

# Mentoreo Transformacional

Identificando y promoviendo  
la obra del Espíritu de Dios  
en las vidas de líderes Cristianos

Rick Lewis

  
ANAMCARA  
STRENGTHENING LEADERS  
Sydney, Australia

Un libro de Anamcara Consulting

Copyright © 2009 de Rick Lewis

Copyright © de la traducción al español 2016 de Rick Lewis

El derecho de Rick Lewis de ser identificado como el autor de este trabajo fue afirmado por él de acuerdo con la Ley de copyright, diseños y patentes de 1988.

Todos los derechos reservados. Está prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de esta publicación, de cualquier forma o por cualquier medio, electrónico o mecánico, incluso fotocopiar, grabar o en un sistema de almacenamiento y recuperación de información, sin autorización por escrito del editor.

Primera edición en el RU en 2009 como *Mentoring Matters* por Monarch Books

Wilkinson House, Jordan Hill Road, Oxford OX2 8DR

Primera edición en Australia en 2016 como *Mentoreo Transformacional* por Anamcara Consulting

10 Jade Place, West Pennant Hills, Sydney 2125

[www.anamcaraconsulting.com.au](http://www.anamcaraconsulting.com.au)

ISBN: 978-0-9944871-0-0 (edición electrónica)

ISBN: 978-0-9944871-1-7 (edición impresa)

A menos que se indique lo contrario, las citas de las Escrituras se toman de la Santa Biblia, Nueva Versión Internacional, © 1973, 1978, 1984 de la Sociedad Bíblica Internacional. Uso permitido por Hodder & Stoughton Ltd. Todos los derechos reservados.

### **Datos de catálogo de la Biblioteca Británica**

Un registro de catálogo de este libro está disponible en la Biblioteca Británica

Compuesto por Allzone Digital Services, 20-22 Wenlock Road, Londres, RU

# Contenido

|  |     |
|--|-----|
| Prólogo  | 4   |
| Introducción                                     | 6   |
| 1. Un Enfoque Diferente del Mentoreo             | 17  |
| 2. Un Arte Antiguo para un Contexto Post-moderno | 39  |
| 3. Navegando La Tormenta Perfecta                | 69  |
| 4. Empezando                                     | 98  |
| 5. Dando lo Mejor de Sí al Mentoreo              | 126 |
| 6. Aprovechando al Máximo el Mentoreo            | 152 |
| 7. La Relación de Mentoreo                       | 167 |
| 8. Métodos de Mentoreo                           | 186 |
| 9. Desafíos en el Mentoreo                       | 212 |
| Bibliografía                                     | 229 |
| Notas Finales                                    | 233 |

# Prólogo

En los últimos años, el mentoreo se ha vuelto un tema popular de conversación entre los líderes de la iglesia. A muchos les gustaría encontrar a alguien que les brinde mentoreo y muchos otros ven la necesidad de ser mentores de la siguiente generación de líderes. ¿A qué se debe el reciente interés? ¿No nos arreglamos perfectamente bien durante generaciones sin mentores? ¿Es esto solo otra moda que pasará y que por lo tanto podemos darnos el lujo de ignorar?

Existe un argumento que sugiere que el mentoreo siempre existió, pero que simplemente no le dábamos un título elaborado. Hombres y mujeres siempre han actuado como ejemplo para niños y niñas y, sin tener la intención en un sentido deliberado, han actuado como mentores de aquellos que se encontraban en su esfera de influencia. Entonces, ¿a qué se debe el súbito interés en el mentoreo como una disciplina específica?

Parece bastante obvio que en los últimos tiempos han cambiado dos cosas. Primero que nada, ha surgido una enorme movilidad en términos de movimientos de población y en términos de aspiración social. Mientras que en el pasado, los niños y las niñas permanecían en la comunidad en la que habían nacido y aprendían naturalmente, a través del ejemplo de otros en su familia extendida, las habilidades básicas de la vida que los hubieran equipado para sobrevivir y prosperar en sus vidas futuras, hoy esos vínculos se han roto debido a la movilidad física. Ya no vivimos durante toda nuestra vida en comunidades establecidas. Nos hemos convertido en vagabundos e incluso en aquellos casos en los que no deambulamos, suficientes personas alrededor de nosotros lo hacen como para que las comunidades en las que crecimos cambien rápido. No podemos confiar en la idea de que algunas personas siempre actuarán como guías y ejemplos alrededor de los cuales demos forma a nuestras vidas.

No solo está la movilidad física, sino que existe una movilidad relacionada con el cambio en las ideas e ideologías

relacionadas. La vida en general y la vida cultural en particular están sufriendo un cambio regular y dinámico. Aquellos que podrían habernos ayudado como menores dentro de un

marco cultural estático, ya no son capaces de ofrecernos sabiduría porque, como una canción popular dice, “el cambio constante vino para quedarse”. En situaciones de flujo en la comunidad y cambio cultural permanente, debemos ubicar a aquellos con sabiduría que puedan actuar como guías para señalarnos los caminos de seguridad dentro de un escenario cambiante.

Rick Lewis es uno de esos guías. Hay algunas personas que son mentores naturales, que ni siquiera se dan cuenta que lo son y hay algunas personas que han reflexionado profundamente sobre la tarea de mentoreo y que pueden describir el proceso y capacitar a otros en la disciplina del mentoreo. Rick es ambas cosas. Tiene una comprensión intuitiva de lo que significa crear una relación de cuidado con aquellos que necesitan un mentor, y es capaz de reflexionar de manera inteligente sobre la naturaleza de esta interacción, de forma que puede describir los pasos a otro e inducirlos en el mismo proceso.

Rick ha sido mi mentor personal y al ser un guía tan útil me ha asistido a ser mentor de otros. Creo que a través de las páginas de este libro, Rick puede realizar mentoreo e instruirlo en ser un mentor para otros.

**Reverendo Dr. Martin Robinson**

Principal

ForMission, UK

# Introducción

En los círculos eclesiásticos, las noticias corren rápido. Otro líder renunció y la iglesia que había iniciado y liderado durante catorce años estaba cerrando. Dejé un mensaje en su contestadora: “Hola Dave. Siento mucho escuchar las noticias. ¿Quieres tomar un café?” Unos días más tarde nos encontramos y vi un hombre devastado. “Deseara decir que no sé cómo ocurrió esto, pero sí sé. He sido un tonto,” dijo. Dave es un líder tremendamente talentoso, pero también muy independiente. Ha estado en embrollos antes, pero siempre ha podido manejarlo para salir del mismo y lideró a su iglesia a mayores alturas. Pero no esta vez. No tiene ni cuarenta años aun, sin embargo ya se siente acabado.

Muchas personas se habían ofrecido a acompañarlo en la misión, pero el rechazó cualquier tipo de relación responsable. Para Dave, la palabra responsabilidad había sido una palabra sucia, y esto es lo que ahora veía como tonto. “Personas como tu han intentado avisarme, pero yo no les dí oídos. No lo podía ver.” Dave relacionaba los eventos que llevaron a este desgaste; el aislamiento, el estrés emocional, la pérdida de perspectiva, especialmente el perder el enfoque del lugar de Dios en todo ello. Todo el fracaso pudo ser evitado si Dave hubiera tenido un mentor para ayudarlo a caminar por el campo minado del liderazgo Cristiano. El talento puro ha sido ambos su mejor recurso, pero también su talón de Aquiles. No lo vio venir porque no quiso escuchar. Maneras dañinas de operar en el ministerio se habían acumulado durante los años hasta que su liderazgo se hizo insostenible.

Terry ha escuchado algunas de estas historias y está preocupado que él sea el próximo. Aunque él sea el pastor principal de una gran congregación más admirado y a menudo imitado, en una conversación reciente con su mentor, dijo, “Ya no puedo hacer lo del conejo.” Desconcertado, su mentor le preguntó, “¿Lo del conejo? ¿Qué es eso?” Terry contestó,

“En mi iglesia, esperan que yo saque un conejo del sombrero cada Domingo. Ya no lo puedo hacer.” Las expectativas irreales están sumándose en contra de este líder, lentamente estrangulando su alma. Pero Terry es astuto, y está haciendo algo constructivo. Sabiendo que necesita una relación segura que pueda servir como un marco externo de referencia para su vida en Dios, está acercándose en un mentor confiable ante su ministerio, antes que también se haga insostenible.

Escuchamos mucho sobre sostenibilidad, estos días. Energía sostenible. Agricultura sostenible. Desarrollo sostenible. Ecosistemas sostenibles. A la luz de tantos líderes Cristianos luchando para encontrar una manera sana para llevar a cabo su llamado, surge la pregunta si existe o no tal cosa como ministerio sostenible en estos días. Este libro describe una manera de mentoreo que ayuda a hacer el liderazgo Cristiano sostenible en el contexto contemporáneo. Mientras este proceso es relevante a todos los seguidores de Jesús, mi preocupación particular es por los líderes, especialmente aquellas personas quienes colocan su energía en la transformación como opuesto al mantenimiento. Sin querer ser alarmista, creo que la crisis que enfrentan estos líderes Cristianos actualmente es más profunda y más extensa que la mayoría nos imaginamos.

El liderazgo Cristiano puede volverse insostenible por varias razones. Algunos líderes insisten en taclear desafíos para los cuales no están preparados. Puede que trabajen por años intentando cumplir una agenda que alguien más se las preparó, antes de que finalmente se den cuenta de que Dios los ha singularmente equipado y llamado para hacer otra cosa. Puede que trabajen extraordinariamente fuerte, gastando grandes cantidades de energía emocional y mental, pero fallan en acceder al poder del Espíritu de Dios o en adoptar maneras y medios de buscar su llamado que son más difíciles de lo que necesitan ser. Otros simplemente no tienen las defensas necesarias para llegar. Descuidan hábitos saludables y fallan en cuidarse de cosas que enferman al alma.

Para tales líderes, estas palabras de Jesús ofrecen otro camino:

¿Estás cansado? ¿Desgastado con la religión? Ven a mí. Ven conmigo y recuperarás tu vida. Te mostraré como descansar realmente. Camina conmigo y trabaja conmigo – mira como lo hago yo. Aprende los ritmos espontáneos de la gracia. No te cargaré con nada pesado o inconveniente para ti. Hazme compañía y aprenderás a vivir libre y fácilmente.<sup>1</sup>

Dios tiene un plan para los líderes Cristianos que es verdaderamente sostenible. Su llamado encaja con cada uno singularmente, como un guante. Su sabiduría muestra a los líderes como operar de maneras que son efectivas y verdaderamente buenas. Su poder se lleva el día aun cuando las debilidades de un líder son expuestas. El renovador trabajo del Espíritu de Dios en las vidas de los líderes, trae crecimiento y fortaleza en espiritualidad, carácter y ministerio. Para aquellos de nosotros quienes han visto muchas personas buenas terminar mal, la pregunta es esta: ¿Cómo hacemos que los líderes Cristianos busquen la agenda de Dios?

El proceso de mentoreo descrito en este libro facilita la sostenibilidad del ministerio mediante la búsqueda resoluta de la agenda de Dios en las vidas de los líderes Cristianos. En este proceso, los mentores actúan como médicos generales practicantes del alma, trabajando por la salud general de los mentoreados.<sup>2</sup> En este sentido, el arte del mentoreo es la ‘cura de las almas’. Otros servicios de ‘especialistas’ pueden ser requeridos de vez en cuando – entrenadores, consejeros, y otros – pero el mentor mantiene la relación con el individuo a lo largo de todo, ayudándolo a integrar todos los aportes de las varias fuentes en un enfoque coherente para un estilo de vida sostenible y saludable de amar y servir a Dios.

La mayoría de los líderes Cristianos que conozco parecen estar bien. Pero, ¿qué es lo que realmente está ocurriendo? Como los icebergs, la parte que los demás ven es solamente una fracción del total de la realidad. La parte que puede fácilmente



causar el mayor daño está sumergida, y ¿quién quiere mirar allá abajo? Eugene Peterson expresa el dilema que los líderes Cristianos enfrentan:

No conozco otra profesión en la cual se pueda fingir tan fácilmente como la nuestra. Aun cuando ocasionalmente tenemos momentos de humildad u honestidad y decimos que no somos santos, no nos creen. La gente necesita estar segura de que alguien entiende las cosas importantes. Si mostramos un bosquejo de pretensión, ellos lo aceptan como verdad, y manifiesta que también tenemos manos limpias y corazones puros.<sup>3</sup>

Existe una pregunta que me gusta hacer a los líderes, la cual provoca una pausa para pensar. Esa pregunta es, “¿Cómo está tu alma?” Los líderes están acostumbrados a que se les pregunte sobre sus ministerios, sus proyectos o aun sus familias. Muy pocas personas les preguntan acerca de su alma. Algunas luchan por saber qué es su alma, mucho menos en qué condiciones esta. Aquellos que son suficientemente valientes de intentar responder esto, empiezan a tocar lo que está por debajo de la superficie – sumergido.

Por supuesto, los líderes Cristianos tienen momentos maravillosos también – momentos cuando saben que están exactamente en el lugar y las condiciones que Dios quiere para ellos. Si alguien les hiciera una pregunta capciosa, naturalmente, estos son los momentos destacados de los cuales ellos prefieren hablar. No hay necesidad para mentir. Solo necesitamos ser selectivos con la verdad. Con el tiempo, podemos tejer todos nuestros gloriosos momentos en una narrativa aparentemente continua y el resultado es impresionante. Eso es exactamente lo que algunos padres hacen para sus hijos, cuando están buscando entrar en el mundo de la moda, teatro o deporte profesional. Están en cada partido, cada obra, grabando y documentando todo de su pequeña estrella. Después de horas de edición, y escoger los mejores momentos, la versión que llega a las manos

del veedor o reclutador muestra a su hijo como el mejor del mundo. Es verdad hasta cierto punto, pero no es toda la verdad.

Cuando los líderes Cristianos están en el auge de su carrera, su conexión con el Señor es profunda y fuerte, la comprensión sobre los planes de Dios para ellos es altamente perceptiva, sus interacciones con otras personas son puras y llenas de gracia, y sus ministerios son iluminados por el poder del Espíritu Santo. En nuestros mejores momentos, todos somos buenos – quiero decir *verdaderamente* buenos. Pero no siempre actuamos con nuestro mejor esfuerzo. Nuestras intenciones son buenas y queremos hacer lo correcto, pero nos desviamos de nuestro mejor esfuerzo tan fácilmente y nos conformamos con la mediocridad – o peor. Pero, ¿qué si pudiéramos encontrar alguien quien nos mantuviera honestos, nos cobrara fidelidad a nuestro mejor esfuerzo, y nos recordara de lo que Dios empezó a hacer en nuestras vidas?

En el tipo de relaciones de mentoreo que este libro describe, los mentores nos ayudan a recordar y aprender de los momentos en que estamos en la cima. Los mentores ayudan a contrarrestar la desviación, jalándonos de vuelta hacia nuestras más nobles intenciones, nuestra más profunda conexión con Dios, nuestra comprensión más perceptiva, nuestras relaciones más misericordiosas con los demás y nuestro servicio más lleno del Espíritu. El renovado interés en el mentoreo en los círculos Cristianos no es solo otra instancia de la iglesia siguiendo la última moda del mundo empresarial. Es un patrón Bíblico. Así como Jetro lo ayudó a Moisés a ser lo mejor, el a su vez ayudó a Josué a levantarse como líder. Pablo, habiendo sido ayudado por Bernabé, tomó la iniciativa de acompañar el desarrollo del liderazgo de Timoteo.

Ya que este libro ha capturado su atención, es posible que usted ya tenga algún conocimiento del mentoreo. Puede que haya estado impartiendo mentoreo, aunque informalmente, por años. La mayoría del mentoreo que se lleva a cabo, secular y espiritual, es de naturaleza informal. Esto es perfectamente normal y correcto. Los mentores informales hacen las cosas intuitivamente, que resultan genuinas y útiles. El pensar sobre

todo del mentoreo que ha impartido y recibido en el recorrer de los años, puede ayudarlo a entender algunas de las dinámicas que pueden ser intensificadas y profundizadas mediante el mentoreo formal. Esta es la forma como empecé a impartir mentoreo a líderes en primer lugar. Espero que este libro pueda ayudarlo a reconocer las cosas útiles que ha estado haciendo y hacerlas aún más efectivas.

Existen muchos tipos diferentes de mentoreo. Lo que presentaré en este libro es una manera y aplicación de ese proceso. Mi marco filosófico es Cristiano y mi enfoque completo está fundamentado por esa perspectiva. El tipo de mentoreo por el cual estoy abogando, solo tendrá sentido para un discípulo de Jesús. Si usted solamente conoce programas de mentoreo secular, prepárese para ver el mentoreo bajo una luz completamente diferente.

Además, mientras yo pienso que el mentoreo debería ser una parte normal del viaje de fe de todo Cristiano, este libro describirá específicamente el mentoreo para Cristianos en roles de liderazgo. Estoy convencido que la situación especial de las personas en cargos de liderazgo Cristiano, requiere un enfoque particular en el mentoreo. Voy a presentar mi concepto de que el mentoreo de líderes en roles importantes, debe ser impartido por personas fuera de su organización. Los programas de mentoreo dentro de iglesias locales, por ejemplo, no tienen que preocuparse con esta recomendación

Finalmente, el enfoque en el mentoreo que describo aquí, es formal, organizado y deliberado. Esto no es para menospreciar el mentoreo informal, por el cual oro y espero que crezca y se esparza entre los hijos de Dios. Más bien es una súplica a los líderes para que consideren establecer entre las muchas relaciones informales de mentoreo que aparentemente tienen, una relación de mentoreo especialmente intensa, que sea buscada con propósito.

Traigo mi perspectiva distintiva al tema del mentoreo. He estado involucrado en ello durante veinte años, como una parte extra a mi trabajo como pastor de una iglesia local. He investigado el mentoreo para pastores en el Reino Unido a petición de la

Sociedad Bíblica y usado los resultados de mi investigación para escribir mi proyecto final, para obtener mi Doctorado de Ministerio en el Seminario Teológico Fuller. Desde ese momento mi interés ha incrementado y he escrito y enseñado acerca del mentoreo en Inglaterra y Australia, incluyendo un módulo en la Maestría en Liderazgo Misionero ofrecido por la organización Together in Mission (Juntos en Misiones).

Pero, ¿necesitamos realmente otro libro sobre el mentoreo? Existen varios en circulación y sirven de textos para el creciente número de cursos teológicos en el tema. Eddie Gibbs es una voz prominente pidiendo que se haga más trabajos en este área:

El mentoreo todavía es un concepto nuevo en la iglesia. La mayoría de los líderes tienen poca experiencia en este tipo de relación. Esto es muy extraño considerando el énfasis en relaciones de mentoreo en el Nuevo Testamento. Ahora estamos sufriendo por una falta de mentores capacitados. La capacitación de mentores es una prioridad. Nosotros quienes trabajamos como capacitadores y educadores tenemos que ayudar a la iglesia a entender la importancia estratégica del ministerio de mentoreo.<sup>4</sup>

En respuesta a llamados como esta, el mentoreo como un elemento rápido en el entrenamiento está emergiendo como la herramienta de desarrollo clave del liderazgo y se está haciendo popular entre jefes de misiones y denominaciones. Aunque yo estoy de acuerdo que el mentoreo tiene la capacidad de producir líderes más rápidamente que sin ella, me preocupa un poco que esto se vuelva la razón principal para realizar este proceso. ¿Estamos solamente detrás de ganancias productivas para las organizaciones de líderes o, más noblemente, el reino de Dios? Obviamente estos no serían resultados malos, pero creo que son mejor vistos como productos secundarios de un proceso de mentoreo saludable en lugar de que sean las metas principales.

Esto da una pista hacia lo que pienso que es el ángulo distintivo que hace este libro digno de ser leído. En resumen,

este enfoque en el mentoreo aborda quién es usted antes de lo que usted hace. Lo que hace como líder Cristiano es, por supuesto, tremendamente importante. Cada líder bueno buscará desempeñarse óptimamente por el bien del reino y yo activamente animo a los líderes a asegurar un entrenador que presione en las áreas de competencia específica. Sin embargo, como cualquier líder con experiencia diría, el conocimiento y las habilidades no son todo. Si un líder no tiene el alma en buenas condiciones, pronto termina en frustración y desastre.

