentoría y la duración del compromiso;
 - d) pudieran evaluar el progreso y resultados de su trabajo como mentores; y
 - e) se les asegurara el apoyo continuo durante el tiempo de voluntariado.
5. Las personas con discapacidades, los jóvenes interesados en carreras no tradicionales, los diversos grupos étnicos y culturales, así como los indígenas y la juventud de áreas rurales, pueden tener mayor dificultad para encontrar mentores experimentados y capacitados que los ayuden con asuntos laborales. A pesar de que existen modelos de conducta y palabras para estos jóvenes en la sociedad canadiense, su reducido número, limitada capacitación y la falta de apoyo, virtualmente imposibilitan la mentoría sobre la base de uno-a-uno. Las personas de estos sectores de la población están subrepresentadas en las actividades de mentoría. Existen muy pocas organizaciones que identifican, entrenan y apoyan mentores para las minorías. Tal vez estas personas no se den cuenta que sus experiencias de vida son una fuerza que puede ser utilizada para beneficio de otros. Esta falta de consciencia significa que la reserva de mentores potenciales para estos individuos permanecerá reducida. Su talento como mentores no será reconocido y en cambio sí subutilizado. Es necesario desarrollar estrategias alternativas de mentoría en las que puedan ofrecerse modelos de conducta, apoyo y guía, a través de medios tales como Internet, la mentoría grupal y la mentoría paritaria.
6. La selección de mentores para asegurar que los voluntarios sean modelos de conducta adecuados, que no sean predadores buscando formas de victimar, manipular o explotar a la juventud y que no tengan problemas psicológicos que interfieran con su habilidad como mentores, es un componente esencial de cualquier programa de mentoría para jóvenes. Aunque actualmente existen algunos métodos de selección, éstos no son baratos, infalibles, completos, estandarizados ni ampliamente utilizados. Se debe prestar mayor atención al desarrollo de métodos simples, de bajo costo, confiables y válidos para proteger a los jóvenes de ser inadvertidamente vinculados con voluntarios inadecuados. Se ha recomendado ampliamente un método para aumentar la efectividad de los medios de selección que consiste en emplear un coordinador de mentorías para dar seguimiento constante a las parejas, manteniendo el contacto con ambas partes.
7. Los programas de mentoría intencional para ayudar a los jóvenes en la transición escuela-trabajo, deben adoptarse de acuerdo a las necesidades. La mentoría debe reflejar los problemas actuales a los que se enfrentan los jóvenes involucrados. Una forma de lograr dicha adaptación es utilizar el *Bridging Model of Mentoring* (Modelo de Mentoría de Enlace). Este modelo, desarrollado por Rey Carr en *Peer Resources* para la *Stay-in-School Initiative* del Canadá, es uno de los mejores sistemas de mentoría para la fuerza de trabajo de hoy. Este modelo combina los aspectos clave de la mentoría informal (el desarrollo de las buenas relaciones) y las funciones de instrucción de la mentoría intencional. Debido a que el *Bridging Model* tiene límites de tiempo, se centra en actividades concretas y se orienta a objetivos específicos, resulta más atractivo para los mentores potenciales. También resulta más atrayente para los jóvenes debido a que a) se involucran activamente como participantes, y b) existe una orientación más fuerte hacia la relación de iguales en contraste con una relación jerárquica. Además, a los mentores involucrados en el *Bridging Model* se les capacita en la utilización de habilidades de preparación para que ayuden al asociado a tener visión, explorar sus sueños para el futuro, desarrollar sus puntos fuertes,

explorar alternativas y enfrentar, o romper, las barreras o actitudes impuestas a sí mismos. También reciben capacitación en la utilización de aptitudes concretas para el refuerzo de relaciones. Otra ventaja de este modelo es que su efectividad en alcanzar las metas asociadas con la mentoría, es relativamente fácil de identificar y medir.