Martin Robinson escribe a los líderes Cristianos involucrados en propagación de iglesias, insistiendo que den más atención a la vida interna, más que a cualquier otra área.

Mucho del éxito que saldrá del proceso de plantar iglesias, fluirá más de quien soy como persona que de lo que hago como plantador. Las personas verán nuestro carácter mucho antes de que vean el programa de la iglesia en desarrollo. La vida espiritual da forma a lo que somos y mediante ese lente, da forma a lo que hacemos.<sup>5</sup>

Yo doy prioridad a lo que somos encima de lo que hacemos porque el ser de una persona tiene un impacto enorme en su comportamiento y aún en su manera de pensar. Tomando esta posición, reconozco que hay verdad tanto en las escuelas conductistas y cognitivas de psicología. Los conductistas enfatizan la influencia modeladora de una persona de lo que hace, y buscan modificar su comportamiento como medio para resolver problemas psicológicos. La teoría cognitiva pone más énfasis en el rol de los pensamientos y creencias como determinantes del comportamiento. Desarrollos más recientes en psicología han empezado a explorar cómo las dimensiones espirituales y emocionales tienen el impacto más fuerte de todos influenciando profundamente creencias, razonamiento y comportamiento.

Hubo un tiempo cuando ‘el crecimiento de la iglesia’ era la idea popular. En algunos círculos este énfasis fue entendido como una forma de ‘tecnología de iglesia’ que estaba casi enfocado por completo en técnicas para producir crecimiento numérico.

Dentro de este énfasis distorsionado, fueron descubiertas maneras de hacer crecer la iglesia que tenían poco que ver con el Reino de Dios. La idea era que uno podía alcanzar crecimiento ‘significativo’ por seguir ciertos procesos. Aunque algunos de los procesos son poco saludables y distorsionan al evangelio, muchos líderes los empleaban sin cuestionar porque querían los ‘resultados’. Para corregir esta caída en el pragmatismo, llegó un nuevo énfasis en ‘la salud de la iglesia’. Christian Schwartz, entre otros, nos animó a abrazar una teología orgánica en vez de mecánica, y promovió la idea de que una iglesia saludable, bajo condiciones correctas, crecerá.<sup>6</sup>

El punto aquí es el reconocer que el fin no justifica los medios. En muchos sentidos, dentro del reino de Dios, los medios son el fin. Si aplicamos esta crítica al mentoreo, vemos que las técnicas dirigidas por pragmatismo tienen el riesgo de dañar a los participantes. Mientras más enfoquemos en el fin del mentoreo, como una manera de desarrollar líderes más rápidamente – especialmente dentro del marco de una organización – más grande se hace la probabilidad de perder la agenda de Dios en el proceso. La capacidad del individuo para añadir valor a su organización, puede ser potenciada en el corto plazo. Pero al mismo tiempo es más probable que su ministerio se vuelva insalubre, insostenible, y resultar en consecuencias negativas no intencionales.

Mientras observo a la iglesia Cristiana en el mundo occidental, veo una abundancia de recursos para ayudar a líderes mejorar su función. Existen libros, seminarios, conferencias, sitios web, DVDs redes de apoyo dedicadas a ayudar a líderes Cristianos a causar un impacto en sus áreas ministeriales. Es mucho más difícil encontrar recursos que enfoquen en quienes somos como líderes – recursos para entender lo que hay debajo de la línea de flotación, que crucialmente afecta todo lo que hacemos como líderes.

Hace unos años, un amigo y colega mío, el Dr. Keith Farmer, se jubiló de su posición como director de un seminario, y se puso a disposición como mentor. Rápidamente la noticia se esparció sobre el tremendo valor de su enfoque. Él ahora

está de vuelta trabajando a tiempo completo, sirviendo de mentor a ochenta mentoreados. ¿Por qué es tan buscado como mentor? Una investigación en 2007 hecha por una empresa de consultoras profesionales acerca del mentoreo, proporcionado por Keith, dio como resultado las siguientes observaciones:

Según los mentoreados, su experiencia más común que ellos y sus colegas de ministerio han tenido con (anteriores) sesiones de mentoreo, han sido basadas alrededor de la meta de ayudar al éxito del ministerio mediante un enfoque acerca de cuál es su función en el ministerio. El mentor en este estilo de enfoque, actúa más como “practicante” experto en ministerio, quien provee consejos a su mentoreado acerca de lo que él/ella está haciendo en su ministerio. Mientras que a menudo hay un aspecto personal, la meta de la relación debe ser un pastor/ministro más efectivo.

Hay una necesidad real que los líderes Cristianos tengan una relación con alguien diferente de su iglesia y redes personales que no tengan otra agenda excepto la salud y bienestar integral de la persona entera. Los líderes están buscando una vía para lidiar con las cosas más feas de sus vidas en una relación segura y no condenatoria. Aparte del mentoreo de Keith, las personas encuestadas no conocían a nadie más que ofreciera este estilo de mentoreo.<sup>7</sup>

Keith y yo estamos de acuerdo que el tipo de mentoreo que prioriza a la espiritualidad y carácter es precisamente lo que los líderes Cristianos contemporáneos están deseando y necesitando. Es a menudo crucial el factor ausente y crítico que tiene la capacidad de hacer del servir a Dios en situaciones difíciles, sea sostenible.

Personas destacadas como Keith son un regalo maravilloso para los líderes Cristianos que están en la línea frontal de misiones, pero no hay suficientes para enfocar con la vasta necesidad. Es vital que el mentoreo no sea encasillado como

una habilidad especializada de una élite con dones altamente especiales, sino que sea promovido para el uso general, una herramienta reproducible colocada en las manos de cada seguidor de Cristo. Lo que necesitamos no es solamente un equipo de expertos ofreciendo un servicio profesional sino un movimiento de mentoreo en el cual personas comunes descubren el poder espiritual extraordinario de las relaciones de mentoreo llenas de gracia.

Tengo un sueño: que el genio del mentoreo capturará la imaginación de una nueva generación de líderes; un sueño de que la iglesia va a reclamar su herencia de asociaciones generosas y empoderadoras; un sueño que el promover la obra del Espíritu Santo en las vidas de otras personas llegue a ser algo normal en el reino de Dios; un sueño que mediante del mentoreo, la iglesia y sus líderes serán saludables, fuertes y llenos de vida para llevar a cabo la misión de Cristo.

Si usted es un líder derramando sus energías en la misión de Jesús, lo invito a establecer el mentoreo como un apoyo crucial para su ministerio. Por favor no considere un lujo; un extra opcional. La sostenibilidad de su liderazgo puede depender de este asunto. Además, quiero animar tanto a líderes como a aquellos que tienen un interés vital en su bienestar y efectividad, que consideren ofrecer mentoreo a los demás según los ejemplos presentados en este libro.

Si usted tiene una pasión por Cristo y su misión, considere esto: su impacto en el reino de Dios puede ser multiplicado invirtiendo en las vidas de líderes Cristianos. La generación actual ha tenido dificultad en encontrar mentores que se enfoquen en quienes son en Dios. Lo animo a volverse parte del movimiento que asegura que la próxima generación no tenga la misma dificultad.



# Capítulo Uno

## Un Enfoque Diferente del Mentoreo

Acordándome, se sintió algo como una cita a ciegas. Tuvimos una breve conversación por teléfono y acordamos en reunirnos en el café - “los servicios” - entre la unión de las rutas 25 y 26 en la autopista M1. Yo estaba organizando un proyecto piloto de mentoreo para la Sociedad Bíblica en el Reino Unido. Siendo australiano en otro país sin ninguna red de contactos propia, me habían dado una lista de posibles candidatos con sus números telefónicos. Por teléfono tuve la impresión de que Ken tenía dudas al respecto y parecía igual cuando nos encontramos.

“No quiero parecer grosero,” me dijo, “pero ya tengo una red de personas bastante grande con quienes me reúno y también me ayudan con varias cosas. ¿Me puedes explicar qué es exactamente lo que me estás ofreciendo?”

Ken había construido lo que se llama una ‘constelación’ de relaciones desarrolladoras<sup>8</sup> compuesta por especialistas con habilidades particulares, líderes de otras iglesias, compañeros de oración, un pequeño grupo de estudio Bíblico, amigos y familia. Cada persona hacía una contribución valiosa a su vida, pero tenía tantas de estas relaciones desarrolladoras, que no estaba seguro de tener tiempo para otra.

Como Ken, muchos líderes tienen un grupo de personas con quienes pueden contar para alguna necesidad en particular. Cuando se necesite ayuda, una de estas personas seguramente va proporcionar el recurso adecuado. Tal gama de contribución es una maravillosa provisión de materia prima, pero el valor de esa contribución, solamente es completamente alcanzado cuando es examinado, evaluado y coherentemente integrado a la vida. Esto es el tipo de cosa para la cual una relación formal de mentoreo es tan provechosa.

En ese entonces, no tenía una definición sucinta, pero me las arregle para comunicarle a Ken que era sobre promover el trabajo del Espíritu de Dios en su vida y facilitar su crecimiento espiritual, sus relaciones claves y su efectividad vocacional.

‘Tú dices que ¿es acerca de todo – acerca de quién soy yo en lo íntimo, así también acerca de mi ministerio?’ preguntó. ‘Si es así, entonces cuenta conmigo.’

## La Difícil Tarea de Definir el Significado de Mentoreo Cristiano

El concepto de mentoreo aparenta a primera vista ambos familiar y evasivo. A un nivel intuitivo, podemos tener un alcance de lo que es, pero expresarlo en pocas palabras prueba ser una tarea más difícil. He leído docenas de libros sobre este tema y cada uno de ellos tiene una definición diferente de mentoreo. Ya que existen tantos puntos de partida para enfocar este proceso, no debería, quizá ser ninguna sorpresa que existan una diversidad tan amplia de opiniones. Pero, aun dentro de la literatura Cristiana, abundan las definiciones de mentoreo.

Stanley y Clinton definen al mentoreo, ‘Una experiencia relacional en la cual una persona le da poder a la otra compartiendo los recursos dados por Dios.’<sup>9</sup> Esto sin duda es verdadero sobre el mentoreo, pero también podría describir muchas otras formas de interacción. Biehl prefiere, ‘Una relación de vida... en la cual un consejero ayuda a su pupilo a alcanzar su potencial dado por Dios.’<sup>10</sup> La dificultad aquí es el tono ligeramente paternal transmitido por la palabra ‘pupilo’ y la idea de que todo mentoreo sea de por vida.

La palabra escogida por un autor para describir la persona quien recibe el mentoreo, puede a menudo decir algo crucial sobre la manera que se concibe el proceso. Krallmann, por ejemplo, ofrece esta definición de mentoreo: ‘Operar como un facilitador... para promover la completa liberación de los talentos del aprendiz, (el mentor) busca impactar holísticamente éste último, a través de compartir su vida totalmente.’<sup>11</sup> Hay muchas cosas buenas en esta definición, especialmente la referencia al

impacto holístico, pero el uso del término ‘aprendiz’ supone un modelo educacional de mentoreo que difiere significativamente del modelo descrito en este libro.

Mallison toma un enfoque más relacional que enfatiza una meta espiritual, proponiendo que el ‘Mentoreo Cristiano es una relación dinámica, e intencional de confianza, donde una persona permite a la otra maximizar la gracia de Dios en su vida y servicio.’<sup>12</sup> Anderson y Reese toman esto un paso más allá, definiendo el mentoreo espiritual como una relación ‘trídica entre el mentor, el aprendiz y el Espíritu Santo, donde el aprendiz puede descubrir, mediante la acción de Dios ya presente, la intimidad con Dios, la suprema identidad como un hijo de Dios y una voz única para la responsabilidad del reino.’<sup>13</sup>

Estas dos últimas definiciones apuntan hacia lo que he llegado a ver como la realidad fundamental sobre la cual predico mi enfoque en el mentoreo: que Dios quiere hacer algo bueno en la vida de cada persona. Creo que, el mejor mentoreo Cristiano toma su ejemplo de esta actividad divina por lo que respeta a ambos fines y medios. O sea, el buen mentoreo Cristiano busca lo que Dios busca, y lo busca de manera consistente con el carácter y naturaleza de Dios, revelado en Jesucristo.

A la luz de tantos enfoques variados, no presumo ser capaz de proporcionarles con una definición autoritaria sobre el mentoreo Cristiano. Sin embargo, bajo riesgo de sobrecargar más el panorama con una definición más, aquí les dejo mi sucinta expresión de lo que creo este enfoque al mentoreo logra:

Dentro de relaciones únicas, intencionales y fortalecedoras, el mentoreo Cristiano identifica y promueve la obra del Espíritu de Dios en la vida de otras personas, ayudándolas a acceder a los recursos de Dios para su crecimiento y fortaleza en espiritualidad, carácter y ministerio.

Mi intención en este capítulo es explorar esa afirmación, parte por parte, haciendo notar particularmente su aplicación a la tarea del mentoreo de líderes Cristianos, la cual es mi énfasis actual.

## Características Esenciales

### *Intencionales*

El mentoreo Cristiano es intencional, porque en su sentido primario se hace a propósito. Ahora, para ser justos, existen muchos ejemplos de relaciones llevadas a cabo de manera fortuitas, e involuntarias que pueden ser llamadas ‘mentoreo’ en un sentido secundario. Estas relaciones no son normalmente llamadas mentoreo por aquellos involucrados en ello – son usualmente conocidas simplemente como amistades. Cualesquiera funciones que estas amistades exhiban, ellas ocurren incidentalmente y no son el enfoque principal de la relación. En el mejor de los casos, esta es una forma relativamente débil de mentoreo.

En alguna ocasión, ciertos individuos destacados también son referidos como mentores quienes sirven como modelos e inspiran a los demás hacia la madurez Cristiana. Esto es algo confuso. Solo son ‘mentores’ en un sentido derivativo mediante un tipo de pseudo-relación que podamos tener con alguien que no conocemos personalmente, pero que tiene un impacto en nosotros. Serían mejor tildados como ‘héroes’. Una relación de mentoreo intencional no necesita ser una relación formal, con las correctas estructuras y procesos para líderes que recomiendo en este libro. Sin embargo, el mentoreo significativo no será alcanzado sin una decisión consciente, deliberada, e intencional de buscarlo con alguien a quien permitamos conocernos personalmente.

Me encanta tener conversaciones estimulantes con líderes sobre los temas que ellos enfrentan en la vida y la misión. Es muy divertido intercambiar ideas y mirar a las cosas desde diferentes ángulos. Pero es decepcionante ver algunos líderes no dispuestos a dar el próximo paso y personalmente trabajar minuciosamente en las implicaciones de esas discusiones. Pareciera sólo un juego para ellos. Me he dado cuenta que cuando llegamos a un punto que requiere un cambio profundo y personal, o serio trabajo sobre algún tema, ellos desisten de proseguirlo intencionalmente.

Chris era una de esas personas. Esta joven mujer vino a mi enojada sobre lo que recién había ocurrido en su iglesia. Según Chris, los Ancianos habían sacado a alguien del ministerio de alabanza porque habían descubierto algo oscuro sobre su pasado.

‘¡Eso es típico!’ ella dijo. ‘Tienen tanto miedo que un escándalo dañe a su preciosa iglesia, que tratan a las personas ¡sin ninguna gentileza! Esto es lo que hacen las iglesias institucionales – no actúan como Jesús de ninguna manera, solo estropean a las personas.’

Claramente, había muchas cosas sucediendo con Chris al mismo tiempo; algunas buenas, otras malas. Tendríamos que ordenar muchas cosas para descubrir qué estaba Dios queriendo hacer en su vida.

Habíamos hablado antes sobre la dificultad que estaba teniendo para encajar en la iglesia convencional. Sus amigos estaban interesados en hablar sobre Jesús, pero ella tenía la seguridad que ellos jamás se relacionarían con su iglesia. Ella había leído algunos libros sobre formas alternativas de iglesia, y sintió una agitación que puede haber sido de Dios sobre quizás ayudar a empezar algo nuevo. Ahora que ella ya había cortado los lazos con su antigua iglesia, le pregunté si le gustaría trabajar juntos para encontrar el camino hacia adelante.

Fue una revelación, y no lo aprovechó. Chris tuvo conversaciones aisladas con varias personas quienes pudieron haber transformado esta crisis en una oportunidad de crecimiento, pero ella escogió no corresponder intencionalmente cualquiera de esas relaciones, y se desvió hacia la desafección con la iglesia y la fe.

En medio de una constelación de relaciones desarrolladoras, un líder Cristiano puede tener múltiples mentores, ambos secuencialmente a lo largo de la vida y simultáneamente en cualquier momento. Mi observación es que cuando los líderes Cristianos son intencionales y formalizan al menos una de ellas, sacan el máximo beneficio de la inversión personal y espiritual que las relaciones de mentoreo pueden traer.

## *Empoderamiento*

Los sentimientos de impotencia son comunes, especialmente para los líderes que enfrentan el desafío no solamente de vivir sus propias vidas efectivamente, sino también de hacer progresar la causa de Dios en un contexto indiferente u hostil. Consciente de esto, Pablo escribió a Timoteo haciéndole recuerdo que ‘Porque no nos ha dado Dios espíritu de cobardía, sino de poder, de amor y de dominio propio.’<sup>14</sup> Timoteo no es el único líder que alguna vez luchó con la timidez. ¿Quién no sentiría incertidumbre al lidiar con misterios espirituales e intentar guiar a personas en maneras que no somos completamente expertos ni con nosotros mismos? Se entiende perfectamente que tanto los líderes jóvenes como los más maduros, van a tener momentos de duda, cuestionando si han tomado todo en cuenta y si su discernimiento es correcto. En el trasfondo, hay voces que siembran dudas acerca de uno mismo: ‘¿Quién soy yo para dirigir a esta gente?’

Las relaciones de empoderamiento llevan a las personas desde un lugar de debilidad interna, donde se sienten impotentes y abrumadas, a un lugar de fuerza interna, donde se sienten capaces de responder de manera constructiva a su situación. La debilidad interna es caracterizada por la timidez, doble ánimo, ansiedad, vacilación, procrastinación y dudas sobre uno mismo. La fuerza interna es caracterizada por la confianza, perseverancia, paciencia, determinación, esperanza y coraje. Una relación de mentoreo Cristiano tiene la capacidad de dirigirse a la experiencia de impotencia que viven los líderes, en dos formas:

Primero, hay el tipo de empoderamiento interpersonal que es común entre las profesiones de servicio, incluyendo el mentoreo secular. En programas de mentoreo provistos por algunas corporaciones para sus ejecutivos jóvenes más prometedores, las relaciones de empoderamiento son ofrecidas como la atracción principal. Eric Parsloe, uno de los expertos en el área, describe al empoderamiento como el resultado del acceso a cosas como:

- Una fuente de seguridad; una figura de respaldo;
- Una ayuda para el pensamiento lateral y alcanzar una perspectiva general de su carrera y organización
- Una fuerza impulsora para presionarlos en caso que lo necesiten;
- Un punto guía alternativo y objetivo al de su jefe inmediato;
- Una oportunidad para ver claramente que destrezas y experiencias necesitan;
- Una oportunidad para aprender competencias organizacionales;
- Un interlocutor calificado para las preguntas o problemas que tengan;
- Una oportunidad de conocer a alguien con rango superior en la empresa<sup>15</sup>

El poder que los mentoreados obtienen de tal relación consiste principalmente en ganar confianza para comprometerse a la acción. Con muy poco aporte y una declaración sensata proveniente de alguien que respeten y confíen, los mentoreados construyen su fuerza interior. Es cierto que simplemente tener a un mentor al lado para ratificar que no eres completamente tonto, es algo que empodera bastante. Verdaderamente infunde confianza para llevar a cabo las cosas que teníamos en mente, cuando un mentor valida esta idea con genuino asentimiento. Los mentores empoderan a los demás haciéndoles recuerdo de los hechos que pueden haberse olvidado temporalmente, o puede que no estén considerándolo correctamente. Puede existir un proceso de cuestionamiento por parte del mentor, pero cuando él se relaje y diga, ‘Ok, eso tiene sentido,’ pude fortalecer el corazón del mentoreado significativamente.

Sin embargo, una relación de mentoreo entre dos Cristianos no empodera simplemente por la dinámica interpersonal humana. Existe una capacidad adicional para tratar de abordar la debilidad interna, que viene del poder del Espíritu Santo – un factor que va allende a cualquier cosa sobre lo que leerás en los modelos de mentoreo secular. Yo creo que esto es a lo

que Pablo aludía cuando escribió a Timoteo. Como mentor de Timoteo, Pablo era capaz de hablar a su vida, recordándole de una profunda realidad que podía traerle fortaleza interior para superar su timidez y cualquier otro sentimiento de impotencia que estuviera fomentando ese sentimiento.

Cuando dos o más Cristianos se reúnen en el nombre de Jesús, Él está presente con ellos mediante su Espíritu. El Espíritu de Jesús proporciona el poder para primeramente, cambiar el ser mismo del mentoreado mediante la transformación personal, llevando la fortaleza interior de manera más profunda que la información o afirmación jamás podrían lograr. Además, el poder del Espíritu capacita esa fuerza interior para ser aplicada en acción mediante el ejercicio de los dones de la gracia. El trabajo del Espíritu Santo es liberado mediante una relación de mentoreo Cristiano, y eso es lo que la hace distinto a una relación de empoderamiento.

### *Único*

Cuando empecé a investigar el mentoreo seriamente, después de muchos años de esfuerzos caseros, estaba buscando un método para la “mejor práctica”. Me parecía que mi enfoque casero estaba desestructurado. Lo que haría con un mentoreado, sería bastante diferente de lo que haría con otro. Creí que eso no podía ser correcto. Como si el mentoreo fuera carpintería o ingeniería, busqué encontrar las técnicas más exitosas de los expertos y destilarlas a un método estándar, que sería fácil para enseñar a los demás y más fácilmente replicable por ellos en sus propios contextos.

No era difícil encontrar procesos estandarizados de mentoreo, especialmente en el mercado secular. Empresas de consultoría de gerencia los tienen como materia de curso. Ellos alegan hacer estos programas de mentoreo a medida para cumplir con cada contexto específico, pero en realidad solamente toma unos cambios mínimos de su plantilla, y un comprensivo sistema es desplegado casi inmediatamente. La desventaja es que estos sistemas resultan ser fríos y clínicos y aquellos involucrados sienten que solamente se están cubriendo los pasos. He recopilado de



la retroalimentación, que pareciera que estos programas solamente funcionan bien cuando alguien entrenado como mentor se aparta del libreto y trabaja con sus mentoreados de manera no estandarizada e individualmente.

Esto me recuerda a Jesús, quien constantemente dejaba de seguir el libreto y lidiaba con las personas como individuos. A lo largo de los Evangelios, Jesús nunca sana a dos personas de la misma manera, nunca empieza una conversación de la misma manera, nunca predica el mismo sermón dos veces, y nunca se hace predecible, sino siempre es creativo y altamente adaptable a cada nuevo contexto. Su Espíritu, vivo y activo en todos los Cristianos, aun trabaja de esta manera libre, y sin fórmulas. Como mentor, es un desafío mantenerme al ritmo de la siempre-fresca actividad del Espíritu Santo que es único en cada caso.

Dado que cada ser humano es único y no existen dos líderes que tengan el mismo llamado, recomiendo que cada relación de mentoreo y las actividades resultantes de ella, sea diferente, fresca y nueva para cada individuo en especial. No existe realmente un método efectivo ‘talla única’ para el mentoreo. Yo sé – ¡Yo busqué! Por favor, tengan cuidado al usar materiales genéricos producidos como guías para ejercicios y procesos de mentoreo – y esto incluye cualquier cosa que pueda encontrar en este libro! Algunos de los métodos que se usan en mentoreo son generalmente tan útiles así como casi universales. Ejemplos de estos son la lectura profunda de la Biblia, reflexión y uso de un diario devocional, proponer metas y pasos a seguir y el monitoreo del progreso en estos. Tenga la libertad de usar todos estos métodos, pero aplíquelos flexiblemente para que el mentoreado no se sienta raro usándolos. Existen muchas maneras de leer la Biblia y usar un diario devocional pero todavía no se han descubierto todos aun.

No solamente son los métodos usados únicos para cada persona en el mentoreo efectivo, sino también los temas que abarcamos. No es útil que el mentor permita que materiales publicados de mentoreo establezcan o aun supongan un currículo predeterminado para el desarrollo. El peligro es que el uso indiscriminado de los ejercicios, listas de tópicos

u otros recursos pueden encerrar al mentor y al mentoreado en un camino artificial que puede tener buen contenido – e incluso Bíblico, pero le falta la cronología correcta o pierde los temas reales y vitales enteramente. En cualquier caso, escoja materiales relevantes si sirven para la agenda establecida por el Espíritu Santo. Pero adáptelos a la situación específica con la cual está lidiando y no permita que la manera que usted aconseja se centre en ellos o permanezcan cautivos de ello. Esos recursos no son esenciales para el bueno mentoreo.

Lo que es esencial para un buen proceso de mentoreo es el cimiento de una relación real entre dos personas que está dedicada al Padre, centrada en Jesús, amenizada por el Espíritu Santo, anclada en la palabra de Dios y libre para adaptar sus formas en fresca creatividad a las personalidades únicas de ambos. Sobre todo, la dirección que una relación de mentoreo tome en términos de contenidos, debería depender de lo que el Espíritu Santo está haciendo en la vida del mentoreado en cuestión.

### ***Relaciones***

El mentoreo no puede darse en el contexto de un mero contacto transaccional como el que tendrías con el plomero o dentista. Solamente puede existir en un ambiente relacional de contacto permanente que involucra más que simplemente los elementos mecánicos del proceso de mentoreo. Aunque puede involucrar un arreglo formal, va más allá para llegar a ser un encuentro de corazón a corazón de dos personas. En los próximos capítulos hablo mucho más acerca de las herramientas y habilidades empleadas en el mentoreo, la mejor forma de estructurarlo y el énfasis que los mejores mentores expresan. Sin embargo, más que cualquier técnica o contenido transmitido, es esta especial y santa relación entre el mentor y el mentoreado, que da al mentoreo su fenomenal capacidad de ayudar en la transformación personal y la efectiva vida Cristiana.

Cubriré este aspecto de mentoreo extensivamente en el capítulo 7, pero por ahora solo consideraré el argumento de Larry Crabb en su importante libro *Connecting (Conectando)*,

publicado en 1997. El, como psicoterapeuta, analiza investigaciones importantes acerca del por qué la psicoterapia ‘la curación por el habla’, funciona. La conclusión de la investigación es que el factor crítico en toda terapia exitosa es la habilidad del terapeuta de manejar la relación con su paciente. Tome en cuenta: no tiene nada que ver si la terapia es jungiana, cognitiva o psicoanalítica, o la capacidad de los terapeutas en estas disciplinas. Como comenta Crabb:

En otras palabras, las personas que son buenas para relacionarse son las personas cuyas palabras van a ayudar. Podemos argumentar un caso diciendo que la capacitación en teorías o técnicas específicas, es mucho menos importante en volverse un buen ayudante, que aprender a ser consciente, preocuparnos, y no estar a la defensiva. Involúcrese con la gente, honre sus confidencias, y permítase de hecho preocuparse cuando estén sufriendo. Crea en las personas, involúcrese porque realmente piensas que pueden sanarse.<sup>16</sup>

Aunque usted sienta que no tiene habilidades especiales para ofrecer al mentoreo (o que su mentor no es tan bueno) tiene que entender esto: una verdadera relación en la cual alguien presta atención y realmente se preocupa en el nombre de Jesús, es una fuerza poderosa para bien. No puedo enfatizar demasiado cuán crítica es la calidad de la relación en todo lo que significa el mentoreo.

Existen al menos cuatro maneras de involucrarse en relaciones de mentoreo. Las primeras dos variedades son lados opuestos de la misma moneda, y la mayoría del contenido transmitido en este libro se aplicará a ello. En primer lugar, usted puede estar en una relación receptora, en la que usted como mentoreado, se conecta con alguien que acepta servirle y apoyarlo como mentor. Generalmente el mentor tiene más experiencia de vida, aunque puede haber excepciones a esta regla. En segundo lugar, usted puede estar en una relación

dadora, en la que usted, como mentor, ofrece servir y apoyar a otra persona. En ambos de estos primeros dos tipos de relaciones de mentoreo existe una clara comprensión de ambas personas que su reciprocidad es limitada. Durante el tiempo apartado para el mentoreo, el enfoque es exclusivamente en el mentoreado, para su beneficio.

Sin embargo existen dos otras variedades de relaciones de mentoreo que involucran reciprocidad. La tercera forma de mentoreo en una relación compartida en la cual uno se conecta con otro colega para mentoreo conjunta. Ambos compañeros se comprometen cuidarse y apoyarse. Como veremos en el próximo capítulo, los antiguos Cristianos celtas llamaban a tal persona de *anamcara* o 'amigo de alma'. La última forma de mentoreo es una relación grupal en la cual un grupo de personas se compromete como mentores conjuntos. Normalmente estos grupos son formados por tres o cuatro personas, pero algunos hábiles moderadores pueden incluir hasta ocho personas. Aunque este libro no trate específicamente sobre relaciones de mentoreo grupal, muchos de los principios que comparto son relevantes y pueden ser adaptados.

### ***Identifica y Promueve***

Por más crítica que sea una relación intencional, de empoderamiento, y única para el mentoreo, en sí, no es mentoreo. La actividad de mentoreo ocurre dentro de la relación, de manera que la relación sea para el mentoreo, lo que el lienzo es para una pintura. Los artistas tomarán mucho cuidado para asegurar un buen lienzo para un serio trabajo de arte, pero aun después de encontrar su lienzo todavía necesitan pintar su obra de arte. En términos de mentoreo, establecer una buena relación, da la oportunidad que permite la realización del trabajo de mentoreo dentro de la relación. Para cambiar la metáfora, piense en un consejero efectivo como parte investigador y parte granjero.

Como investigador, se alía con el mentoreado para progresivamente descubrir lo que Dios está haciendo en su vida. El mentor busca pistas - las huellas digitales de Dios, si gusta - abriendo su percepción al Espíritu Santo. Al mismo tiempo

presta atención al mentoreado, escuchando y observando, pesando la información y haciendo conexiones. A veces las señales son obvias; pero a veces las habilidades de un detective son necesarias. Hay que tomar cuidado que este trabajo de la investigación no sea innecesariamente invasivo. No es trabajo del mentor actuar como el Gran Inquisidor, desgarrando al mentoreado con meticulosa crítica.

Por otra parte, con el permiso otorgado, los mentores tienen el derecho de hacer las preguntas difíciles. La caída en desgracia de Ted Haggard en 2006, ilustra este punto. Mientras algunos comentaristas observaban que su rápida remoción del ministerio probaba que sus estructuras de responsabilidad funcionaban efectivamente, Eddie Gibbs, profesor de Crecimiento de la Iglesia en el Seminario Fuller, tenía otra perspectiva. En una entrevista, él opinó que el sistema de responsabilidades era un fracaso. La falla, según Gibbs, era que el sistema solamente permitía intervención cuando el pastor estaba a punto de caer, en vez de establecer un proceso rutinario para controlarlo y evitar tal consecuencia. “Debes tener el tipo de personas que te harán las preguntas incómodas en cada área de la vida,” dijo Gibbs, “especialmente para un pastor con alto perfil en una iglesia grande.”<sup>17</sup>

Los mentores son el tipo de persona que Gibbs pide. Sin pasarse los límites acordados y apropiados, trabajan comprensivamente con el mentoreado para escuchar la voz del Espíritu y estimularlo a orar como lo hizo David: “Examíname, oh Dios, y sondea mi corazón; ponme a prueba y sondea mis pensamientos. Fíjate si voy por mal camino, y guíame por el camino eterno”<sup>18</sup>

Como granjero, el mentor trabaja con el mentoreado para cosechar la siembra que Dios anhela ver en el alma del mismo. Juntos preparan el terreno, sacan las hierbas malas, siembran buena semilla, añaden los nutrientes correctos, riegan cuando es necesario, protegen de los pájaros y la helada - hacen lo que sea necesario para lograr que el buen fruto sea producido en la vida del mentoreado. Es la imagen que presenta Pablo en su primera carta a los Corintios:

Yo sembré, Apolos regó, pero Dios ha dado el crecimiento. Así que no cuenta ni el que siembra ni el que riega, sino sólo Dios, quien es el que hace crecer. El que siembra y el que riega están al mismo nivel, aunque cada uno será recompensado según su propio trabajo. En efecto, nosotros somos colaboradores al servicio de Dios; y ustedes son el campo de cultivo de Dios, son el edificio de Dios.<sup>19</sup>

Manteniendo esta perspectiva en mente, los mentores Cristianos entienden su rol como importante y necesario, pero secundario al rol de Dios en el mentoreo.

### *El Trabajo del Espíritu de Dios*

Es crucial darse cuenta que lo que el mentoreo identifica y promueve, *ya está ocurriendo* en la vida del mentoreado. El mentor no busca crear algo de la nada, ni producir una agenda externa para su mentoreado. El mentoreado no está paralizado en la línea de salida, esperando comenzar su desarrollo hacia lo que Dios tiene en mente para ellos. Ya existe un ímpetu porque Dios ha estado y esta, muy activo en su alma. Como escribe Pablo en Filipenses 1:6, Dios ha empezado y va a seguir hasta terminar la obra en cada creyente. Dios usara al mentor y todo lo que él o ella podría aportar para ayudar al mentoreado, pero es el poder del Espíritu Santo el que hará la transformación en la vida del mentoreado.

Hasta aquí, he dejado clara mi creencia, de que el mentoreo Cristiano persigue la agenda de Dios para el mentoreado. Pero existen puntos de vista alternativos sobre esto, que queremos hacer notar. Primero, existe una idea minoritaria en circulación pero aun persistente, que el mentoreo es sobre los mentores replicándose – sus talentos, habilidades, conocimiento y aun su estilo – en otra persona. Es una idea terrible. Intentar reproducir a otras personas a nuestra imagen, o moldearlos para cumplir metas nuestras, y no suyas, es el negocio de personas consumidas por ilusiones egoístas.

En segundo lugar existe otra idea que es más prevaleciente pero que a su propia manera también es engañosa sobre la fuente del adecuado programa para el mentoreo. La idea es que el mentoreado establece el programa según sus deseos y pide ayuda a su mentor para llegar a su meta. Desde el punto de vista Cristiano, la dificultad con esta posición es obvia. Cuando miramos atrás a los programas que hemos tenido para nuestra vida durante los años, parecen egoístas, engañosos, pequeños y cambiantes. Los mentores sirven mejor a otras personas cuando les animan a levantar su vista de sus propios programas para buscar el programa de Dios. De hecho, creo que es un punto crítico que hay que acordar desde el principio cuando hacemos mentoreo a líderes Cristianos. Un claro reconocimiento de que el mentor actúa en nombre de Dios y busca representarlo en la relación, va a permitir que el mentoreo inicie bien.

### *Accediendo a los Recursos de Dios*

Encuentro que falta algo en los enfoques de mentoreo que ponen un gran énfasis en los recursos personales que el mentor trae al mentoreado. Howard y William Hendricks, por ejemplo, empiezan su lista de lo que un mentor tiene que ofrecer con: experiencia, conocimiento, acceso a redes, dinero y posesiones.<sup>20</sup> De igual manera, Ted Engstrom y Norman Rohrer ponen el siguiente subtítulo en su libro acerca de mentoreo, “Pasar a otros lo que Dios le ha dado a uno”, reforzando la idea que cualquier cosa que el mentoreado vaya a recibir de la relación, ya está en posesión del mentor.<sup>21</sup> Por un lado, es admirable que los mentores tengan un espíritu generoso y estén dispuestos a compartir libremente cualquier cosa que sea útil para su mentoreado. Por el otro lado, debería ser obvio que los mentoreados que tengan un profundo interés para perseguir el llamado de Dios para su vida van a necesitar muchos más recursos de los que un mentor puede proveer.

El viejo dicho, “Dele a un hombre un pez y le da de comer por un día; enséñele a pescar y le dará de comer para toda la vida” es muy apto en esta situación. Mientras que dar un ‘pez’

a un líder Cristiano puede ser una solución a corto plazo para sacarlo del apuro, como estrategia a largo plazo solo consolidará la debilidad y creará dependencia. Pero, ¿dónde deben pescar los líderes Cristianos por lo que realmente necesitan para progresar en la vida a la cual Dios los está llamando? Sobre todo, los recursos que más necesitan se encuentran en Dios. ¿Y cuáles son los recursos que ofrece Dios?

En realidad, al final del día, todo lo que Dios nos ofrece se encuentra en Él - Su presencia real y viva. Sus recursos no están disponibles fuera de Él. Desarrollar intimidad con Jesús - esto hace toda la diferencia. Pero, ¿podemos determinar qué produce Su presencia en la vida del mentoreado que es tan vivificante? El amor de Dios trae una seguridad interna y un sentido de valor. Su gracia trae aceptación, perdón y libertad de culpa. La sabiduría de Su palabra y la autenticidad de su Ser nos libra de las trampas de la mentira. Su poder nos da la capacidad para hacer lo correcto y la confianza para intentarlo. Su paz calma nuestras ansiedades y desarrolla paciencia en nosotros. La esperanza en su propósito nos da un corazón perseverante, y Su gozo es nuestro mayor placer.

Este es solamente un ejemplo representativo de lo que Dios puede ofrecernos que es mucho más valioso y pertinente que cualquier cosa que resida en el mejor mentor. Los mentores Cristianos actúan como ujieres o porteros, mostrando y abriendo maneras y medios para recibir los recursos de Dios.<sup>22</sup> Recuerdan a los mentoreados que Jesús está realmente vivo - no solo de alguna manera irreal o mundana desconectado con la realidad diaria, sino verdaderamente presente y disponible.

### ***Espiritualidad, Carácter y Ministerio***

Finalmente, creo que el mentoreo se trata de un desarrollo holístico. Al decir que los recursos de Dios son los que más necesitan los líderes Cristianos, quiero aclarar que, desde mi punto de vista, son lo más necesario para el todo de la vida, no solamente para lo que se dice 'vida espiritual'.



Con nuestra capacidad humana limitada de ver conexiones y consecuencias, tendemos a tratar las cosas de manera separada, sin las consideraciones adecuadas al conjunto. Los ambientalistas nos recuerdan que esto es lo que nos pone en aprietos cuando alteramos ecosistemas finamente equilibrados. El mismo principio se aplica cuando tratamos las complejidades de la vida humana.

Dios no se relaciona con las personas en compartimentos separados sino integralmente, tomando en cuenta completamente como cada parte afecta al conjunto. Él tiene interés en cada aspecto de la vida del mentoreado. Dondequiera que Su Espíritu esté trabajando llevando crecimiento y fortaleza, la relación de mentoreo buscará identificar y promover ese trabajo, entonces el alcance para el mentoreo incluye la persona entera.

Cualesquiera que sean los asuntos que presente el mentoreado a principio, si la meta de buscar el programa de Dios es abrazado, los procesos de mentoreo prontamente penetran los asuntos de carácter que están por detrás de la capacidad del mentoreado para cooperar con la obra del Espíritu Santo en sus vidas. Atado a esto están el conocimiento que el mentoreado tiene de Dios, su autoconocimiento, sus valores de vida, sus convicciones morales y sus relaciones claves con las personas más cercanas a ellos. Siguiendo las implicaciones de la obra del Espíritu en estos asuntos, naturalmente lleva de regreso a su desempeño en el ministerio porque sus vidas son un conjunto continuo.

He observado conexiones vitales entre espiritualidad personal, rasgos de carácter, dinámicas de relaciones y desempeño en ministerio en cientos de líderes Cristianos. Mi modelo de mentoreo presta mucha atención a estas conexiones, empezando donde el Espíritu Santo inevitablemente comienza – en el corazón.