8. Para incrementar el número de mentores disponibles que contribuyan al éxito de la transición de la fuerza de trabajo, se requiere de un esfuerzo coordinado a nivel nacional. Tal esfuerzo debe reflejar:
 - mayor apoyo a las existentes actividades de mentoría;
 - la utilización de organizaciones y servicios que actualmente proporcionan mentores, como “mentores” de otras organizaciones, corporaciones y servicios que desean establecer dicha estrategia;
 - el desarrollo de una base de datos de mentores voluntarios nacional, que incluya una base de datos de modelos de conducta;
 - proyectos de cooperación entre los distintos niveles del gobierno;
 - mayor atención a las asociaciones formadas entre el gobierno, las agencias de servicios a la juventud y el sector corporativo;
 - mejores incentivos para que el sector empresarial se involucre suministrando mentores voluntarios;
 - mayor atención a la utilización de trabajadores y ejecutivos retirados como mentores voluntarios;
 - expansión de la mentoría para incluir modelos que se basen en grupos, colegas paritarios, el Internet y la vía telefónica;
 - mayor atención al reclutamiento de miembros entre los sectores minoritarios, indígenas, mujeres y discapacitados para que funjan como mentores a través de mentorías por correspondencia, medios electrónicos o en persona; y
 - una campaña de comercialización social que involucre a los medios de comunicación, no sólo como vehículo de diseminación de información y publicidad, sino propiamente como mentores.
9. La mentoría no es una panacea. Por sí sola no puede resolver los problemas de educación, familiares, sociales y de empleo asociados con las dificultades por las que pasa la economía global de hoy en día. La mentoría debe integrarse dentro de una estrategia completa y sistemática para mejorar la calidad de vida de todos los canadienses.

Conclusión

Poseemos el conocimiento y la habilidad para evitar los errores que se han documentado de manera muy efectiva y que están asociados con una mentoría poco efectiva y sin éxito.

1. No existe un modelo óptimo predeterminado de mentoría. Cualquier enfoque que se adopte se debe ajustar a la cultura dentro de la cual operará.
2. Sabemos que no podemos “vincularlos y luego olvidar” a los mentores y sus asociados. Para que una vinculación tenga éxito, se requiere de seguimiento, coordinación y apoyo.
3. La mentoría es una actividad voluntaria en la que se deben incluir principios de administración de voluntarios, que incluyan la atención a las necesidades e inquietudes de todas las partes involucradas.

En fin, podemos reclutar como mentores canadienses de todas las esferas sociales. Sabemos que todas las personas pueden obtener beneficios del contacto con mentores y colegas paritarios, responsables y con diferentes aptitudes. Podemos aumentar el apoyo a los programas voluntarios de la comunidad en general. Podemos fomentar el hecho de que la comunidad local se apropie de tales actividades voluntarias. Hoy en día podemos asegurar que los jóvenes tengan una transición exitosa de la escuela al trabajo. Si logramos todo esto, incrementaremos las posibilidades de que los hijos de los jóvenes del presente, lleven a cabo con éxito la misma transición en un mundo futuro, que hoy no podemos imaginar.

ANEXO

Ejemplos de las buenas prácticas de mentoría

La siguiente es una lista de las organizaciones, consultores, empresas y agencias de la comunidad que proporcionan servicios de mentoría ejemplar o “práctica buena”. Esta es una lista parcial seleccionada para dar ejemplos de los diversos tipos de programas disponibles. (Se puede considerar a otras organizaciones en el Canadá como ejemplos de “prácticas buenas” y una lista más completa de América del Norte se encuentra disponible en www.mentors.ca

“Prácticas buenas” de Consultores canadienses de mentoría reconocidas internacionalmente

Peer Resources (Victoria, Columbia Británica). Creadores del Directorio de Mentorías y del *Peer Resources Network*, la más completa base de datos en línea referente a mentoría en América del Norte. Proporciona consultas, capacitación y apoyo para la solución de asuntos relacionados con mentores, colegas paritarios e instrucción en escuelas, empresas y comunidades.

www.mentors.ca

Cy Charney and Associates (Thornhill, Ontario). Creadores del *Peer Mentoring System*, un modelo estructurado de aprendizaje grupal para empresas, de cuatro etapas. Único en América del Norte.

home.istar.ca/~charney/welcome.html

Organizaciones canadienses de “práctica buena” especializadas en mentoría

Big Brothers and Sisters of Canada (Burlington, Ontario). Además de sus programas regulares para niños y jóvenes, la oficina nacional de esta organización funge como catalizador para estimular la mentoría a nivel de agencias locales. Las actividades de mentoría incluyen el *Mobilizing Community Partners*, en donde un estudiante pasa de 3 a 4 horas cada semana con un mentor en su lugar de trabajo; el *Terra Buddy Program*, que vincula a jóvenes embarazadas o madres de familia con un adulto(a) voluntario que les proporciona amistad y apoyo; *Roots and Wings*, en donde se vinculan familias vulnerables con mentores adultos, quienes brindan consejo, apoyo y amistad a toda la familia; *Life Choices*, en donde por medio de juntas semanales grupales dirigidas por voluntarios adultos, las jóvenes aprenden que pueden elegir y tener control; *Right for Me*, en donde muchachos jóvenes que se enfrentan a un desarrollo difícil de la adolescencia, se reúnen en grupos con adultos voluntarios; e *In-School Mentoring*, en donde un mentor adulto trabaja con cuatro estudiantes mentores, quienes a su vez son asignados a estudiantes más jóvenes sobre la base de uno-a-uno.