## El Mentoreo y Otros Procesos Que Empoderan

Cuando explico mi enfoque a el mentoreo, a veces la gente me pregunta, “¿No es eso un tanto parecido a la dirección espiritual?”,

o “¿No es un tanto parecido al coaching?” Lamentablemente la terminología perteneciente a los varios procesos de empoderamiento no ha sido acordada, lo que puede hacer las cosas relativamente confusas para aquellos que están empezando a explorar el mentoreo, dirección espiritual, coaching, y similares. Lo mejor que puedo hacer es explicar exactamente lo que significa ‘mentoreo’ para mí, y cómo veo su diferencia a los otros procesos.

Todos los procesos discutidos abajo pueden traer empoderamiento genuino a las personas que participan en ellos, y todos pueden ser utilizados con efecto positivo dentro del contexto Cristiano. Lo que cada término significa, sin embargo, es un asunto en disputa. Las explicaciones ofrecidas aquí, aunque representan una perspectiva entre muchas, con suerte proveerán un punto de partida para entender las diferencias entre los procesos sin importar su nombre.

### *Coaching/Entrenamiento*

El coaching o entrenamiento, se refiere al desarrollo de una habilidad en particular y el hacer algo bien. Diferentes habilidades requieren diferentes capacidades. Los atletas necesitan fuerza, flexibilidad, rapidez, coordinación y resistencia, mientras que los estudiantes necesitan lectura, comprensión, análisis lógico, capacidad de memoria, y expresión. El entrenador trabaja con el sujeto para eliminar los malos hábitos y fortalecer los buenos, con el fin de desempeñar una actividad con excelencia. El mentoreo sí trata con habilidades, pero, al menos en el contexto Cristiano se preocupa fundamentalmente por la vida interior de la persona sobre su rendimiento externo. El mentoreo se preocupa por quién es usted, cómo se relaciona y qué haces. El coaching solo se preocupa con lo que haces.

Sin embargo, estos términos son de alguna forma evasivos en el uso actual. En los últimos años el término ‘coaching de vida’ ha entrado de moda, refiriéndose a un proceso holístico que en algunos casos puede ser indistinguible del mentoreo. Al mismo tiempo, la manera que se usa el término ‘mentoreo’ en contextos seculares reduce su sentido del ideal homérico del guardián de Telémaco a algo más que el desarrollo de habilidades

profesionales complementado con un poco de gestión de carrera. Existe un debate de que los Cristianos deberían abandonar el término ‘mentoreo’ y usar el término ‘coaching de vida’ en su lugar, hablar el idioma del mundo que nos rodea. No estoy convencido, pero no objetaría siempre y cuando el significado de estos términos sea aclarado.

### ***Dirección Espiritual***

Las variaciones de este término incluyen ‘formación espiritual’ y ‘guía espiritual’. Este proceso de empoderamiento se preocupa especialmente con la relación de la persona con Dios. Se puede argumentar que después de esto, lo demás son detalles e implementación. Aunque fuera así, yo insistiría que tal implementación no ocurre automáticamente y sin esfuerzo concentrado. El mentoreo va más allá de la dirección espiritual, en el sentido que se preocupa con llevar las implicaciones de la obra del Espíritu Santo mediante el trabajo práctico en el mundo de las relaciones humanas, y el ministerio Cristiano y misiones.

### ***Consejería***

La consejería es un proceso que gira alrededor del tratamiento de remediación. Su punto de partida es un problema específico presentado que impide que la persona funcione normalmente. El asunto es entonces explorado con la meta de empoderar a la persona para tratar el asunto y abandonar lo que en el pasado lo hizo sufrir. Aunque a veces el mentoreo tratará problemas específicos que surgen en el transcurso de buscar los objetivos alineados con la obra del Espíritu Santo, no está enfocado en problemas, más bien su enfoque es el propósito y actividad de Dios. Si los problemas debilitantes persisten, el mentor podría remitir a su mentoreado a consejero profesional.

### ***Cuidado Pastoral***

En el contexto de muchas iglesias, el cuidado pastoral se ha convertido en poco más que un té y compasión – una forma indirecta de compañerismo Cristiano que aparece cuando

las personas están en problemas. Por esa razón a veces es percibido como un proceso débil e inefectivo en términos de empoderamiento. Sin embargo, entendido desde una perspectiva Bíblica, el cuidado pastoral se trata más sobre discipulado que sobre compasión. La función principal de un pastor es proteger y nutrir el crecimiento de las ovejas para que sean saludables, fuertes y seguras como parte del rebaño. Si esto significa cuidado pastoral, entonces hay una coincidencia significativa entre cuidado pastoral y el mentoreo.

Sin embargo generalmente se aplica el cuidado pastoral reactivamente, mientras que el mentoreo es proactiva. Como el mentoreo, el cuidado pastoral es impulsado por problemas, mientras que el mentoreo es impulsado por el llamado de Dios y su programa. Además el cuidado pastoral se enfoca en el individuo como una parte de la comunidad, y enfatiza la participación positiva dentro de ella. El mentoreo tiene la capacidad de trascender los límites de comunidades específicas y puede mantenerse, mientras que el mentoreado pasa por muchas diferentes iglesias u organizaciones.

### *Discipulado*

Desde una perspectiva Bíblica, el discipulado es el proceso de seguir a Cristo toda la vida, en el cual una persona es transformada por el poder del Espíritu Santo para ser más como Cristo en sus pensamientos, carácter y acciones. El facilitar este proceso es similar a lo que he descrito como ‘mentoreo’, entonces ¿por qué no uso el término ‘discipular’ en vez de ‘mentoreo’? La razón es que el término ‘discipular’ no es usado en su plenitud del sentido Bíblico. Al contrario, discipular es comúnmente entendido como formador inicial de fe: un proceso de orientación basado en contenido para nuevos creyentes.

Según este entendimiento, el discipulador imparte creencias básicas a nuevos creyentes y los capacita en las prácticas que son consideradas ‘normales’ para Cristianos comprometidos. El mensaje esencial del discipulador es: “Esto es lo que necesitas saber y hacer.” Generalmente es llevado a cabo con programas

estructurados de corta duración. Una vez que el sujeto termina el curso se considera que ha sido ‘discipulado’. Al contrario de esto, el mentoreo no está impulsado por un currículo en particular, sino que presta atención al ser que está detrás del conocimiento y comportamiento, y es un proceso de por vida.

### *Enseñanza*

Aquellos con dones de enseñanza son un recurso inestimable para toda la comunidad Cristiana. Todos necesitamos recibir enseñanza sobre lo que dice la Biblia, lo que significa y como se relaciona con nuestra vida diaria. El mentoreo, a su vez, busca operar dentro de las verdades reveladas de las Escrituras Cristianas, tomando lo que se entiende generalmente y específicamente acerca del propósito de Dios para el mentoreado y ayudándolo a integrar ese conocimiento en su vida. Aunque puede que hayan ocasiones para que el mentor exprese lo que ha aprendido, no es primordialmente una oportunidad ejercitar el don de enseñanza de uno. Es vital que el mentoreado sea activo dentro del mentoreo para descubrir y cooperar con la obra del Espíritu Santo y no simplemente absorber más información.

### *Amistad*

El pasar tiempo con amigos Cristianos es algo maravilloso y positivamente terapéutico. No es malo compartir las cosas que Dios le está enseñando o rememorar las experiencias de vida de uno. Si los líderes Cristianos se tomaran el tiempo para desarrollar amistades profundas y duraderas, probablemente evitarían muchos de las dificultades que comúnmente tienen. Pero solo pasar tiempo junto, disfrutar de la buena compañía no constituye mentoreo. La amistad si ofrece la posibilidad de un cuidado a nivel básico del uno al otro. Si una amistad se va a convertir en ‘una amistad del alma’, un tipo de relación de mentoreo mutua, necesita consensuar algún tipo de entendimiento claro o ‘contrato’ informal. Sin tal acuerdo negociado, el proceso riguroso, y de responsabilidad intencional en el mentoreo, sería grosero y presuntuoso en el marco de una simple amistad.

## Tipos de Estructuras de Mentoreo

En este libro voy a explicar un modelo específico de mentoreo que está enfocado en sesiones de uno a uno entre el mentor y alguien en posición de liderazgo Cristiano. Mucho del material que proveo va ser útil en otros marcos de mentoreo, aunque no haré esas aplicaciones aquí. Otros modelos de mentoreo son usados dentro de iglesias locales, colegios, organizaciones de voluntariado, comunidades Cristianas y misiones, y tienen tremendo valor.

Por ejemplo, como pastor en una iglesia local, he visto el beneficio del mentoreo para el matrimonio, donde una pareja más madura pasa tiempo con recién casados u otras parejas que están experimentando problemas en su relación. También, pueden formarse grupos del mismo sexo (3 a 6 personas) pueden entablar una relación de mentoreo mutua, que tiene un potencial enorme para el continuo desarrollo efectivo como seguidor de Cristo. Yo animo a los líderes Cristianos que oriento, a integrarse en grupos de retiros de renovación o algo similar bajo la comprensión que el aprendizaje para Jesús no puede ser llevado a cabo sin hacer parte de la comunidad Cristiana.

En el caso de que una comunidad entera tal como una iglesia, una organización paralela a la iglesia o una agencia misionera decida hacer del mentoreo una parte regular de su vida comunal, el mejor enfoque que he visto involucra el mentoreo mutuo con pequeños grupos, acompañado por contactos personales, particulares fuera del grupo entre el mentor y cada miembro del grupo. Mi única reserva sobre esto es que estoy convencido que el mentoreo de los líderes Cristianos designados de esas comunidades no pueden, de hecho, ser llevados a cabo efectivamente desde adentro. Quizás este no sea el caso para líderes informales, o potenciales líderes que recién estén empezando. Por razones que voy a explicar en más detalle en los siguientes capítulos, mi argumento es que, por lo menos para los líderes designados, el mentoreo debe trascender los límites organizacionales. Es especialmente para estas personas en posiciones de liderazgo Cristiano que este libro fue escrito.

## Capítulo Dos

# Un Arte Antiguo para un Contexto Post-moderno

Una nueva manera de mirar al mundo ha estado surgiendo en las recientes décadas en la cultura occidental. Esta nueva cosmovisión está asociada con el post-modernismo – un paradigma de pensamiento dominante en influencia pero notoriamente evasivo para describirlo. Podemos esperar que la generaciones surgiendo ahora y en el siglo veintiuno, serán cada vez más influenciadas por esta nueva cosmovisión y, por eso, podemos esperar que el antiguo arte del mentoreo es muy probable que sea cálidamente adoptado por jóvenes líderes Cristianos de la cultura emergente. ¿Por qué ocurriría esto?

Existen varias razones que discutiré hacia el final de este capítulo. Una de la razones que mantiene firme al mentoreo, mientras empezamos a explorar los ejemplos bíblicos y la historia del mentoreo Cristiano, es la fascinante curiosidad que el post-modernismo tiene por la sabiduría y maneras antiguas. Existe una tendencia de los post-modernos de remontarse hacia el pasado del período moderno para encontrar raíces ancestrales, un proceso que Gerard Kelly llama ‘saquear el pasado para encontrar el futuro’:

La profunda historia y tradiciones de las personas pre-modernas y aborígenes son nuevamente e inesperadamente populares. Con el futuro desconocido y el inestable presente, el pasado es una tienda de ideas para explorar. En el torbellino actual, los jóvenes escarban por el pasado en busca de las llaves para el mañana.<sup>23</sup>

Por lo tanto, no debería sorprendernos el descubrir que la generación actual de mujeres y hombres que buscan maneras para

estar más preparados y tener más recursos para el liderazgo Cristiano, sean atraídos al mentoreo. Tienen un sentido intuitivo que existe algo profundo y rico ahí que está anclado en la interacción divina-humana que no puede ser completamente comprendida por las categorías modernistas científicas. Este breve análisis de las raíces del mentoreo, informará estos presentimientos con un marco bíblico e histórico.

## Orígenes griegos de la palabra 'mentor'

El mentoreo se llevaba a cabo mucho antes que tuviéramos una palabra para ello. El primero uso moderno del término 'mentor' apareció en *Las Aventuras de Telémaco*, de François Fénelon, publicado en 1699. Fénelon, como un inteligente y joven sacerdote, había sido consignado con la tarea de guiar la formación personal del futuro rey de Francia, el nieto de Louis XIV. El concepto de lo que él estaba haciendo hizo que el hiciera un paralelo con el personaje del antiguo poeta Griego, Homero. En La Odisea, Homero cuenta la historia del rey Odiseo quien, al dejar su reino de Ítaca para luchar en la guerra troyana, confía su hijo Telémaco al cuidado de un viejo amigo llamado Mentor. Homero hace del personaje de Mentor intrigantemente complejo, haciendo que la diosa Atena se transforme en el de tiempo en tiempo, trayendo asistencia divina a Telémaco cuando más lo necesita. Las principales acciones de Mentor en relación a Telémaco fueron estas:

- Sosteniendo sus dudas sobre los asuntos del estado en Ítaca;
- Afirmando su determinación para hacer algo sobre ello;
- Acompañándolo en su viaje en busca de su padre;
- Ayudándolo a entenderse a sí mismo;
- Dándole retroalimentación honesta;
- Impulsándolo a pensar sobre el futuro y cómo enfrentarlo;
- Presentándole amistades estratégicas;



- Ayudándolo a encontrar los recursos que necesita;
- Recordándole sobre el carácter de su padre y sus prioridades.

Mediante cuidadosos consejos, estímulo y ejemplo, Mentor preparó a Telémaco para su destino con un toque ligero. ‘Dejo el asunto en tus manos,’ decía él. ‘Piensa sobre lo que te he dicho.’ Mentor no era un miembro de la familia real y no tenía ninguna experiencia como gobernante. Pero por su relación personal con ambos reyes y el príncipe, él pudo ayudar a Telémaco a ser el hijo del cual su padre se enorgullecería. Telémaco, al lograr encontrar a su padre, Odiseo, el rol de Mentor fue disminuyendo mientras padre e hijo retornaron a Ítaca para restaurar el reino.

Fénelon conocía bien esta historia y se identificaba con Mentor en muchas maneras. Su dificultad, no obstante, era que él estaba consternado por el ejemplo de realeza provisto por Luis XIV y honestamente no podía alentar al joven duque de Borgoña a emular la autocracia centralizada de su abuelo. *Las Aventuras de Telémaco* contiene críticas encubiertas de la ideología de monarquía absoluta por derecho divino dominante en Francia en ese tiempo. Como líder Cristiano, Fénelon estaba dispuesto a apuntar hacia un mejor ejemplo de monarquía modelada por el Rey de los Cielos. Considerando su rol como una ‘figura’ de Mentor, Fénelon trabajó durante nueve años ayudando a que su joven responsabilidad respondiera al llamado de Dios al liderazgo político – un llamado muy diferente al suyo propio.

Como un precedente histórico para tanta mentoreo moderno, especialmente en la arena secular, el Mentor de Homero pareciera no encajar. La aparente desconexión lleva a Zacarías a comentar que el modelo del Mentor de Homero es lamentablemente incompleto para el mentor actual.<sup>24</sup> Telémaco no era el aprendiz de Mentor. Mentor no enseñaba a Telémaco ninguna habilidad particular. Él no era un tutor para Telémaco en el sentido normal. No fueron la edad, experiencia, conexiones o habilidades de Mentor las fundamentales para su rol. Su calificación principal simplemente era que conocía y era amigo del padre de Telémaco, el Rey Odiseo. Por lo tanto, el conocía las cosas que

Odiseo quería ver fortalecidas en su hijo, y tenía consciencia del destino de Telémaco.

Para entender las raíces del mentoreo, el aspecto principal para notar sobre el Menor de Homero es que él era el eslabón entre el joven príncipe y el tercer principal actor en el drama. Aunque Odiseo no es visto por su hijo durante la mayor parte de la historia, son el carácter y prioridades del rey que impulsan el programa de lo que sucede entre Mentor y Telémaco. Los mentores Cristianos contemporáneos asemejan su homónimo literario en que ellos ayudan a otros Cristianos a seriamente buscar a Dios y su reino, y a crecer en todas las maneras que quiere su Padre en el cielo. La compleja y doblemente estratificada naturaleza del personaje de Mentor en Homero, provee una metáfora apta para la manera en que la asistencia divina es mediada por aquellos quienes permiten que Dios los use como una bendición hacia otros en el mentoreo.

## Relaciones de Mentoreo en la Biblia<sup>25</sup>

Mientras que la palabra ‘mentoreo’ no se encuentra en la Biblia, el concepto ciertamente está. En los siguientes siete ejemplos de conexiones de tipo orientadoras en la Biblia, usted notará que la interacción personal típicamente surge de una relación ya existente. Las formas específicas de interacción varían en cada caso, dependiente del tipo de relación y la naturaleza del contexto. La representación excesiva de las relaciones y mentoreo que contienen un elemento importante de aprendizaje, refleja las preocupaciones especiales de los escritores bíblicos, ávidos para documentar la continuidad del liderazgo en la narrativa redentora. Sin embargo, algunos temas que emerge son de ayuda para nuestro entendimiento de como el mentoreo puede ser ejercitado actualmente para desarrollar la próxima generación de líderes Cristianos.

### *Jetro y Moisés*

Corriendo para escapar del castigo por su crimen de asesinato, Moisés se fugó a Egipto y fue a vivir en Madián. A la edad de

cuarenta años, conoció a Jetro, un sacerdote local, y se casó con una de sus hijas. Moisés trabajó para Jetro como pastor, y se quedó en Madián durante cuarenta años hasta que el Señor le llamó a liderar a los Israelitas en su salida de Egipto (Éxodo 2:1 - 3:1). De seguro se había formado una fuerte relación entre estos dos hombres, conectados por la relación de yerno, empleado y la cultura comunal de la cual formaban parte. El permiso y la bendición, dadas libremente y con cariño por Jetro a Moisés, cuando este le pidió para retornar a Egipto, indica que la relación era cercana y fortalecida por el respeto mutuo (Éxodo 4:18).

Durante el tiempo en que Moisés estuvo en Egipto, Jetro cuidó de su esposa y sus dos hijos. Cuando estuvo retornando, Jetro llevó la familia de Moisés a Horeb para encontrarlo y en el reencuentro, Moisés saludó a su suegro afectuosamente. Estaba ansioso para compartir con él todas las cosas buenas que le habían pasado en Egipto. Las conversaciones reportadas en Éxodo 18 revelan una relación de mutua influencia. Por un lado, Jetro expresaba placer en escuchar que Yahweh había salvado a Israel y afirmaba, quizás por la primera vez, que el Dios de Moisés era supremo sobre todos los otros dioses. Esta confesión, y su sacrificio a Yahweh que siguió, parece ser por la fuerte influencia religiosa de Moisés durante los cuarenta años de su amistad. Por otra parte, Jetro tomó la oportunidad al día siguiente para darle a Moisés un consejo pertinente sobre el gobernar sabiamente. Su enfoque en el mentoreo es digno de un escrutinio más profundo.

Jetro estuvo presente cuando Moisés fungió de juez para su gente. Luego de un largo día de escuchar disputas, Jetro simplemente le hizo a Moisés preguntas abiertas sobre las cosas que había observado (versículo 14), llevándolo a una reflexión crítica. Moisés no tomó esto como ofensa, sino que respondió las preguntas honestamente, aunque inadecuadas. En respuesta, Jetro dio su análisis sobre la situación (versículo 17), haciéndole notar a Moisés lo que había fallado en ver. El ligero reproche de Jetro era agresivo, pero Moisés lo afrontó, presumiblemente por la sólida relación que ellos compartían. Al parecer, esta era un tipo de conversación normal entre ellos.

Quizás otros líderes cercanos a Moisés vieron lo que estaba pasando, pero si vieron, no lo confrontaron como lo hizo Jetro. Como mentor, era apropiado que Jetro mencione el asunto. Abordando el tema mediante preguntas y retroalimentación, Jetro se aseguró de la atención de Moisés antes de compartir su muy necesitado discernimiento en cómo tratar las necesidades y problemas de muchas personas. El prefacio a su consejo de Jetro en el versículo 19, expresando el deseo que Dios estuviera con Moisés, revela que él era consciente hasta cierto punto para identificar y promover el trabajo del Espíritu de Dios en la vida de su yerno.

Su aporte contiene advertencia, nuevas perspectivas y consejos prácticos. Jetro le dijo a Moisés que su rol de liderazgo necesitaba ser desarrollado desde un simple juez a un sistema de justicia delegado y multinivel. Él se refirió a una función con cinco niveles para Moisés mismo:

- *Intercesor*: representando a las personas y llevando sus conflictos al Señor.
- *Profesor*: instruyendo a las personas en los decretos y leyes de Dios.
- *Modelo*: mostrando a las personas como vivir y los deberes que tienen que cumplir
- *Formador de Equipos*: escogiendo y designando las personas correctas para compartir la carga del liderazgo.
- *Juez Principal*: tratando los casos más difíciles que los demás no pueden manejar.

Aunque él estuviera tratando un problema serio, Jetro reforzaba su mensaje con una nota de esperanza, pintando un escenario preferentemente más favorable – lo que llamaríamos formando una visión. En conclusión, él puso su consejo en perspectiva, aconsejando a Moisés a seguirlo, solo si ‘Dios así le ordenara’ (versículo 23). De esta forma, Jetro pone la pelota de vuelta en la cancha de Moisés, para que él decida qué es lo que debe hacer. Éste le tenía tanto respeto a Jetro, que implementó todo lo que él le dijo.

No es posible probar bajo duda alguna que esto no fue simplemente un incidente aislado de consejería sabia, sino que una indicación de una relación de mentoreo continuo. Sin embargo, la evidencia dentro de la narrativa de la longevidad y calor de su conexión, el asunto abarcado por sus conversaciones, el que Moisés no se asombraba de que Jetro aborde asuntos profundos y potencialmente controversiales, y las respuestas amenas de Moisés, todas sugieren que esto es un ejemplo representativo de intercambios regulares de ese tipo.

### *Moisés y Josué*

La relación de Moisés y Josué era compleja, pasando por diversas fases en su larga asociación mientras Josué creció desde niño hasta ser completamente adulto. Empezó como asistente, Josué fue exitosamente aprendiz, compañero de equipo, líder principal y finalmente sucesor de Moisés. En éxodo 24:13 Josué es descrito como la ‘ayuda’ de Moisés o ‘sirviente’. La palabra hebrea aquí se refiere primordialmente a un joven muchacho y luego por deducción, a uno que es asistente. En vez de un esclavo doméstico, este tipo de sirviente tiene un estatus más alto, más parecido a lo que llamamos un asistente personal. Desde que Josué tuvo edad para comandar las tropas israelitas en Éxodo 17 y sirvió a Moisés desde su juventud (Números 11:28), pareciera que su asociación con Moisés empezó desde ese tiempo del Éxodo y posiblemente anterior a ello. Para cuando Moisés había muerto, Josué le había servido alrededor de 40 años en una íntima relación con interacción diaria.

El mentoreo puede involucrar organizar oportunidades especiales o experiencias, para promover la obra del Espíritu de Dios en la vida del mentoreado. Este era el caso de Moisés y Josué. Cuando los amalecitas atacaron a los israelitas quienes acampaban en Refidín, Moisés le dio a Josué la responsabilidad de escoger su ejército para luchar contra ellos (Éxodo 17:8-16). Durante la batalla, Moisés apoyaba intercediendo ante el Señor. Sus oraciones hicieron la diferencia en el éxito de Josué. Moisés se arriesgó con Josué dándole la oportunidad que necesitaba

para desarrollarse como un excepcional líder militar. Después del evento, el Señor instruyó específicamente a Moisés a escribir un relato de los eventos del día y asegurarse que Josué lo escuchara (versículo 14). Esto es una indicación clara de que Moisés buscaba promover la agenda de Dios para la vida de Josué.

Moisés encontró oportunidades no solamente para desarrollar en Josué las habilidades militares vitales para el llamado de Dios en su vida, sino también para profundizar su vida íntima espiritual. Mientras que a todos los demás se les ordenó mantener distancia, incluyendo a Aarón y los otros principales líderes de Israel, Moisés llevó a Josué a la presencia de Dios en la cima de Monte Sinaí (Éxodo 24:13) para recibir los diez mandamientos. Después lo llevó a “la Tienda de la reunión con el Señor” para encontrarse con Yahweh (Éxodo 33:11). El texto indica que la presencia de Josué en los encuentros cara a cara de Moisés con Dios era parte de su rutina normal. Por medio de estas experiencias formadoras de vida, Josué ganó confianza en asuntos espirituales que eran vitales para su futuro liderazgo.

El mentoreo de Moisés a Josué se extendía a su ejemplo personal y la influencia de su carácter. Moisés fue un modelo de humildad y liderazgo con gracia (Números 12 y 14). Mediante su comportamiento en situaciones desafiantes, Moisés demostraba a Josué que el liderazgo requiere oración intercesora sincera y humildad. En Números 11:24-30, Josué reacciona de manera negativa ante dos ancianos quienes estaban profetizando de una manera que aparentemente cuestionaba la autoridad de Moisés. Moisés lanza una pregunta penetrante, ayudándolo a examinar sus motivos de criticar a los dos hombres. Moisés lo ayudó a ver la situación desde otra perspectiva. Desde la perspectiva de Moisés, su deseo era que todos pudieran profetizar. Utilizó esta situación para enseñar una lección vital a Josué acerca de empoderamiento. Finalmente, Moisés nombró a su sirviente de una vida entera, Josué, como su sucesor. Cuando Josué fue comisionado, Moisés lo empoderó dándole autoridad e impartiendo confianza para utilizar las habilidades que había desarrollado en el durante los años.

## *Eliseo y Elías*

Aun antes de que hubiera conocido, Eliseo estaba muy consciente de que Dios quería que él identifique y promueva el trabajo del Espíritu Santo en la vida de Elías. En un punto de profunda crisis, Eliseo estaba al final de su cuerda, cuando Dios le permitió un nuevo comienzo. En 1° de Reyes 19:15-16 se le dio instrucciones para ungir los próximos reyes de Aram e Israel y también ungir a Elías como en sucesión para profeta. Esa sucesión no acontecería por aproximadamente veintitrés años, mientras ese tiempo Eliseo orientaría a Elías como modelo de aprendiz similar al de Moisés y Josué. Elías vivió y viajó con Eliseo constantemente durante esos años. El lazo entre ellos creció a ser como el de padre espiritual e hijo.

Eliseo escogió una manera dramática para marcar el llamado de Elías al ministerio profético. Encontrándolo en su trabajo como arador junior, Eliseo tiró sobre los hombros de Elías su capa distintiva de profeta – un símbolo de poder espiritual. Primero, Elías no comprendió en su totalidad el significado de este acto, ni la urgencia de ello. Rogó por tiempo para enterrar a su padre y madre; en otras palabras, para esperar hasta que ellos murieran y así estar listo para dejar su casa y seguirlo a Eliseo. Aunque sabía cuál era el propósito de Dios para la vida de Elías, Eliseo no lo obligó a cumplir con el llamado. Sino, dejó el camino libre para que el vuelva a sus padres, pero lo desafió mediante una pregunta mordaz, que considere cautelosamente lo que había ocurrido. Ese momento de reflexión encendió la luz de discernimiento para Elías. En completa reversa, él sacrificó a sus bueyes, los cocinó sobre una hoguera hecha con sus arados y le dio la carne a sus compañeros como una fiesta de despedida. El irrevocablemente dejó todo atrás para seguir el llamado de Dios. Este acto de empoderamiento fue desempeñado públicamente de manera que dejó una profunda impresión no solamente en Elías sino en todos aquellos que lo vieron.

El mentoreo es siempre una forma de aprendizaje como fue en este caso. Pero aun aquí es importante notar la manera que ocurrió el arreglo. No fue un asunto de que Eliseo forme a alguien

para que lo ayude, o que siga su ministerio. La relación fue idea de Dios, no de Eliseo. Lo que paso entre Eliseo y Elías no estaba basado en la agenda de Eliseo tampoco en lo que el tenía para ofrecer, sino en lo que Dios estaba haciendo en Elías y como Eliseo estaba en la mejor posición para promover ese trabajo. Al ser testigo de la interacción de Eliseo con Acab, Ocozías y sus comandantes, Elías aprendió a interactuar con líderes políticos y militares y cómo responder bajo presión. El vio como Eliseo acudía a Dios por intervenciones milagrosas, algo que después se volvería una característica de su propio ministerio profético. Más allá de lo que se pueda llamar habilidades proféticas, Elías aprendió a apreciar el valor crucial de la vida espiritual íntima, para líderes a lo largo de su relación con Eliseo. En sus últimos momentos juntos, Eliseo le preguntó a Elías que podía hacer por él antes de que Dios se lo llevara. De todas las cosas que Elías pudo haber pedido, su único pedido fue una doble porción del espíritu de Eliseo. Lo que más valoraba eran las cualidades internas que había visto en Eliseo, y su mayor deseo era emular esa profunda espiritualidad.

### *Priscila, Aquila y Apolo*

Originarios de Pontus, Priscila y Aquila empezaron una empresa de fabricación de carpas en Roma, pero tuvieron que huir de allí el 49 D.C. cuando una alteración sobre el evangelio causó que Claudio expulsara a los judíos de la capital. Se trasladaron a Corinto en Grecia, donde conocieron a Pablo en el 50 D.C. Como habían pasado por un conflicto acerca de la fe Cristiana, el hecho que recibieran a Pablo en su hogar y negocio, da la impresión que ya eran Cristianos en este entonces. Ayudaron a iniciar la iglesia en Corinto e hicieron muy buenos amigos allá. Cuando Pablo dejó Corinto para volver a Palestina, Priscila y Aquila le acompañaron hasta Éfeso, y se quedaron allí para preparar el camino para una futura misión de Pablo en esa ciudad.

Fue durante este tiempo conocieron a Apolo, un experto orador quien estaba predicando una forma rudimentaria del



evangelio Cristiano, basado en el bautismo de Juan. El recuento de su interacción está brevemente documentada en Hechos 18:24-26. Pudo haber sido claro para Priscila y Aquila que el Espíritu de Dios estaba activo en la vida de Apolo, sin embargo necesitaba más desarrollo. Su invitación a Apolo a su casa sugiere más que una amistad casual. Además, la manera en que podían influenciar una mente tan inteligente, indica una relación de mentorío un tanto profunda. Sin embargo, esta etapa, alrededor del 53 DC, probablemente duró sólo unos meses porque después, cuando Pablo volvió a Éfeso, Apolo ya se había trasladado a Corinto.

Alejandro, de donde vino Apolo, era la capital intelectual del mundo antiguo. Criado en ese ambiente, Apolo tenía completo conocimiento de las escrituras Judías y estaba entrenado a organizar sus pensamientos lógicamente y presentarlos convincentemente. Además, había llegado a un entendimiento minucioso de los hechos sobre el ministerio de Jesús. Pero, a pesar de todos estos impresionantes conocimientos de fe, faltaba algo. Lucas solo menciona específicamente que Aquila y Priscila le ‘le explicaron el camino de Dios con mayor precisión’ (v26). Dado el trasfondo de Apolo, probablemente no eran lecciones de lógica proposicional.

Lucas usa el episodio involucrando a Apolo para prefigurar el ministerio de Pablo en unos versículos más adelante en Hechos 19:1-7 donde el encuentra personas en Éfeso con el mismo problema que Apolo. Es razonable concluir que el trabajo de Priscila y Aquila con Apolo podría haber sido similar aquel de Pablo, involucrando no solo instrucción sino también oración, impartición espiritual y posiblemente bautismo. Apolo no necesitaba más información; como los creyentes de Hechos 19:1-7, necesitaba transformación interior por el poder del Espíritu Santo. Como orientadores, en vez de instructores, Priscila y Aquila pudieron haberlo alcanzado a este nivel.

Los hermanos en Éfeso estimularon a Apolo a perseguir sus deseos de hacer misiones en Corinto, y escribieron cartas de introducción para abrir puertas para él, allá. Aunque no está claro en el texto, pareciera que entre aquellos hermanos Aquila

(y quizás Priscila) pudieron haber sido jugadores claves, ya que tenían excelentes conexiones recientes con la iglesia en Corinto y tenían el mejor relación personal con Apolo para ofrecer una carta de recomendación. Priscila y Aquila nos dan un buen ejemplo de mentoreo a corto plazo para una fase transicional estratégica en la vida de un líder.

### ***Bernabé y Pablo***

Cuando nadie más creía que la conversión de Pablo era genuina, Bernabé lo llevo a los apóstoles (Hechos 9:27). Su amistad evolucionó durante los años, empezando como una relación de mentoreo de Bernabé a Pablo, transformándose en una relación de iguales en tanto que Pablo maduraba, y pasando por un periodo de tensión siendo ésta resuelta antes en algún punto que no vemos en el Nuevo Testamento.

Cuando Pablo necesitaba un respaldo, Bernabé estuvo preparado para respaldarlo, patrocinándolo y lo presentándolo a los apóstoles en Jerusalén. Pablo se fue al desierto por un largo periodo de tiempo. Pudo haber sido olvidado por otras personas, pero Bernabé se acordó de él y lo llevó a Antioquía. Bernabé, ya siendo líder allá, organizó que Pablo sea designado al equipo de liderazgo.

En su primer viaje misionero, Bernabé trabajó al lado de Pablo como el colaborador principal. Le daba oportunidades a Pablo para hablar de manera que Bernabé fue considerado como Zeus (el colaborador principal) y Pablo como Hermes (heraldo, orador) por la gente de Listra (Hechos 14:12). Bernabé apoyó a Pablo mientras este desarrollaba su teología de misiones a los gentiles. Lo desafió a arriesgarse con Juan Marcos – un desafío que Pablo rechazó y que causó una grieta entre los dos. Al final Pablo reconoció que Bernabé tenía razón y que Juan Marcos era útil en el ministerio, después de todo (Colosenses 4:10; 2 Timoteo 4:11; Filemón 24).

### ***Pablo y Timoteo***

Nacido de padre griego y madre judía, Timoteo creció en Listra en el sur de Turquía. Probablemente se convirtió en por el

ministerio de pablo en su primer viaje misionero (Hechos 14: 6-23). En el segundo viaje misionero, Pablo y Silas recogieron a Timoteo, aparentemente como un reemplazo para Juan Marco. Líderes locales de su iglesia en Listra lo apoyaron (Hechos 16:2).

Primeramente, Timoteo simplemente acompañaba a Pablo, aprendiendo sobre el ministerio, observándolo y dándole asistencia práctica. Después le fue dado el trabajo de emisario - en tareas cortas y específicas. Pablo mandó a Timoteo de Atenas a Tesalónica, de Éfeso a Corinto, y de Cesaría hasta Filipos. Pablo finalmente le dio a Timoteo una responsabilidad más importante y a más largo plazo en Éfeso.

Como Pablo era responsable por lo menos indirectamente por la conversión de Timoteo, y tenía una relación de trabajo tan cercana con él, podía justamente, llamarlo de “verdadero hijo en la fe” (1 Tim. 1:2; Filipenses 2:22).

Pablo orientaba a Timoteo, llevando a su hijo en la fe con él en sus viajes misioneros, permitiéndole a Timoteo ver de primera mano cómo se fortalecían a las iglesias en su fe y su diario crecimiento (Hechos 16:1-5). También atestiguó las persecuciones que Pablo tuvo que aguantar en lugares como Antioquía, Iconio y Listra y cómo el Señor lo rescataba cada vez (2 Tim. 3:10-11). Haciendo esto, el apóstol Pablo enseñó y modeló para Timoteo de que se trataba la vida y ministerio Cristiano. Pablo demostró virtudes como fe, paciencia, amor y resistencia en medio de su persecución.

Cuando Pablo pensó que Timoteo estaba listo para seguir haciendo las cosas solo, le dio al joven la oportunidad para ministrar el evangelio solo. Pablo siempre se preocupaba por el bienestar de Timoteo y se aseguraba que esté cuidado en situaciones de ministerio (1 Corintios 16:10-11), porque no quería que Timoteo sea afectado por la mala voluntad que a veces él sufrió. El apóstol también le daba consejos de padre, diciéndole que debía tomar un poco de vino para su estómago y sus enfermedades frecuentes (1 Tim 5:23). El vino era conocido por sus propiedades medicinales y Pablo se preocupaba genuinamente por la salud de Timoteo, por eso la recomendación del vino como remedio.

Durante toda su vida, Pablo seguía exhortando, instruyendo, enseñando y advirtiendo a Timoteo, aun cuando era el líder de la iglesia en Éfeso. Animaba a su hijo en la fe a desarrollar su carácter personal, su vida espiritual y su ministerio. En dos cartas a Timoteo, le daba instrucciones, enseñanza, estrategias, ánimos, advertencias y varias exhortaciones. Pablo empoderó a Timoteo dándole aportación y muchas oportunidades para que pueda crecer y personalmente y desarrollarse en su ministerio.

### *Jesús y los Doce*

Hacerle seguimiento a la relación entre Jesús y sus doce discípulos más íntimos, requiere que juntemos muchos fragmentos incidentales de evidencia de nuestras fuentes. Ya que el propósito de los escritores del Evangelio yacen en otra parte, no deberíamos esperar que nuestra información sea completa o aun mismo balanceada. Sin embargo, a pesar de esta dificultad, existe suficiente material para mostrar que Jesús actuó como mentor y algunas de las formas en como lo hacía.

Aunque el lenguaje del mentoreo no existía en el tiempo de Jesús, en algunos sentidos las escuelas rabínicas operaban como redes de mentoreo. La formación religiosa de discípulos no era alcanzada mediante clases formales como las ofrecidas por las academias griegas, sino por conversaciones, preguntas y respuestas, observación e imitación. Si hubieras preguntado a cualquiera de los Doce qué tipo de relación tenían con Jesús, ellos seguramente hubieran dicho que Jesús era su rabí y que ellos eran sus discípulos. Este era el lenguaje que les era familiar. Pero aun así, Jesús reinterpretó el rol tradicional de rabí en maneras que muchas veces sorprendía sus contemporáneos.

Los rabíes gozaban de un estado social importante. La crítica punzante de Jesús en Mateo 23:6-7 hace una parodia de su sentido de auto-importancia:

Ellos aman el lugar de honor en los banquetes y los asientos más importantes en las sinagogas; aman ser saludados en los mercados y que los hombres los llamen ‘Rabí, rabí.’

Jesús no adoptó una posición superior o se mantuvo alejado de sus discípulos, sino que comió y bebió y fue a fiestas con ellos; socialmente igual a ellos. Él tomó interés individual por cada uno de ellos y consideradamente cuidaba de sus necesidades en lugar de demandar que ellos cuidaran de Él. En lugar de hacerlos trabajar hasta cansarse, el sugirió que se tomen un tiempo individual con Él a solas para descansar. Los trataba como amigos, no sirvientes. Cuando se trataba de la enseñanza, Jesús no era solamente lleno de palabras. Lo que decía estaba respaldado por autoridad, acción y toda una manera de vida que demostraba su enseñanza radical sobre el Reino de Dios.

Normalmente, los discípulos escogían su propio rabí. Era un mercado dirigido por el consumidor, con los rabíes más importantes y mejores considerados atrayendo a los más talentosos discípulos. Jesús revirtió la costumbre, escogiendo cautelosamente doce personas – todos ellos sin ningún prospecto de candidatos – y formando una relación intencional con cada uno de ellos para el único propósito de intensificar su efectividad para servir a Dios. Sabemos que esto fue una importante distinción porque Jesús les recordó de ellos en la Última Cena (Juan 15:16). Él decía, en efecto, ‘Yo creo en ustedes.’ En Juan 17:6-8 vemos un raro atisbo de como Jesús consideraba su relación con los Doce. Él estaba agudamente consciente de que Su Padre tenía un propósito para cada una de esas personas y que era su deber promover esa agenda. Él se involucró en una relación de mentoreo con ellos solo después de mucha oración (Lucas 6:12-13).