Mentorprise (Concord, Ontario). Una sociedad basada en prácticas e investigación, entre empresas, universidades, el *York Region Neighbourhood Services* y el *Human Resources Development Canada (HRDC)*. Ayuda a las organizaciones a encontrar solución a una variedad de problemas empresariales a través de mentorías. Además de vincular mentores con asociados, también proporciona un boletín informativo, una guía y seminarios de mentoría.

Career Edge (Toronto, Ontario). Facilita las pasantías de jóvenes (preparatorias y universidades) en cientos de empresas en todo el país. Cada empresa u organización anfitriona debe cumplir con determinados lineamientos y código de conducta en el área de trabajo. Uno de los lineamientos recomienda que la organización anfitriona proporcione un mentor/instructor para cada pasante. Una vez que se aprueban las organizaciones anfitrionas, las opciones se publican en el sitio web *Career Edge* (www.careeredge.org) en donde los prospectos de pasantes pueden revisarlas. Las organizaciones anfitrionas analizan a los candidatos y se comprometen a proporcionarles asesoramiento a través de un mentor/instructor, compensación económica y retroalimentación constante sobre su actuación. *Career Edge* también proporciona talleres de capacitación para programas de mentores a varias organizaciones.

Frontier College Youth Program (Canada-Wide). A través de una sociedad con el *Canadian Imperial Bank of Commerce* (CIBC), el *Frontier College* proporciona estudiantes voluntarios de la universidad como mentores, quienes brindan ayuda en la realización de tareas y como tutores para fortalecer programas de alfabetización, con un enfoque orientado a promover la permanencia en la escuela.

Organizaciones Corporativas y de la Comunidad que ofrecen Prácticas Buenas de Mentoría

The Vancouver Grizzlies (Vancouver, Columbia Británica). Un equipo profesional de basketball que ha establecido una serie de iniciativas de mentoría para poner en contacto a los jugadores con jóvenes en riesgo.

Hewlett Packard (Canada) Ltd. (Mississauga, Ontario). Además de su *Lead Mentor Program* para la mentoría de empleado a empleado, H-P también proporciona un programa de *cooperación* de preparatorias, a fin de contribuir con una de sus metas corporativas, la ciudadanía. La meta principal de este programa es proporcionar a los estudiantes oportunidades para aprender habilidades que normalmente no se adquieren en el medio de la educación, y reforzar aquéllas aprendidas en la institución de enseñanza. Un coordinador de H-P trabaja con el consejo de escuelas locales y se pone en contacto con éstas para determinar sus requerimientos de horas de trabajo de los estudiantes. Asimismo, el coordinador se pone en contacto con directivos de diversas compañías para introducir el programa y evaluar el interés. Los directivos de las compañías entregan un plan de desarrollo al coordinador y sugieren un mentor dentro de la empresa para el estudiante. H-P contribuye con apoyo financiero para la transportación del estudiante a su trabajo en H-P, y los estudiantes asisten a un evento de capacitación orientadora y a una comida.

MDS Laboratory Services (Etobicoke, Ontario). Empleados, conocidos como “socios,” son asesorados por empleados veteranos conocidos como “consejeros” sobre la base de uno-a-uno, en un foro orientado al aprendizaje. Ambos grupos se conectan con directivos de organizaciones y un “gerente de programa” lleva a cabo el seguimiento. Las metas de mentoría incluyen la creación de una reserva de talentos, la reducción de la rotación de empleados y el aceleramiento del desarrollo profesional.

Royal Bank Mentor Link (Branches across Canada). Un programa de autodesarrollo que se basa en aptitudes y que ayuda a los mentores a fortalecer su capacidad como líder y entrenador y a los asociados a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. Los empleados seleccionan una habilidad a ser desarrollada, llaman a una línea de enlace de mentores, seleccionan y entrevistan a los mentores potenciales, confirman su elección y una

vez establecido el contacto planean una serie de encuentros siguiendo las instrucciones del material estructurado que se incluye en un paquete de iniciación.

Schneider Canada (Toronto, Ontario). Continuamente un comité de mentoría busca y vincula mentores con empleadas. El objetivo principal es proporcionar recursos para el crecimiento personal y profesional de las mujeres en la empresa.