Jesús se adaptó a las particulares personalidades y necesidades de cada uno de sus discípulos. A Pedro, el hombre de acción, le dio la oportunidad de andar sobre las aguas. A Tomás, quién tenía dificultad con las dudas, Jesús hizo todo lo posible para darle la seguridad que él deseaba. Jesús sensiblemente rehabilitó la dudosa aceptación social de Mateo al asistir a una fiesta en la casa del ex recolector de impuestos. La pared de escepticismo de Nataniel fue derrumbada por Jesús, mediante el ignorar este defecto y afirmar su falta de astucia. Al prestar atención a la singularidad de cada individuo, Jesús

ascendió su conectividad con ellos de contacto funcional a una verdadera relación. Cada uno de los discípulos de Jesús podían estar seguros que eran amados y aceptados por lo que eran.

Viviendo y viajando juntos por alrededor de tres años, Jesús pudo impactar profundamente la vida de los Doce por su disposición y vulnerabilidad. Su propósito al llamarlos fue primeramente que ellos deberían ‘estar con Él’ para que consecuentemente el pudiera mandarlos a predicar y tener autoridad sobre los demonios (Marcos 3:14-15). Él estuvo disponible para ellos en términos de los recursos que Él pudiera darles – su sabiduría, poder y amor. Él era vulnerable en el sentido que permitía que lo conozcan profundamente. Los Doce lo vieron operando en sus fortalezas de enseñanza, sanaciones y ofreciendo gentilezas y también en sus momentos extremos, cuando estaba cansado, hambriento, afligido, exasperado y amenazado. Krallmann lo resume bien:

Los Doce lo acompañaron a la sinagoga, al Templo, en los campos y hasta al mar de Galilea, a las villas y a Jerusalén; estuvieron con él en un matrimonio y un funeral, cuando visitaba amigos y personas enfermas, cuando lidiaba con multitudes y con individuos, mujeres y niños, líderes religiosos y parias, Judíos y Gentiles, ricos y pobres; lo escucharon orar, predicar y enseñar; lo vieron sanar y liberar; experimentaron a Jesús en público y en privado, alegre y entristecido, sediento y cansado.<sup>26</sup>

Jesús orientaba a los Doce demostrando lo que quería que ellos aprendan y sean. Ellos estudiaron como Él enseñaba y hacía milagros. Ellos observaban la manera en que Él se manejaba con las personas individualmente y como manejaba grandes multitudes. Ellos notaban como Él tomaba tiempo para cuidarse emocional y espiritualmente. Lo vieron lidiar con conflictos, criticismo y burda adulación. Jesús modelaba para ellos sanos ritmos de vida: actividad y descanso, oración y soledad, trabajando y esperando. Él expresamente les dio un ejemplo de liderazgo de servicio, el cual esperaba que siguieran.

Jesús le dio a los Doce varias misiones cuando juzgó que ya estaban listos y los empoderó para esas tareas con estrategias claras, delegó autoridad y el poder del Espíritu Santo. Sabiendo que no siempre estaría con ellos, trabajó para construir la fortaleza interior de los Doce para que no sigan dependientes de su presencia física. Él usó un amplio rango de métodos para lograr esto:

- *Reuniones.* Jesús facilitaba reflexiones luego de experiencias claves (mateo 17:19-20). Él quería escuchar de los discípulos y darles opiniones. La manera en que Jesús trabajaba con los Doce tenía un ciclo de instrucción, acción y reflexión.
- *Ofreciendo perspectivas alternativas.* Jesús desestabilizó las suposiciones de los discípulos, tales como la que los ricos son preferidos por Dios (Mateo 19:24-26) y que las discapacidades son resultado del pecado (Juna 9:2-3). Una vez enterró su euforia destacando que el gozo duradero viene de la seguridad en Dios en lugar que del éxito en el ministerio (Lucas 10:20).
- *Escuchando.* Observe la interpretación altamente perceptiva de Jesús, de la conversación alrededor de la mesa en la Última Cena en Juan 13-16. Jesús era también rápido para notar importantes comentarios sueltos, o como se dice, leer entrelíneas (Marco 9:33).
- *Haciendo Preguntas.* Jesús sabía cómo atraer y estimular la curiosidad de sus discípulos (Mateo 16:13; 17:25; Marco 8:17,27; 9:33).
- *Desafiando.* Cuando estaban en una posición de conocimiento, Jesús estaba bastante dispuesto a confrontar, corregir y aun reprender a sus discípulos (Lucas 9:55; Mateo 16:23; Marco 10:14).
- *Afirmación y Ánimo.* Cuando los discípulos tenían éxito, Jesús lo reconocía y cuando fallaban Él abría el camino hacia la restauración (Mateo 16:17-19; Juan 21:15-17).
- *Uso de las Escrituras.* Jesús aplicaba textos bíblicos para ayudar a que los discípulos entiendan su misión y como

- un antídoto a la tradición humana (Lucas 4:18-19; Marco 12:10-11; Mateo 22:32; Lucas 24:27).
- *Oración.* Jesús oraba por ellos (Juan 17; Lucas 22:32) y también les enseñaba a orar por ellos mismos (Mateo 6:5-13), ayudándolos así a tener acceso a los recursos de Dios.
  - *Dando acceso a experiencias especiales.* Para Pedro, Santiago y Juan en particular, Jesús hizo lo que Moisés hizo a Josué, abriendo puertas a momentos transformacionales tales como la transfiguración (Mateo 17) y sus horas finales en el Getsemaní.

En todo esto, Jesús esperaba claramente que sus discípulos pongan en práctica lo que habían aprendido de Él. Su mentoreo estaba lejos de ser un ejercicio para ganar comprensión teórica de su mensaje. Él dijo, ‘No todos lo que dicen ‘Señor, Señor,’ van a entrar en el reino de los cielos, sino los que hacen la voluntad de mi Padre (Mateo 7:21). Sin embargo también explicó que no estaba buscando un mero comportamiento complaciente externo. Sus constantes referencias acerca de la importancia del corazón y las motivaciones internas, muestran que Jesús estaba buscando cambios profundos y radicales en sus discípulos. Sin embargo, cuando su progreso era lento, Jesús tenía paciencia con la ignorancia, orgullo, flojera y fracasos de sus discípulos y se mantenía comprometido con ellos.

Por supuesto, debemos tener cuidado de no pretender demasiado para el mentoreo. Habían aspectos de la relación de Jesús con los Doce que no pertenecen al ámbito del mentoreo, por la naturaleza única de Jesús. Solamente Él podía decir con seguridad que era su Señor y Dueño. Él estaba en completa posesión de discernimientos que siempre permanecerán parcialmente escondidos de mentores y mentoreados por igual. Ningún mentor tiene el derecho de decir, “Separados de mí no pueden hacer nada” ni “si me aman, cumplan mis mandatos.” Jesús tenía el derecho de exigir lealtad personal y de hablar con autoridad absoluta de un modo que no es válido los mentores. Sin embargo en tanto que Jesús se involucró en una relación de mentoreo con los Doce, Él es el mejor modelo a seguir para los mentores modernos de líderes Cristianos.



## Perspectivas Del Nuevo Testamento Sobre El Mentoreo

Durante su ministerio terrenal, Jesús no solamente unió a los discípulos en una relación consigo; Él deliberadamente los edificó en una comunidad interdependiente. ¡Hasta *ordenó* que ellos se amen los unos a los otros! Desde el Pentecostés en adelante el Espíritu de Jesús ha continuado y extendido este trabajo, creando una iglesia que consta de una red de relaciones que son senderos de gracia. Las metáforas para esta comunidad de seguidores de Cristo empleadas en el nuevo Testamento – cuerpo, casa, templo, familia y otros – enfatizan la interdependencia de los creyentes ente ellos para su progreso en el discipulado.

En las cartas del Nuevo Testamento, el proceso dinámico de promover la obra del Espíritu Santo en la vida de otra persona – a lo que estoy llamando mentoreo - está presentado como una consecuencia natural de seguir y servir a Jesucristo en la comunidad creada por Su Espíritu. Participar en este proceso es especialmente recomendado para líderes Cristianos pero no exclusivamente para ellos. Hay cinco temas principales acerca del mentoreo que están enfatizados en el Nuevo Testamento: preocupación por ambos el ser y hacer; el rol de los mentores como ejemplo; rechazo de la dominación; creación de futuros líderes; formación Cristocéntrica. Un ejemplo representativo de trece pasajes está agrupado en estos cinco temas.

### *Preocupación por el ser y el hacer*

Por tanto, vayan y hagan discípulos de todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre y del Hijo y del Espíritu Santo, enseñándoles a obedecer todo lo que les he mandado a ustedes. Y les aseguro que estaré con ustedes siempre, hasta el fin del mundo.

(Líderes Cristianos) a fin de capacitar al pueblo de Dios para la obra de servicio, para edificar el cuerpo de Cristo. De este modo, todos llegaremos a la unidad de la fe y del conocimiento del Hijo de Dios, a una humanidad, perfecta que se conforme a la plena estatura de Cristo.

Efesios 4:12-13

Jesús deja claro que el proceso por el cual Él quiere que se involucren con nuevos Cristianos no es meramente un asunto de enseñar conocimiento que lleve a la transformación interna de iluminación. Él está buscando discípulos que estén inmersos y saturados en el Espíritu Santo, y quienes vivan su nueva identidad interior en obediencia práctica todos los días de la vida, haciendo las cosas que él ha ordenado.

Pablo refuerza que el proceso continuo de seguir a Jesús y volverse un miembro maduro de su comunidad tiene que ver con ambos el ‘hacer’ competentemente y el ‘ser’ del carácter. Esto sugiere que el mentoreo – si es para verdaderamente continuar los propósitos de Dios – abordará lo que hace el mentoreado – ‘trabajos de servicio’ – y el tipo de persona que es el mentoreado – ‘maduro’, teniendo la ‘llenura de Cristo’.

### *El rol de los mentores como ejemplo*

Lo que aprendisteis y recibisteis y oísteis y visteis en mí, esto haced; y el Dios de paz estará con vosotros.

Filipenses 4:9

Porque aunque tengáis diez mil ayos en Cristo, no tendréis muchos padres; pues en Cristo Jesús yo os engendré por medio del evangelio. Por tanto, os ruego que me imitéis.

1 Corintios 4:15-16

Sed imitadores de mí, así como yo de Cristo.

1 Corintios 11:1

Hermanos, sed imitadores de mí, y mirad a los que así se conducen según el ejemplo que tenéis en nosotros.

Filipenses 3:17

Porque vosotros mismos sabéis de qué manera debéis imitarnos; pues nosotros no anduvimos desordenadamente entre vosotros, ni comimos de balde el pan de nadie, sino que trabajamos con afán y fatiga día y noche, para no ser gravosos a ninguno de vosotros; no porque no tuviésemos derecho, sino por daros nosotros mismos un ejemplo para que nos imitaseis.

2 Tesalonicenses 3:7-9

El mentor Cristiano sirve de ejemplo de cómo responder a la gracia de Dios, y el alcance de esa gracia en una vida humana. Es importante recordar que Pablo no esperaba que aquellos a quienes el escribía, fueran copias fieles de sí mismo, con exactamente la misma personalidad, dones, llamado y ministerio, tanto cuanto el mismo tenía exactamente el mismo ministerio que Jesús, el ejemplo que seguía. Los mentores Cristianos no esperan reproducirse a sí mismos en sus mentoreados. Más bien, ellos buscan impartir maneras de identificar y responder al trabajo del Espíritu Santo que ellos descubrieron, para que sus mentoreados puedan correr la carrera única marcada para ellos.

### *El rechazo de la dominación*

Ni comimos de balde el pan de nadie, sino que trabajamos con afán y fatiga día y noche, para no ser gravosos a ninguno de vosotros; no porque no tuviésemos derecho, sino por daros nosotros mismos un ejemplo para que nos imitaseis.

2 Tesalonicenses 3:8-9

Apacentad la grey de Dios que está entre vosotros, cuidando de ella, no por fuerza, sino voluntariamente; no por ganancia deshonesta, sino con ánimo pronto; no como teniendo señorío sobre los que están a vuestro cuidado, sino siendo ejemplos de la grey.

1 Pedro 5:2-3

El mentoreo se vuelve inefectivo cuando ejercido desde una posición de poder. Es más efectivo que los mentores Cristianos se vean claramente como siervos de sus mentoreados, y no tomar ventaja de la relación de ninguna forma. Aunque de mucho beneficio, la responsabilidad negociada es ciertamente un elemento de las relaciones saludables de mentoreo, el enfoque abusivo e intruso adoptado por algunos procesos de discipulado que unilateralmente demandan responsabilidad debe ser rechazado como contrario al Espíritu de Dios. El método de Jesús es de extender una invitación inspiradora en lugar de ejercer poder coercitivo para obtener la conformidad.

### *La creación de futuros líderes*

Y vosotros vinisteis a ser imitadores de nosotros y del Señor, recibiendo la palabra en medio de gran tribulación, con gozo del Espíritu Santo, de tal manera que habéis sido ejemplo a todos los de Macedonia y de Acaya que han creído.

1 Tesalonicenses 1:6-7

Lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros.

2 Timoteo 2:2

Pablo tiene la esperanza que aquellos quienes reciben ayuda para progresar en su caminar con Dios, a su vez ayuden a otros a hacer lo mismo. Cada uno de los pasajes arriba se refiere a cuatro generaciones de discípulos. Cada nueva generación de

líderes necesitará que surjan mentores con completo potencial, y tiene la responsabilidad de legar el conocimiento recibido a la generación que les sigue.

### ***Formación Cristo-céntrica***

Hijitos míos, por quienes vuelvo a sufrir dolores de parto, hasta que Cristo sea formado en vosotros,

Gálatas 4:19

A quien anunciamos, amonestando a todo hombre, y enseñando a todo hombre en toda sabiduría, a fin de presentar perfecto en Cristo Jesús a todo hombre; para lo cual también trabajo, luchando según la potencia de él, la cual actúa poderosamente en mí.

Colosenses 1:28-29

En cada creyente, el Espíritu Santo está trabajando para formar la imagen de Cristo – no en términos de personalidad o llamado al ministerio, sino en términos de carácter santo. El proceso de mentoreo está arraigado en servir esta agenda como asunto prioritario de manera que el mentoreado crezca en semejanza a Jesús; sigue ayudando al mentoreado a estar preparado para responder al llamado específico que Dios coloca en su vida, de igual manera que Cristo respondió a Su llamado en completa sujeción, humildad, sabiduría, poder y amor.

## **El Mentoreo en la Historia de la Iglesia**

Este rápido resumen histórico traza como los procesos semejantes al mentoreo han sido practicados y escritos desde los tiempos del Nuevo Testamento hasta los presentes días.

### ***La iglesia antigua***

Durante el tercer y cuarto siglo, cuando el Imperio Romano estaba en decadencia, miles de Cristianos se escaparon a los desiertos del Cercano Oriente para refugiarse de la persecución.

De entre ellos surgieron ‘padres’ y ‘madres’, buscados por peregrinos en busca de mentoreo espiritual. Antony de Egipto (d.356), Evagrius Ponticus (d.399) y John Cassian (d.345) eran destacados Padres del Desierto. Lo que nos ha llegado en forma documentaria puede parecer una mera instrucción general pastoral de discipulado. Sin embargo, debería recordarse que estas pepitas de sabiduría fueron entregadas primeramente como reflexiones personales direccionadas a personas particulares. Los Padres y Madres del Desierto hacían lo mejor que podían para compartir con los peregrinos como individuos únicos. Un pequeño ejemplo de mentoreo de Antony de Egipto sigue:

Un hermano le preguntó a un anciano, ‘¿Qué cosa es tan buena que yo pueda hacer y que viva?’ [Antony] respondió, ‘No todos los trabajos son iguales. Las Escrituras dicen que Abraham era hospitalario, y Dios estaba con él. Y Elías amaba la quietud, y Dios estaba con él. Y David era humilde, y Dios estaba con él. Por lo tanto, lo que encuentres que desea tu alma para seguir a Dios, eso haz, y guarda tu corazón.’<sup>27</sup>

Basil (d.379), obispo de Cesarea, urgió a los Cristianos a encontrar una persona apropiada ‘que pudiera servirte de guía seguro en el trabajo de liderar una vida santa.’ Basil advirtió, ‘Creer que uno no necesita consejos es un mucho orgullo.’<sup>28</sup> Ambrose de Milán (d.397) y Augustine de Hippo (d.430) también ofrecieron asistencia a otros Cristianos, de manera individual parecida al estilo del mentoreo mediante conversaciones y cartas personales.

Del siglo quinto, el Cristianismo celta floreció en Irlanda e Inglaterra, creciendo desde las raíces de los Padres del Desierto. Líderes prominentes incluyeron a Patrick (d.460), Brigit de Kildare (d.524), Columba de Iona (d.597), Aidan de Lindisfarne (d.651) y Hild de Whitby (d.680). Una de las características de esta corriente de espiritualidad era el énfasis en el ministerio del *anamcara* o ‘amigo del alma’. Edward Sellner comenta:

Las historias y díceres de los santos celtas claramente revelan que el mentoreo y guía espiritual eran considerados una parte importante sino esencial de la espiritualidad Cristiana celta. Todos los santos parecen haber cambiado profundamente por estas relaciones – ya sea que hayan ofrecido un oído compasivo o una palabra desafiante.<sup>29</sup>

Tal era el valor puesto sobre el mentoreo que Brigid es acreditada con el dicho, ‘Cualquiera sin un amigo del alma es como un cuerpo sin una cabeza. No comas más hasta que consigas un amigo del alma.’<sup>30</sup>

### ***La Edad Media***

Para el siglo doce, el mentoreo era mayormente llevado a cabo por y para los miembros de las órdenes monásticas. Sin embargo, había notables excepciones tal como Bernard de Clairvaux (d.1153) quien escribió más de 460 cartas de consejería espiritual a buscadores, ayudándolos a pensar claramente sobre los temas de la fe y a tomar buenas decisiones de vida. Aelred de Rievaulx (d.1167), cuya familia fueron custodios del sepulcro de Cuthbert en la catedral de Durham, era muy consultada sobre los asuntos de guía espiritual. Estimulada por Bernard de Clairvaux a producir libros de su sabiduría, publicó su más conocida obra, *Spiritual Friendship (Amistad Espiritual)*, en la cual escribe:

El evangelio de la vida, con todas sus dificultades, es mucho para que nosotros podamos manejar solos. Necesitamos el consejo, la guía y el apoyo de otros quienes caminarán el sendero con nosotros. Esa persona es el amigo espiritual.<sup>31</sup>

De la misma manera, Thomas à Kempis (d. 1471) en su ampliamente leído trabajo, *The Imitation of Christ (La Imitación de Cristo)*, animaba aquellos que buscaban una vida

más profunda de discipulado a “buscar consejo de alguien con mente clara; a pedir instrucción de alguien mejor que él; a evitar seguir sus propias ideas orgullosas.”<sup>32</sup> Hombres y mujeres quienes seguían su consejo no tenían mucha alternativa aparte de buscar al clero y otros miembros de orden monástico. Lamentablemente, los mentores empáticos y generosos eran difícil de encontrar. El mentoreo medieval podía ser controlador y ascético al extremo, y tendía a buscar la conformidad con las reglas monásticas en lugar de vida y libertad en el Espíritu.

### *La Era de la Post-Reforma*

Los Reformadores reaccionaron en contra de la dominación autoritaria de los clérigos, pero entendían también la necesidad por el cuidado del alma. Martín Lutero (d. 1546) y John Calvino (d. 1564) ambos ofrecieron guía espiritual a individuos de muchas clases sociales que buscaban ayuda. Es imposible medir cuán extensa era la práctica. Dada la naturaleza individual y confidencial del mentoreo, existen pocos archivos de relaciones específicas. Lo que si tenemos está en forma de cartas pero esto probablemente solo representa un porcentaje pequeño de la actividad de mentoreo activo comparado con aquello llevado a cabo mediante conversaciones formales e informales. Una serie de libros importantes que hablan del ministerio de mentoreo, publicado durante el siglo dieciséis y principios del siglo diecisiete, hubieron sido leídos y utilizados como recursos por mentores y mentoreados igualmente. El hecho de que los libros eran tan conocidos y populares indica que la práctica del mentoreo estaba sana y salva. Algunos de los libros más conocidos son:

- Martin Bucer (d. 1551) *On the True Cure of Souls*
- Ignatius of Loyola (d. 1556) *Spiritual Exercises*
- Teresa of Avila (d. 1582) *The Way of Perfection*
- John of the Cross (d. 1591) *The Ascent of Mt. Carmel*
- Francis de Sales (d. 1622) *An Introduction to the Devout Life*



A lo largo del siglo diecisiete varios escritores famosos, especialmente de la tradición Puritana, continuaron dando su atención para promover la obra del Espíritu en las vidas de otras personas. Este fue un periodo de creciente desestabilización intelectual y espiritual mientras que las estructuras de antiguas autoridades religiosas eran crecientemente cuestionadas. Estos escritores produjeron libros diseñados a proveer anclas espirituales a aquellos que buscaban seguir su llamado en tiempos difíciles:

- Richard Sibbes (d. 1635) *Discouragement's Recovery*
- Thomas Goodwin (d. 1680) *A Child of Light Walking in Darkness*
- Jeremy Taylor (d. 1667) *Holy Living and The Golden Grove*
- Richard Baxter (d. 1691) *The Reformed Pastor*
- François Fénelon (d. 1715) *Spiritual Letters*

La Sociedad de Amigos (Quakers) enfatizaba la doctrina de ‘luz interna’, por medio de la cual Dios habla directamente a nuestra alma, que sugiere un enfoque de alguna forma independiente al desarrollo espiritual. Sin embargo su fundador George Fox (d. 1691) escribió más de tres mil cartas que ayudaron a los buscadores en su peregrinaje espiritual. John Wesley (d. 1791) desarrolló lo que se puede llamar una red de mentoreo mediante sus reuniones Metodista de clases en toda Gran Bretaña. Estos grupos de doce personas más un líder, se reunían con el propósito de cuidado espiritual mutuo, incluyendo confesión, ánimo y desafío.

### ***El Periodo Moderno***

El surgimiento de la modernidad desde el principio del siglo dieciocho y la creciente influencia del movimiento filosófico que llamamos ‘la iluminación’, tuvo un impacto perjudicial potente sobre la práctica del mentoreo en la iglesia en general. Esto en especial pasaba entre Evangélicos y Pentecostales

en los siglos diecinueve y veinte. Asuntos de discipulado y madurez en la fe eran cada vez más abordados mediante el ejercicio únicamente de la razón. El buscar el llamado de Dios mediante la reflexión, revelación y el poder del Espíritu Santo dio lugar a enfoques más ‘rationales’ y ‘científicos’. El entrenar líderes para el servicio del ministerio Cristiano se volvió dominio exclusivo de academias teológicas, y el moderno espíritu del duro individualismo y liderazgo empresarial redujo las tradiciones de perseguir el camino del discipulado en compañía con otros. Para muchos líderes Cristianos, esto llevó consecuencias desastrosas.

A pesar de esta tendencia, el siglo veinte fue testigo de algunas contribuciones importantes al ministerio del mentoreo de personas tales como la estudiosa Anglicana y mística Evelyn Underhill (d.1941) y el señor del Oxford C.S. Lewis (d. 1963). Además, custodios de la larga tradición de dirección espiritual en la iglesia Católica tales como Thomas Merton (d.1968) y Henri Nouwen (d.1996), han ganado un amplio número de lectores en los círculos protestantes. Han ayudado a los Evangélicos a acceder a la riqueza de los recursos para el mentoreo, mantenidos en los escritos sobre el asunto, particularmente de la iglesia primitiva y Edad Media.

Más recientes autores, tales como Richard Foster, John Mallison, Eugene Peterson y Dallas Willard, han posicionado al mentoreo firmemente en la agenda de cualquiera interesado en desarrollar líderes para misiones. Docenas de libros sobre el mentoreo Cristiano, han sido publicados en los pasados diez años. Influyentes revistas de liderazgo Cristiano ahora contienen regularmente artículos sobre el tema, y un creciente número de institutos de entrenamiento para el ministerio ofrecen cursos sobre mentoreo y dirección espiritual como parte de su currículo principal. Luego de un largo periodo durante los siglos diecinueve y veinte en los cuales el mentoreo no era aun ampliamente practicada entre los Protestantes, algo está cambiando ahora que hace que del mentoreo una idea poderosa para nuestros tiempos.

## Un Arte Antiguo Para Un Contexto Post-Moderno

En el siglo veintiuno, observamos señales que la cosmovisión y filosofías dominantes asociadas con el periodo moderno están lentamente desvaneciéndose en influencia, mientras maneras alternativas de ver el mundo están surgiendo. La ciencia ya no tiene el famoso estatus que del que una vez gozaba porque nosotros ya no creemos que tenga las respuestas a nuestras más apremiantes preguntas. El argumento racional ya no puede mandar en el respeto universal. Muchas personas sospechan profundamente de las estructuras de autoridad y de cualquiera que pareciera tener seguridad de lo que piensa que sabe. Existe una creciente sensibilidad hacia el contexto, la apreciación del misterio y los prodigios, el deseo de autenticidad, la apertura a todos los tipos de espiritualidad, la valoración de experiencias subjetivas y la conservación de la comunidad.

El antiguo arte del mentoreo rasca donde la generación post-moderna tiene picazón. Los modernos enfocan el discipulado y el entrenamiento para el liderazgo, reforzando la importancia de conseguir la respuesta correcta. El énfasis es puesto directamente sobre lo que la persona sabe. La inferencia es que, el saber algo, automáticamente se traduce en transformación de vida y ministerio. La actual crisis entre líderes Cristianos apunta a una falla en ese enfoque. El mentoreo es atractivo a los post-modernos porque va más allá de lo que una persona sabe, a la condición del alma de una persona. El mentoreo les da a las personas espacio y tiempo dentro del contexto de una relación sagrada, para viajar hacia la transformación, no por el poder de la verdad propositiva, sino por el poder del Espíritu de verdad. Un mentor Cristiano no es una persona con las respuestas correctas, sino una persona con las preguntas correctas, quien camina el sendero del descubrimiento con los demás.

Los post-modernos respetan el amor y la sabiduría, pero negarán una conexión necesaria entre el conocimiento y la autoridad. Donde los modernos tienden a confiar en el experto,

quien tiene muchos conocimientos, en los post-modernos, es más probable que resuenen con una persona por quien es, respondiendo a su integridad y energía. Es más probable que busquen una relación con aquella persona, en lugar de simplemente buscar un conjunto de principios que puedan tomar y aplicar ellos mismos. El mentoreo proporciona precisamente ese tipo de relación, en la cual los compañeros pueden moverse desde la comprensión objetiva, hacia el entendimiento intersubjetivo.

Nociones individualistas de liderazgo que ganaron aceptación en la modernidad, cada día son menos atractivas a los post-modernos, en tanto que las consecuencias negativas de tal enfoque se vuelven más evidentes. Líderes Cristianos contemporáneos anhelan conexión como un antídoto a la esterilidad y vulnerabilidad que resulta del aislamiento en el liderazgo. Están dispuestos a encontrar compañeros para el viaje y ver el liderazgo en términos más de navegación que de gobernanza.

A los post-modernos les gusta explorar la interconectividad de todo, diferente de los modernos, quienes tienden a comprender el mundo en categorías discretas. El mentoreo Cristiano invita a los mentoreados a responder a Dios, quién ya está trabajando dentro de nosotros en todos los aspectos de nuestro ser y hacer, invitándonos a una relación más profunda y a una vida de amor y servicio más rica. La idea de prestar atención al trabajo de Dios en nuestras vidas, nuestras experiencias, nuestra imaginación, nuestros sentimientos, y responder de maneras concretas y prácticas a la divina presencia, es muy atractiva para los post-modernos.

El mentoreo no es meramente una moda pasajera. Ha estado aquí por siglos y tiene raíces profundas en la tradición Cristiana, y especialmente en el ministerio de Cristo mismo. Aunque un poco adormilado a lo largo de la era moderna, el mentoreo es una idea cuyo tiempo ha llegado de nuevo, porque está muy bien adaptada a las necesidades del ‘hambre’ personal y vocacional de la próxima generación de líderes Cristianos.

## Capítulo Tres

# Navegando La Tormenta Perfecta

Sara es una decepción para sí misma y, ella imagina, para tantas otras personas que han visto su temprano desarrollo con tanta anticipación. El liderazgo le llegó naturalmente a una temprana edad. Ella fue capitana de su colegio, estrella de la sociedad de debate y líder del grupo de juventud de su iglesia. Ya estaba involucrada en entrenamiento ministerial cuando se casó con Ben. Él la apoyaba mucho, administraba su negocio de instalaciones eléctricas para apoyarla con sus estudios en la Universidad y luego su posgrado. Sarah tenía un llamado de Dios que era claro y emocionante. Lo único que quería hacer en su vida era servir a Dios en el ministerio.

Sarah ha estado en su pequeña iglesia en Vancouver, al oeste de Canadá por diez años, pero parecía una vida entera. El escenario ideal para ella era seguir sirviendo en esta pequeña comunidad por unos años más para ganar experiencia y luego pasar a un rol más desafiante con más campo para sus talentos. Los líderes de su denominación la habían animado a seguir este camino, pero desde el comienzo, las cosas empezaron a ir mal. Surgió un conflicto con un poderoso líder laico quien resultó tener mucha influencia dentro de la denominación. Al principio, parecía que era un pequeño contrat tiempo. Sarah estaba segura que sí podía aguantar y trabajar para resolver el conflicto, todo estaría bien. A pesar de sus mejores esfuerzos, el conflicto aún sigue, luego de todos estos años. Sarah ha tenido algunas excelentes ideas para transformar la pequeña iglesia en dificultades, en una comunidad vibrante de fe y misión. Pero cada vez que parecía que las cosas estaban a punto de suceder, algo sucedía y todo fracasaba.

Las expectativas de lo que ella posiblemente podía lograr, eran altas e imposiblemente diversas. Sin importar lo que haya hecho, alguien ha sido decepcionado. Poco a poco, la autoconfianza de Sarah ha sido erosionada, y ha empezado a resentirse con todos los que parecieran estar determinados a dificultar su vida. Pensó en buscar otra iglesia, pero aquellas disponibles estaban en otras ciudades y el negocio de Ben los tiene anclados. Actualmente, las reuniones con su supervisor de área y conferencias ministeriales con sus colegas, son momentos particularmente dolorosos. Últimamente, Sarah ha estado haciendo excusas para sí misma y aún mismo, estirando la verdad un poco para hacer que su desempeño parezca mejor de lo que realmente es. Antes, una persona sociable y divertida, ahora Sarah se ha convertido en una persona aislada y lúgubre. Su reloj biológico está corriendo, pero tiene miedo de que si se toma un tiempo para tener un bebe, nunca más volverá al ministerio. Ese pensamiento la atormenta y ella se pregunta si su sentido del llamado no fue un error, después de todo.

## Buenos Líderes en Crisis

La presión está presente para todos los líderes Cristianos, especialmente aquellos quienes se comprometen a lograr el cambio transformacional entre el pueblo de Dios, con el propósito de misiones. La tarea inspiradora de misiones, presenta tantas oportunidades, que pueden transformarse en una carga importante para aquellos quienes se atreven a darle importancia. Líderes de buen corazón se están cansando tremendamente, intentando cumplir con lo que creen se espera de ellos. Al mismo tiempo, las condiciones que pueden ayudar a hacer el liderazgo Cristiano sostenible, parecen estar faltando, y, de hecho, evaporando. De este modo es creada la actual crisis para los líderes Cristianos que pudiera ser sustancialmente abordada mediante el mentoreo.

En un tiempo cuando las oportunidades de expansión para el Evangelio requiere de líderes capaces de seguir operando en un alto nivel y un ambiente cambiante veloz, muchas de nuestras

mejores personas están teniendo problemas para sobrevivir o dándose por vencidos del todo. Termina improductivos o sin ministerio, no porque no tienen lo que necesitan, sino porque no existe nadie para acompañarlos en ese viaje tan demandante, ayudándolos a mantenerse frescos y encarrilados. Desesperadamente necesitamos soluciones para el problema del bajo rendimiento o deserción de buenos líderes. Considerando la tarea de misiones ante nosotros, el rol crucial que juegan los líderes al tratar esa tarea, y los recursos de entrenamiento que aparentemente están siendo desperdiciados, este debe ser un asunto de considerable preocupación para todos involucrados en la elaboración de estrategias para misiones.

Investigaciones conducidas en Australia, muestran la deserción de líderes Cristianos al ministerio, en tasas alarmantes. Un destacado experto en esta área es el Dr. Rowland Croucher, del *Ministerio John Mark*. El estima que en Australia existe un ex pastor para cada pastor en función; aproximadamente 13.000 en la actualidad.<sup>33</sup> Mi propia investigación informal, sobre personas involucradas en la supervisión de ministerio en Inglaterra, Canadá y los Estados Unidos, indica que las tasas de deserción para esos países, son similares.<sup>34</sup> Roy Searle, un ex-presidente de la Unión Bautista en Inglaterra, me dijo en una conversación personal que, las tasas de deserción de líderes Evangélicos y carismáticos en particular, son bastante fenomenales. Croucher encontró que, las tasas más altas de deserción ocurren en aquellas denominaciones con mayor involucrimiento en la plantación de nuevas iglesias. De su investigación, es razonable concluir que, cuanto más intencional un grupo de líderes es sobre el liderazgo transformacional, tal como aquellos sobre el terreno de misiones, aparentemente es más alto su tasa de desgaste.

Pero la crisis no está confinada a aquellos que desertan. Un gran porcentaje de aquellos que permanecen en el ministerio, sufren de varios grados de estrés y desgaste. Un análisis de la *Investigación Nacional de la Vida en Iglesias*, publicado en Australia en 2001, cubriendo 4500 ministros senior, pastores y párrocos, tiene resultados que de hecho son serios. Revela que el desgaste es una característica principal en

las vidas de aproximadamente un cuarto de todos los líderes congregacionales. Además, más de la mitad están al borde del desgaste.<sup>35</sup> Cuando la mitad de nuestros líderes Cristianos renuncian, y solo uno en cada cuatro de los remanentes está bien, tenemos una seria crisis en nuestras manos.

## ¿El Mentoreo puede Ayudar?

Por muchos años la Unión Bautista de Gran Bretaña ha reconocido el problema de los líderes Cristianos que abandonan el ministerio. En un primer intento de parar el fenómeno, el departamento de ministerio de los Bautistas empezó en los 90 un proceso de autoevaluación para pastores. La idea era abordar asuntos claves con los pastores de manera sutil. Las ‘Guías de evaluación’ fueron puestas a disponibilidad para ayudar a los pastores a trabajar en este proceso voluntario. Muy pocos pastores aceptaron la oportunidad de apoyo en este proceso, y los números de abandono seguían creciendo, con un 20% de pastores abandonando el ministerio en menos de los cinco años después de haberse graduado del seminario.

En el 2001, se estableció un nuevo sistema para nuevos ministros recién graduados, en su período de prueba de tres a cuatro años. Este nuevo enfoque partió del proceso de autoevaluación voluntaria, optando por la asignación de mentores junto con grupos de reflexión teológicos y una continua conexión con su seminario. Varios años después, cada una de sus trece asociaciones regionales, tiene un equipo de mentores entrenados y el esquema está teniendo un efecto extraordinario. Robert Urwin, del departamento de Ministerios Bautistas escribe:

En términos de estadísticas sobre el impacto del programa de Nuevos Ministros, especialmente de mentoreo, sobre la tasa de deserción del ministerio, antes de la introducción del esquema en 2001, la deserción era de 20% en los primeros cinco años de ministerio. Esto ahora ha disminuido a menos del



5%. A lo largo de Inglaterra y Gales, actualmente tenemos 320 mentores entrenados disponibles en nuestros libros de los cuales, alrededor de 200 están actualmente en una relación de mentoreo con uno o más ministros recién graduados. A cualquier momento podremos tener en programa, entre 250 a 280 nuevos ministros recién graduados.<sup>36</sup>

Puede que usted ya esté convencido del valor del mentoreo para los líderes Cristianos, y esa puede ser la razón por la cual escogió leer este libro. Pero aún si ese fuera el caso, que diría usted, si alguien le preguntara ¿por qué el mentoreo es una idea tan buena y, es el mentoreo apropiado para todos los líderes Cristianos en todos los ámbitos? Me han hecho esa pregunta muchas veces, y este es el tipo de respuesta que doy.

Primeramente, hago notar que el liderazgo es una función que nadie puede hacerlo solo. Es un deporte de equipo, y nadie tiene todo lo que se necesita para cumplir con ese trabajo. Además, la vida no fue hecha para un viaje en soledad. Avanzamos el Reino de Dios juntos, con otras personas. Líderes saludables y efectivos en esta empresa, aprenden como conectarse con personas clave quienes los mantienen aguzados, sobre rieles, enfocados y en buena forma como seres humanos y como siervos de Dios. Es una estrategia de satanás el aislar los líderes, para hacerlos más vulnerables a las fuerzas negativas y obstruir su efectividad en la misión y ministerio. Entonces, desde el punto de vista de las necesidades de líderes individuales, el mentoreo es una línea de vida que puede ayudarlos a superarse.

En segundo lugar, yo miro el panorama completo. El producir la próxima generación de líderes Cristianos, es crítico para la tarea de recalibrar la iglesia como un agente de la misión de Dios. Instituciones de entrenamiento de liderazgo Cristiano alrededor del mundo, están lidiando con la primera parte de este proceso, pero, ¿Qué pasa una vez que los líderes se gradúan del seminario? En el ámbito ministerial del cambio comprensivo, trascendental y discontinuo, especialmente (pero

no exclusivamente) en el mundo Occidental, la vida es extraordinariamente dura para los líderes Cristianos, quienes a menudo se sienten mal preparados para lo que encuentran. Como lo hace estresa Eddie Gibbs:

¿Cómo puede cualquier instituto de educación o entrenamiento, equipar a los líderes de iglesias con herramientas necesarias para lidiar con un rango de situaciones que, probablemente, encontrará en los años venideros de ministerio? Cualquier enfoque de 'kit de herramientas', seguramente probará ser deficiente porque no sabemos que nos depara el futuro. El entrenamiento debería proporcionar una experiencia de mentoreo. Oportunidades de aprendizaje deben ser proporcionadas a lo largo de los años de ministerio de una persona.<sup>37</sup>

A diferencia del entrenamiento institucional preparatorio inicial, el mentoreo recorre la travesía con el líder, enfocando flexiblemente los problemas en tanto surgen, asegurando que los líderes tengan la mejor oportunidad para avanzar el recorrido de manera efectiva y saludable. El mentoreo es un proceso ligero y de bajo costo de empoderamiento, capaz de proporcionar recursos oportunos a líderes Cristianos, en un formato ideal adaptado a sus necesidades y disponibilidad. Es precisamente el tipo de cosas que denominaciones y agencias de misiones están buscando para asegurar que sus líderes estén a la vanguardia de la misión.

Antes de que podamos apreciar completamente el valor personal del mentoreo para líderes Cristianos, requerimos de una comprensión más extensa de los problemas que yacen detrás de estas preocupantes estadísticas. Miraremos más en detalle al porque los líderes muestran bajo desempeño y desertan del ministerio; y cómo el mentoreo puede abordar estos asuntos. Hacia el final de este capítulo, retornaremos para considerar mejor el panorama general, valor estratégico del mentoreo para el ministerio y misiones.

## La Tormenta Perfecta

En 1993, el autor Sebastián Junger, estaba pesquizando un libro sobre el hundimiento ocurrido dos años antes, de un barco pesquero, en condiciones extremas en las afueras de la costa este de los Estados Unidos. En una entrevista, Bob Case, del Servicio Nacional de Meteorología, explicó a Junger que las condiciones se volvieron inusualmente intensas por la extraña convergencia de múltiples eventos climáticos, creando un escenario ‘perfecto’ para el catastrófico viento, olas y lluvia. De esa conversación, nació el término, ‘la tormenta perfecta’.