York University Learning Disabilities Programme (Toronto, Ontario). Estudiantes de nuevo ingreso con problemas de aprendizaje son asignados a estudiantes experimentados, quienes también presentan problemas de aprendizaje, que han recibido capacitación como mentores.

YWCA Mentorship Program (Vancouver, Columbia Británica). Este programa, en operación desde 1992, está a la búsqueda de mentores para mujeres entre los 16 y 18 años. Los objetivos del programa son vincular a las jóvenes con una diversa gama de mujeres que trabajan para ayudarlas a realizar la transición escuela-universidad, lo cual resulta en una mejor elección de carreras. Las mentores se reclutan a través del boletín de la YWCA, de la Red de Mujeres de Negocios, a través de conferencias y por vía verbal. Las estudiantes se reclutan de varias escuelas preparatorias y son asignadas a las mentoras con base a su orientación vocacional. Las parejas deben reunirse por lo menos en cuatro ocasiones, durante un mínimo de dos horas cada vez. Muchas eligen continuar la relación por un período más largo. El coordinador del programa se pone en contacto con las mentores cada seis semanas para informarse del progreso y conformidad con el programa. La mayoría de las mentores continúan participando en el programa año tras año.

General Electric Canada Inc. (Mississauga, Ontario). GE cuenta con una sociedad internacional de voluntarios llamada ELFUN (*Electrical Fund* o Fondo Eléctrico). Su sección local trabaja en escuelas para sordos y jóvenes de las zonas urbanas deprimidas. Se imparten algunas mentorías sobre la base de uno-a-uno donde los mentores se trasladan a los hogares de los jóvenes para ayudarlos a trabajar con computadoras. El componente americano de esta compañía, patrocina programas de mentoría intencional para niños de zonas urbanas deprimidas.

Canadian Paraplegic Association (Toronto, Ontario). El objetivo de su programa *Peer Mentor* o Mentores Paritarios, es apoyar a pacientes del Centro de Rehabilitación de la Médula Espinal o a personas que viven en la comunidad, proporcionándoles un mentor que los asista en la búsqueda de empleo. El programa *Peer Mentor* se basa en la filosofía de que las personas con discapacidades conocen mejor los problemas, necesidades particulares y algunas veces los recursos relacionados con una discapacidad permanente. Se emplea a mentores voluntarios con un defecto físico de movilidad, que se hayan adaptado satisfactoriamente a las barreras sociales, físicas y psicológicas que acompañan su discapacidad. El entrenamiento desarrolla el potencial en términos de ayuda y asistencia e incluye estrategias de comunicación, solución de problemas y recursos comunitarios por medio de la discusión y de ensayos. Los mentores se capacitan para prestar ayuda sobre la base de uno-a-uno o en forma grupal, e incrementan las oportunidades de los pacientes para alcanzar un mayor nivel de independencia, autosuficiencia y conocimientos.

YMCA of Greater Toronto Innovations in Mentorship (Toronto, Ontario). Con financiamiento del Desarrollo de Recursos Humanos del Canadá (HRDC), la YMCA ha creado una serie de programas de pasantías para jóvenes. La asociación se encarga de la selección, vinculación y capacitación, tanto de los mentores como de los jóvenes, los que comienzan por trabajar en actividades preparatorias antes de ser asignados a sus puestos como pasantes. Los mentores reciben apoyo continuo del personal de la YMCA, la que también lleva a cabo una evaluación del éxito del programa. Además, cuenta con el Black Achievers Mentor Program, cuyo énfasis está puesto en proporcionar modelos de conducta a jóvenes negros de 12 a 21 años en el área de Toronto. Los jóvenes reciben entrenamiento en talleres de diversas áreas y son vinculados con aquellos mentores que han contribuido significativamente a la comunidad en diversos campos. Los mentores reciben toda clase de servicios de apoyo de la YMCA.

Pratt & Whitney Canada, Ltd. (Longueuil, Quebec). Esta corporación cuenta con tres programas de mentoría. El primero, llamado *Jeunes Entrepreneurs*, incluye jóvenes escolares en todo el país interesados en carreras tecnológicas. El sistema se inició con mentorías individuales y ha venido evolucionado hasta llegar a un mentor que trabaja con 3 o 4 estudiantes provenientes de escuelas seleccionadas. Un segundo programa vincula a un mentor cada año con dos jóvenes que han abandonado los estudios y dedica a cada estudiante entre 40 y 80 horas de contacto. Los mentores describen la experiencia como muy gratificante, debido en especial a la oportunidad de ayudar a jóvenes en problemas. No existen recompensas ni incentivos especiales para los mentores, ya que estos estímulos se consideran potencialmente contrarios a una adecuada motivación del voluntario.

El tercer programa de mentoría involucra a 200 estudiantes cada año que reciben hasta dos horas de preparación por día y un informe por escrito. Esta relación de mentoría puede durar desde tres semanas hasta cuatro meses. Para manejar las inquietudes que con frecuencia se escuchan al reclutar mentores, tales como "¿Qué recibo a cambio?," así como para minimizar el recorte de recursos humanos y financieros, *Pratt & Whitney* concentra el reclutamiento en empleados propios que ya han asistido a seminarios previos a su retiro y les sugieren la mentoría como una forma de ayuda para la transición del trabajo al hogar.

Fording Coal, Ltd. (Calgary, Alberta). Una asociación formal de esta empresa con una escuela con grandes necesidades, ha llevado a una relación de mentoría individual informal. Además de las actividades regulares en grupo, la escuela ha solicitado ocasionalmente voluntarios interesados en el desarrollo de relaciones individuales con un niño y/o familia que necesitan mentoría. La empresa pone en contacto a los interesados con la escuela, pero no selecciona, capacita o da seguimiento a las relaciones. El objetivo principal de este esfuerzo es ayudar a los estudiantes a incluir en sus metas una profesión y el deseo de ocupar un lugar sano dentro del ambiente social. La escuela ha informado que las mentorías han tenido éxito. El programa quisiera incrementar el entrenamiento y educación de los voluntarios.

Nova Scotia Association for Community Living (Dartmouth, Nueva Escocia). Es un programa de mentoría paritaria para adolescentes, capacitados y discapacitados, cuyo objetivo es educar a los estudiantes de secundaria y preparatoria a modo que sean más consecuentes con los discapacitados. Este es un comité formado por jóvenes con el apoyo de adultos. Los adolescentes visitan escuelas para instruir a otros adolescentes acerca de las discapacidades.

Black Cultural Centre for Nova Scotia (Dartmouth, Nueva Escocia). Cuenta con un programa de mentoría para la juventud afrocanadiense. Los adultos de la comunidad trabajan con grupos de estudiantes de preparatoria y aunque el contacto se tiene principalmente dentro de la escuela, también se promueve la relación fuera de ella. Los objetivos incluyen promover el liderazgo y proporcionar modelos de conducta entre la juventud negra; incrementar las opciones en cuanto a alternativas de vida, oportunidades de estudio y de viaje; instruir a los jóvenes acerca del patrimonio cultural Afro; y proporcionarles un desarrollo mental, espiritual y educativo. El programa es coordinado y facilitado por el Centro y los mismos estudiantes son los líderes y seleccionan la dirección de sus interacciones. Los facilitadores les dan indicaciones pero los estudiantes toman las decisiones dentro del programa.

Saskatoon YMCA Mentor Program. (Saskatoon, Saskatchewan). Este programa incluye asociación de mentores, sesiones sobre la educación de los hijos dirigidas a los padres de los jóvenes que están dentro del programa de mentoría, capacitación para los capacitadores de la programación de mentores, sesiones de mejoramiento de capacidades para los mentores, sesiones para el mejoramiento de relaciones y aprendizaje asistido por computadoras. El programa es coordinado por un líder de tiempo completo y en el primer año de operación se crearon 56 sociedades de mentoría y todavía quedaban 19 mentores a la espera de un asociado. Los mentores se reúnen con sus asociados de 2 a 4 horas por semana y por lo general les ayudan con sus tareas utilizando los centros de aprendizaje de computación en la YMCA, a la vez que los escuchan amigablemente.

Gráfica I: Resumen de las diferencias y similitudes entre 4 modelos de mentoría				
Elemento	Modelo I: Mentor natural	Modelo II: Mentor intencional	Modelo III: Mentor paritario	Modelo IV: Mentor de enlace
Otros términos utilizados para describir el modelo	No intencional, informal, tradicional, no planeado	Planeado, formal, deliberado y consciente	Asistencia paritaria, que apoya, recíproco, grupal	Transición, capacitador y habilitador
Términos comunes para la persona que recibe la mentoría	protégé	Asociado, protégé	Colega, aprendiz, socio, miembro del grupo	socio
Cantidad y tipo de la estructura	nil	Alta-contrato, acuerdos, expectativas	Mediana-uso de consenso	Alta-objetivos, acuerdos, expectativas
Necesidad de un coordinador	nil	Alta-involucrado en la selección, vinculación y asesoramiento	Baja-comparte responsabilidades, soluciona problemas	Alta-promueve sociedades, asesora parejas
Nivel usual de entrenamiento requerido	Experiencias para mentores	0-10 horas para mentores y orientación para asociados	5-8 horas para empezar; luego paritarios entrenan a otros	1 día para mentores; 1 día para asociado; medio día juntos
Instalaciones óptimas e implementación	Individual	Individual, uno x grupo, correo electrónico, tel.	Parejas, grupos pequeños, correo electrónico, tel.	Individual, grupos pequeños
Propósitos comunes y objetivos	Implícito-no especificado	Objetivo, actividad, proyecto puntual	Objetivo-dirigido, aprendizaje de aptitudes, problemas de la vida	Basado en la relación, objetivo-dirigido, enfoque de retos
Necesidad de selección cuando hay jóvenes involucrados	No aplica	Alta	Moderada	Alta
Posible papel a desempeñar por directivos, maestros y supervisores	Pueden fungir como mentores sin saberlo	Adecuado si no existe una relación de autoridad	Adecuado si tiene el mismo estatus	Puede provocar conflictos si desempeña un papel de evaluador
Retos	Difícil de determinar lo que se aprende	Reclutamiento de suficientes mentores para cubrir la demanda	Proporcionar entrenamiento de aptitudes para la interacción grupal	Reclutamiento de voluntarios de grupos seleccionados

Referencias Impresas

- Baran, D.** (1992). *Enter mentor: A program guide* (Unase a los mentores: Una guía de programas). Ottawa: Youth Affairs Branch, Employment and Immigration Canada.
- Bell, C.R.** (1996). *Managers as mentors: Building partnerships for learning* (Directivos como mentores: Creación de sociedades para el aprendizaje). Toronto: McGraw-Hill Ryerson.
- Benard, B.** (1991). *Fostering resiliency in kids: Protective factors in the family, school, and community* (Fomento de la elasticidad en los niños: Factores de protección en la familia, escuela y comunidad). Portland, Oregon: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Berry, D., Cadwell, C. & Fehrmann, J.** (1997). *50 Activities for coaching/mentoring* (50 Actividades para mentorías/asesoramiento). Amherst, MA: HRD Press.
- Caldwell, B., & Carter, E.** (Editors). (1993). *The return of the mentor: Strategies for workplace learning* (El regreso del mentor: Estrategias para el aprendizaje en el lugar de trabajo). Washington, D.C.: Falmer Press.
- Carr, R.A.** (1984). *The theory and practice of peer counselling* (La teoría y práctica del asesoramiento paritario). *Educational and Vocational Guidance*, 42, 1-10.
- Carr, R.A.** (1991) *The peer helping strategy for dropout prevention* (La estrategia de la ayuda entre compañeros para la prevención del abandono de estudios). Victoria, BC: Peer Resources.
- Carr, R.A., de Rosenroll, D.A. & Saunders, G.A.** (1991). *Peer helping: An information booklet for parents and professional helpers* (Ayuda paritaria: Un folleto informativo para los padres y para aquellos quienes prestan ayuda profesionalmente). Victoria, BC: Peer Resources.
- Cohen, N.H.** (1995). *Mentoring adult learners: A guide for educators and trainers* (Mentoría para educandos adultos: Una guía para maestros y asesores). Malabar, FL: Krieger.
- Daloz, L.A.** (1987). *Effective teaching and mentoring* (Enseñanza y mentoría efectivas). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- De Rosenroll, D.A.** (1992). *Peer helping implementation, maintenance, and research issues: Implications for the future* (Inquietudes de la implementación, mantenimiento e investigación de la ayuda paritaria: Implicaciones para el futuro). Victoria, BC: Peer Resources.
- De Rosenroll, D.A., Saunders, G.A., & Carr, R.A.** (1993). *The mentor program development resources kit* (El paquete de recursos para el desarrollo del programa de mentores). Victoria, BC: Peer Resources.
- Dodgson, J.** (1986). *Do women in education need mentors? (¿Necesitan mentores las mujeres en la educación?)* *Education Canada*, 26(1), 28-33.
- Foster, C.L. & Anderson, R.E.** (1990). *Mentoring at-risk students: A guide for developing adult-child partnerships in education* (Mentoría para estudiantes en riesgo: Una guía para el desarrollo de relaciones en la educación entre adultos y niños). Newport, Oregon: Lincoln

County School District.

Freedman, M. (1990). *From the goodness of our hearts: The emergence of mentoring programs for vulnerable youth* (Por la bondad de nuestro corazón: La aparición de programas de mentoría para jóvenes vulnerables). Philadelphia: Public/Private Ventures.

Freedman, M. (1993). *The kindness of strangers: Adult mentors, urban youth and the new volunteerism* (La bondad de los extraños: Mentores adultos, juventud urbana y el nuevo voluntarismo). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Galbraith, M.W., and Cohen, N.H. (Editors). (1995). *Mentoring: New strategies and challenges* (La mentoría: Nuevos retos y estrategias). San Francisco: Jossey-Bass.

Hamilton, S.F. (1988). *Theory and research on mentoring* (Teoría e investigación en el área de mentoría). Ithaca, New York: Cornell University.

Hess, M. A. (Fall, 1997). *School-to-work: Linking learning to livelihoods* (De la escuela al trabajo: Uniendo el aprendizaje con los medios de vida). Curriculum Update, 1-8.

Hunt, D. (1987). *Beginning with ourselves: In practice, theory, and human affairs* (Comenzando con nosotros mismos: En la práctica, la teoría y las relaciones humanas). Toronto, ON: OISE Press.

Jarvis, P.S. (1988). *A nation at-risk: The economic consequences of neglecting career development* (Una nación en riesgo: Las consecuencias económicas del desatender el desarrollo profesional). Journal of Career Development, 16(3), 157-171.

Kram, K.E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life* (Mentoría en el trabajo: Relaciones del desarrollo para la vida de organización). Glenview, IL: Scott, Foresman.

Levin, B. (1990). *Dropouts* (Jóvenes que abandonan los estudios). The Ontario School Executive, 10(4), 15-17.

Lynn Learning Labs. (1997). *Mentoring: Passing on the torch* (La mentoría: Pasando la antorcha). Amherst, MA: HRD Press.

Mentoring and tutoring for partnership in learning (La mentoría hacia una sociedad del aprendizaje). Staffordshire, England: Trentham Books Limited.

Murray, M. & Owen, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring* (Más allá de los mitos y magia de la mentoría). San Francisco: Jossey-Bass.

Pawlovich, W. (1985). *Early school leavers: Antecedents, correlates and consequences* (Abandono prematuro de los estudios: Antecedentes, correlación y consecuencias). Guidance & Counselling, 1(2), 41-54.

Radwanski, G. (1987). *Ontario study of the relevance of education, and the issue of dropouts* (Estudio de Ontario sobre la importancia de la educación y el problema del abandono de estudios). Toronto, Ontario: Ontario Ministry of Education.

Rowley, J.B., & Hart, P.M. (1994). *Mentoring the new teacher: A video series* (Asesorando al nuevo maestro: Una serie de videos). Alexandria, VA: ASCD.

Shea, F.P. (1994). *Mentoring: Helping employees reach their full potential* (La mentoría: Ayudando a los empleados a alcanzar todo su potencial). New York: American Management Association.

Smink, J. (1990). *Mentoring programs for at-risk youth* (Programas de mentoría para jóvenes en riesgo). Clemson, NC: National Dropout Prevention Center, Clemson University.

Sullivan, C.G. (1992). *How to mentor in the midst of change* (Cómo llevar a cabo mentorías en medio del cambio). Alexandria, VA: ASCD.

Sullivan, M. (1988). *A comparative analysis of drop-outs and non drop-outs in Ontario secondary schools* (Un análisis comparativo de jóvenes que abandonan los estudios, y de aquéllos que no lo hacen, en las escuelas de estudios secundarios de Ontario). Toronto: Ministry of Education.

Zey, M.G. (1997). *The mentor connection: Strategic alliances in corporate life* (La conexión de mentores: Alianzas estratégicas en la vida corporativa). New Brunswick (NJ): Transaction.

Principales sitios de Internet asociados con la mentoría

California Mentor Program Resource Center

www.calmentor.ca.gov/

Canadian Youth Business Foundation Mentoring Program

www.cybf.ca/insight/mentoring/resources/listing/community.htm

Career and Training Resources New Zealand

www.careersnz.co.nz/mentorin.htm

Center for Excellence in Education Mentorship

rsi.cee.org/mentoring.html

Centre for Paired Learning

www.dundee.ac.uk/psychology/c_p_lear.html

Change Management Associates

www.golden.net/~townsew/

Complete Annotated Bibliography on Mentoring

www.peer.ca/Docs.html

CPSR Gender Mentor Page

www.cpsr.org/dox/program/gender/index.html

Creative Mentoring

www.creativementoring.org/

Early Childhood Mentoring Alliance

www.ccw.org/ecmalliance.html

Environment Canada Mentoring

www.cgocable.net/~mjrhoude/CareerManWeb/Mentee_e.htm

European Mentoring Centre

www.mentoringcentre.org/

Hard@Work

www.hardatwork.com/

Hewlett-Packard Telementoring Project

mentor.external.hp.com/

Institute for Corporate Environmental Mentoring

www2.getf.org/neetf/business/default.htm

International Mentoring Association

php.indiana.edu/~brescia/ment/

International Telementoring Center

www.telementor.org/

Katz and Associates

www.skillsolutions.com

Kinematic Pty. Ltd

www.kinematic.com.au/fta

Management Mentors

www.management-mentors.com/

Mentor Forum

www.mentorsforum.co.uk/cOL1/discover.htm

Mentium Corporation

www.mentium.com/

Mentor Leadership and Resource Network

www.mentors.net/index.html

Mentoring For Neighborhoods

gis.mit.edu/cbcf/coaching.html

Mentors 2000 Series

www.mentors2000.com

Mentorship Partners Program

www.odnet.org/mentorship

MentorNet

www.mentornet.net/

MMHA - The Managers Mentors Inc.

www.mentor-mmha.com

National School Network Telementoring Center

nsn.bbn.com/telementor_wrkshp/tmlink.html

One to One! The National Mentoring Partnership

www.mentoring.org

Peer Resources Mentor Program Listings

www.mentors.ca/mentorprograms.html

Preparing Future Faculty

www.preparing-faculty.org/Parts.htm

Rochester Alliance Promoting Science Mentoring

www.urmc.rochester.edu/smd/mbi/RAPS.html

School Experience Newsletter

www.schoolexperience.matav.hu

Technical Peer Mentoring

www.peermentoring.com/

TeleMentoring Young Women

www.edc.org/CCT/telementoring/

Tele-Mentoring over the Net

www.igc.org/iearn/circles/mentors.html

Top References on Mentoring

www.mentors.ca/topmenbks.html

Tutor/Mentor Connection

www.tutormentorconnection.org

VolunteerMatchwww.volunteermatch.com**¿Qué es la mentoría?**

Esta actividad fue diseñada como un tipo de calentamiento u orientación para cualquiera que lleve a cabo una presentación sobre mentoría. Su propósito es ayudar a la audiencia o a los miembros de un grupo a desarrollar un marco de referencia de experiencia personal. La cantidad de tiempo dedicada a esta actividad se determinará de acuerdo con los objetivos globales de la presentación. Esta actividad puede ser utilizada estrictamente como una experiencia de auto-reflexión o sencillamente como un medio para que la audiencia o los miembros de un grupo, compartan sus experiencias como mentores, ya sea por parejas o en grupo.

Toma un minuto para remontarte al pasado y recuerda a quienes te ayudaron a aprender algo.

¿Qué características tenían en común?

Si tú dices que te guiaron, te aconsejaron sabiamente, te instruyeron, te apoyaron, te escucharon, te aceptaron y comprendieron, te confirmaron o enseñaron algo esencial para tu vida o progreso profesional, entonces estás describiendo las cualidades asociadas con un mentor.

Un mentor es simplemente alguien que te ayudó a aprender algo que no hubieras aprendido, o que hubieras aprendido más lentamente o con mayor dificultad, de haber tenido que hacerlo enteramente por tu cuenta.

Al escuchar esta definición, ¿te vienen a la memoria otros mentores?

La mayoría de los adultos pueden contar a varios mentores en sus vidas. Algunos de ellos pueden haber sostenido una larga relación contigo. Otros pueden haberse involucrado sólo brevemente.

La mentoría tradicional ocurre espontáneamente entre dos personas, aún sin que éstas estén conscientes de ello. Con frecuencia, los mentores no se dan cuenta del impacto que están teniendo en la otra persona. La mentoría no siempre tiene que ocurrir entre una persona mayor experimentada y otra más joven y de menos experiencia. Puede presentarse entre iguales y compañeros de trabajo.

En el mundo de hoy, no podemos darnos el lujo de permitir que el potencial y talento de la juventud se desperdicien o se abandonen. La mentoría deliberada brinda a la juventud el acceso y la oportunidad de relacionarse con el tipo de personas que describiste y que actuaron como tus mentores.

Exploremos algunos de estos conceptos, cuestiones y prácticas para hacer de esto una realidad.

h: area / des / mulher / mentor / RevEsp.rtf