La tormenta perfecta para el liderazgo Cristiano, ocurre donde las amenazas sistémicas se encuentran con las vulnerabilidades en la personalidad del líder. Al decir ‘amenazas sistémicas’, me refiero a las condiciones adversas que se unen en torno del liderazgo Cristiano. Estas condiciones son algunas veces, simplemente una consecuencia de ayudar a personas a lidiar con problemas momentáneos de la vida, y algunas veces, son disfunciones de las comunidades donde sirven los líderes Cristianos. Todos sabemos que el liderazgo es difícil. Pero se hace más difícil de lo que necesita ser, cuando los sistemas funcionan de maneras carnales, que no reflejan el Reino de Dios. Muy pocas organizaciones Cristianas son totalmente peligrosas para sus líderes; pero ninguna es completamente libre de condiciones peligrosas.

Cuando hablo de ‘vulnerabilidades en la personalidad del líder’, me refiero a aquellas partes de la psique que aún están en el proceso de hacerse conforme con la imagen de Cristo. Estas son las debilidades, viejas heridas, secretos oscuros, inmadurez y maneras tontas que ahogan la capacidad de liderazgo. Todos los líderes – de hecho, todas las personas – tienen tales vulnerabilidades. No son jamás erradicadas por completo, pero mediante el poder del Espíritu Santo, el crecimiento significativo y la sanación puede ser alcanzada, y los efectos negativos pueden ser neutralizados.

Los líderes y los sistemas, forman relaciones simbióticas. El individuo y la comunidad, se afectan mutuamente,

positivamente y negativamente. La naturaleza humana, siendo lo que es, lo negativo tiende a tener un efecto creciente a lo largo del tiempo, a no ser que se interponga una intervención externa. Los peligros en un sistema, explotarán las vulnerabilidades en un líder, a no ser que alguien lo ayude a mantenerse firme en medio de la tormenta. El mentoreo ayuda a los líderes Cristianos a navegar la tormenta perfecta, impulsando sus fortalezas para abordar sus vulnerabilidades de manera que las amenazas presentes en los sistemas organizacionales Cristianos sean dominados y la salud sistémica sea promovida.

## Amenazas Sistémicas

Aquellos que responden al llamado del liderazgo Cristiano, se encuentran arrastrados a situaciones que, algunas veces, son exigentes, desempoderantes, emocionalmente peligrosos, aislantes e implacables. Eso no significa que estas cualidades son completamente dominantes en todos los ámbitos del liderazgo Cristiano, sin embargo están presentes en cierto grado, virtualmente en cada iglesia y organización Cristiana que se te ocurra nombrar. Estas condiciones peligrosas, constituyen una amenaza real a la sustentabilidad del liderazgo Cristiano. Lauer lo expresa sucintamente:

Las iglesias esperan que sus ministros hagan lo imposible. Su principal llamado es espiritual, dice el laico, pero el ministro es juzgado bajo el criterio organizacional en lugar de espiritual. El ministro es un ser social, pero tiende a no tener relaciones significativas con los miembros de la iglesia... El ministerio nos presenta con un caso de castigo estructurado.<sup>38</sup>

Tomemos un momento para examinar cada una de las cinco condiciones peligrosas que he listado, ya que frecuentemente aparecen en el ambiente de una iglesia local. El ambiente de

liderazgo en que usted trabaja, puede que no sea una iglesia local, pero probablemente podrá imaginar cómo juegan estos factores en su entorno.

### *Exigentes*

Los Cristianos, generalmente estarían de acuerdo que, el involucrarse en las misiones de Cristo, es la cosa más valiosa y preciada que cualquiera puede hacer con sus vidas. Es una causa digna de nuestro máximo esfuerzo, lealtad y devoción. El problema surge cuando, ese esfuerzo, lealtad y devoción es demandada por instituciones Cristianas tales como iglesias locales, denominaciones, agencias de misiones, escuelas Cristianas y así sucesivamente, en el nombre de Cristo. Las demandas de tales instituciones pueden fácilmente salirse de control y colocar cargas sobre líderes Cristianos que, el mismo Cristo no requiere.

Como están influenciados por los modelos de negocios exitosos seculares, los sistemas organizacionales de iglesias, están muy preocupados con los resultados cuantificables de asistencias, ofrendas, bautismos. Se requiere que los líderes reporten sobre los programas y ministerios que son conducidos por la iglesia en términos de número de personas involucradas y la cantidad de ayuda que ellos proporcionan. Estas demandas pueden llevar a que los líderes produzcan cantidad sobre calidad y persigan el éxito a cualquier costo.

Los líderes Cristianos se registran para servir a Cristo, pero de pronto son confrontados con una multitud de personas, de mentalidad consumista, que exigen ser servidos. Sus expectativas son a menudo diferentes de aquellas del líder. El líder espera que las personas estén dispuestas a resetear sus expectativas, mientras que estas personas esperan que el líder cumpla las expectativas de ellos. Si los líderes sucumbieran a este contrato de proveedor-consumidor, pronto descubrirían que las expectativas de la multitud son tan diferentes al punto de la contradicción. Es imposible complacer a una persona, sin desagradar a otra.

Por naturaleza, los roles y funciones del liderazgo Cristiano son difusos y multifacéticos. Particularmente en los ambientes de iglesias locales, se requiere que los líderes sean al mismo tiempo educadores, evangelistas, organizadores, pastores, predicadores, sacerdotes, estudiosos, reformadores sociales y un completo parangón de virtud. Fuera de los círculos Cristianos, tal conjunto de demandas, claramente sería reconocido como irrazonable. Pero son justificados en las organizaciones Cristianas, en vista del supremo llamamiento de servir la misión de Cristo, y son adoptados por generaciones sucesivas de líderes, quienes idealistamente se dedican a la causa.

Además, las demandas del liderazgo Cristiano no recaen solo en el líder, sino también sobre su familia. El tiempo requerido para solo empezar a abordar las expectativas colocadas sobre ellos, los roba de sus familias de manera regular. Aun cuando estos están en casa, sus responsabilidades consumen su mente y energía emocional. Los temas pastorales tienen un efecto negativo sobre las relaciones familiares, y se espera que las esposas e hijos sobrelleven esta carga por amor al llamado del líder. Se espera de ellos también, reacciones perfectas y lo más parecidas a Cristo, en toda situación.

### *Desempoderante*

Si las altas exigencias colocadas sobre los líderes Cristianos no fueran suficientes, las cosas se ponen peor por el desempoderamiento que experimentan. Por desempoderamiento quiero decir, la sensación que tienen de falta de recursos para cumplir con las expectativas exigidas. Un líder me lo describió de la siguiente forma – me mandaron a construir una pared, y descubrí que tenía que hacer mis propios ladrillos. Para ser justos, los individuos dentro de las iglesias locales, no planean sádicamente para crear estas condiciones, pero existen por diversas razones.

Primero, no existe un ministerio Cristiano que no sufra de falta de recursos físicos y económicos para cumplir su visión. Si de repente tienen los recursos suficientes, pronto la visión

se expande hacia una nueva misión o campo, dejándonos cortos de nuevo. Estamos todos tratando de cambiar el mundo con un cordón de zapato. Los líderes Cristianos descubren que aquellas personas que rápidamente aplauden una nueva iniciativa, probablemente no sean tan rápidas para contribuir económicamente para el cumplimiento del objetivo.

Segundo, las estructuras de las iglesias locales y otras organizaciones Cristianas típicamente carecen de claridad. El gráfico organizacional puede verse limpio en papel, pero en realidad, las líneas de influencias e comunicaciones informales son a menudo muy complejas. No es muy claro para los líderes quienes exactamente son responsables por qué. ¿Quién tiene la autoridad? ¿Quién está ajustando la dirección? No es algo fuera de lo común que se estimule a los líderes Cristianos a perseguir ciertos proyectos, y luego, en el último momento, se les jale el tapete.

Tercero, el decreciente respeto por líderes, evidente en la sociedad occidental en general, ha tenido un impacto importante en la iglesia. No confían en los expertos. Después de todo, aun los expertos no se ponen de acuerdo. Todos creen poder ser su propio experto, y sopesan las opiniones de las tan llamadas autoridades. Los líderes Cristianos reciben dudas y preguntas cada vez que tratan de guiar a las personas en una dirección desafiante o que afecte su zona de comodidad.

Cuarto, las iglesias locales, comúnmente, tienen un alto porcentaje de voluntarios. El liderar a voluntarios es un prospecto muy diferente al de liderar empleados remunerados en un negocio. Los voluntarios pueden irse en cualquier momento, sin previo aviso, sin excusas y sin miedo a repercusiones. Dado que el poder para lograr cosas en la comunidad de creyentes depende del trabajo en equipo, el capricho de los voluntarios resulta en un sentimiento de desempoderamiento para los líderes.

Quinto, los líderes Cristianos sufren de la ambigüedad del modelo siervo-líder. Como líder, ellos justamente entienden que están empoderados para ejercer influencia y ocasionar el cambio transformacional. Pero existe un sentido que la humildad requerida de un servidor, los haría receptivos en lugar de que tomen iniciativa.

Uno de mis mentoreados una vez me comentó, ‘cuando hago lo que ellos quieren, me afirman como líder. Pero cuando no, ellos rápidamente me hacen recuerdo que soy un siervo.’

### *Peligroso*

Aquellos que nunca han estado en el liderazgo Cristiano, no pueden imaginar cuan asustador puede ser. No es solo un juego. Las apuestas son altas. Tratamos con las vidas reales de personas, a menudo durante momentos que están enfrentando temas trascendentales que causan intensas emociones. El liderazgo Cristiano es un negocio propenso a pérdidas y existen muchas bajas. Regularmente los líderes se encuentran en medio del fuego cruzado entre los miembros de su comunidad. También se convierten en blancos para cualquiera que se le ocurra estar enojado o frustrado por la manera que de repente lo trataron, o por la dirección que piensan que la organización está tomando. Sin mencionar que los líderes Cristianos son el blanco favorito de los poderes de las tinieblas.

El cuidado pastoral de personas con varias situaciones personales difíciles es inherentemente peligroso. No todos los líderes Cristianos están capacitados como consejeros. Sin embargo, a menudo son el primer punto de contacto para las personas en crisis. Aparte del estrés emocional involucrado en estos procesos, la disfuncionalidad de las personas que están siendo tratadas, es intrusiva para la persona del líder. Todo tipo de reacciones internas están listas en funcionamiento y pueden ser difíciles de resolver, y pocos líderes escapan intactos. Los sistemas eclesiásticos tienen la insensata tendencia de premiar a los líderes que se involucran por completo, alma y corazón, en toda situación de necesidad. Donde se estimula a los líderes a hacerse responsables por las acciones y decisiones de los demás, se crea una tierra fértil para relaciones dependientes.

Pareciera que cada conflicto en las organizaciones Cristianas, toman proporciones mayores simplemente por la proximidad a los temas eternos. Simples diferencias de preferencias se toman proporciones exageradas, mientras los lados hacen de su



punto de vista en particular, un artículo de fe. Estos conflictos pueden desaparecer o permanecer no resueltos, excepto por el hecho que, se espera que los líderes Cristianos creen unidad y armonía en el sistema – una meta desesperanzada y algunas veces totalmente desacertada. Lo peor de todo es cuando el líder se hace de parte en el conflicto y no existe nadie para ayudar a resolverlo. Cuando las cosas no van bien en una iglesia, la reacción común es de echar la culpa al líder. Personas que el líder las consideraba amigas, pueden emitir críticas muy personales del mismo.

Más amenazas surgen del fracaso de las organizaciones en instalar medidas de transparencia, para asegurar que sus líderes sean vistos de manera irrepachable. Excusando esta negligencia del deber como confianza del líder, las organizaciones le dan a los líderes vulnerables, oportunidades para indiscreciones. Tentaciones peligrosas de naturaleza sexual y financiera, están siempre presentes para muchos líderes Cristianos, y hacen parte del peligroso mundo en el cual ellos se mueven hoy en día.

### *Aislante*

El viejo dicho, “Es muy solitario en la cima”, nunca fue más verdadero que en las organizaciones Cristianas. Paul y Libby Whetham escriben:

Nuestra investigación usó muchas mediciones cuantitativas y cualitativas para ayudar a entender las relaciones de los líderes eclesiásticos con otras personas. Sus puntajes en la mayoría de las mediciones, fueron por debajo del promedio. En el área de relaciones sociales generales, sus puntajes fueron más bajos que todos los otros sub-grupos medidos, incluyendo las poblaciones psiquiátricas. Los líderes eclesiásticos, tienen pocos o casi ningún amigo íntimo, dentro o fuera de la iglesia.<sup>39</sup>

Será esto simplemente parte del perfil de un líder, o ¿las organizaciones Cristianas aíslan a sus líderes? Cinco factores apuntan a esta última conclusión.

Primero, la noción de la distinción clero/laicos aún está profundamente arraigada en muchas iglesias y organizaciones Cristianas, a pesar de la Reforma. Los líderes en general, y el clero en particular, son considerados como una raza aparte. De todas las varias maneras en que esto se representa, quizás la más impactante es que a los líderes Cristianos raramente, o casi nunca se les permite salirse del rol, aun en situaciones sociales. Sin importar donde estén, o con quién estén, nunca dejan de ser un líder Cristiano, con todas las responsabilidades pertinentes al rol. Pocas posiciones de liderazgo tiene esta dimensión.

Segundo, el constante traslado, hace que la dicha de tener amistades a largo plazo sea difícil. Los líderes Cristianos se trasladan mucho, de una comunidad a otra, con una frecuencia superior al promedio – quedando en segundo lugar solamente para los miembros de las fuerzas armadas. Es posible para la mayoría de las personas, dejar un lugar de trabajo por otro sin necesariamente abandonar toda su comunidad social. Los líderes Cristianos son obligados a sumergirse en la comunidad que los emplea, de manera que cualquier cambio de trabajo es completamente disruptivo para las amistades.

Tercero, las altas exigencias que ya hemos mencionado, que son hechas a los líderes Cristianos, los dejan muy ocupados para tener tiempo para amistades. Las horas del día, en las cuales la mayoría de las personas están disponibles para contacto social, son el tiempo en que los líderes Cristianos están más ocupados trabajando en su comunidad.

Cuarto, los amigos que hacen los líderes dentro de su entorno de liderazgo, también forman parte del grupo que los emplea. Inevitablemente, suceden conflictos de roles que estresan las amistades. Los líderes Cristianos deben siempre estar a la defensiva en tales situaciones, no vaya ser que hablen demasiado o actúen de forma que sea malinterpretada después. La mayoría de las personas pueden escoger si socializan o no con sus compañeros de trabajo. La manera en que funciona el sistema significa que los líderes Cristianos a menudo no tienen esa opción.

Quinto, las estructuras establecidas por redes de iglesias para conectar a los líderes con sus colegas, tienden a exacerbar los sentimientos de aislamiento. Por ejemplo, supervisores de área y obispos nominados por redes de denominaciones, no operan pastoralmente, sino burocráticamente. Cuando se nombra un pastor para los pastores, este tiene tantas personas para cuidar, que sus intervenciones tienden a ser solamente en los casos más extremos.

### *Implacables*

Es decepcionante decir que unas de las organizaciones más severas, descorteses y vengativas que jamás he conocido, son iglesias. Sería forzar el decir que los individuos quienes constituyen estas iglesias tienen todas esas cualidades. Pero de alguna forma, cuando aquellos individuos actuaron en conjunto, la cultura organizacional se activó y tomó un tono de lo menos parecido a Cristo posible. Cualquiera que ose representar una organización Cristiana en la posición de liderazgo, está sujeto a sufrir de ira si desacreditaran la organización de cualquier manera. Para defender el nombre de Cristo, algunas iglesias juzgarán a los líderes infractores, de maneras que difícilmente son consecuentes con el Jesús que encontramos en los Evangelios. Existen pocos procesos de restauración genuinos en organizaciones donde el juicio triunfa sobre la misericordia.

El tratamiento más severo, es reservado para los líderes Cristianos que caen en faltas morales que se hacen públicas. Las organizaciones Cristianas responden rápidamente para distanciarse no solamente del comportamiento ofensivo, sino también del ofensor. Códigos de conducta y estatutos éticos son elaborados para identificar acciones que no serán toleradas y las consecuencias para los transgresores. El énfasis es en el castigo en lugar de la restauración. Estos códigos de conducta son esenciales en el ámbito actual. Pero no podemos dejar de pensar en que si la adopción de estos por las organizaciones Cristianas, es más sobre manejar el riesgo y evitar el litigio que sobre fortalecer la integridad de los líderes Cristianos.

No solamente la falta moral dispara una respuesta sistémica despiadada hacia los líderes Cristianos. Aquellos líderes quienes se involucran en problemas de tal magnitud y gravedad, y dejan de funcionar por el desgaste o depresión, pueden quedarse sin trabajo y sin perspectivas de futuro, con poca expectativa de volver. Esta es otra forma de caer en desgracia. Estos exlíderes se hunden sin dejar rastro, y nunca más se lo ve o se escucha de ellos. Son considerados una vergüenza. Las organizaciones Cristianas no perdonan fácilmente las debilidades en aquellos que supuestamente deberían ser héroes. Se ha dicho, que la iglesia es el único ejército en la tierra que mata a sus propios heridos, y muchos miles de ex-pastores pueden atestiguar esa verdad.

## Las Vulnerabilidades de un Líder

Las amenazas sistémicos que existen en las organizaciones Cristianas, en cualquier nivel que se los encuentre, no serían un problema tan grave si los líderes no fueran blancos fáciles para estos. Al mismo tiempo, las vulnerabilidades comunes que existen, no solamente en líderes Cristianos, sino también en muchas personas, serían de poca preocupación sino fueran expuestas regularmente a las condiciones que las explotan. Esa es la naturaleza del escenario de la tormenta perfecta. Cada elemento tiene un efecto multiplicador sobre otro. En este panorama, aun los mejores líderes están en riesgo de fracasar en alcanzar su potencial. Trabajemos sobre los aspectos de las vulnerabilidades del líder que son expuestas por las amenazas sistémicas que he descrito.

### *Entornos de Liderazgo Exigente*

Exponen a los líderes que no han separado la cuestión de su propia identidad en Dios aparte de su identidad en su rol. La tendencia de ser impulsado por el rendimiento, va a causar que el líder en sistemas exigentes desarrolle un comportamiento compulsivo, trabajando más y más duro para cumplir con las expectativas del sistema. Si el líder tuviera problemas con el manejo de su tiempo y planificación efectiva, el resultado

inevitable será una falta de cuidado por sí mismo. Los líderes en estas situaciones muchas veces fracasan en dar la suficiente atención a sus familias. Si los aspectos de estas vulnerabilidades no son abordados, pueden resultar desgastados.

### ***Entornos de Liderazgo Desempoderante***

Sacaré lo peor de los líderes quienes no son especialmente ingeniosos y resistentes. Por la inseguridad, puede que desarrollen comportamientos pasivos-agresivos - caracterizado por intentos indirectos y encubiertos de abordar necesidades no insatisfechas – en un intento de controlar situaciones intolerables y superar sentimientos de impotencia. Además, las circunstancias desempoderantes expondrán los líderes con tendencia a fantasear. En estos entornos, comúnmente se ve el surgimiento de comportamientos adictivos compensadores, mientras los líderes intentan encontrar una manera de consuelo o escape. Si estos aspectos de vulnerabilidad no son enfocados, puede resultar en depresión.<sup>40</sup>

### ***Entornos de Liderazgo Peligroso***

Son una trampa especial para líderes con falta de auto conciencia y madurez emocional. Sin entender cómo y porque están reaccionando a las presiones emocionales alrededor de ellos, descuidarán los sabios límites. Los líderes con un fuerte deseo de ser útil – la necesidad de ser necesitado – a menudo caen en la trampa de la codependencia por la que, quizás inadvertidamente, perpetúan el comportamiento auto destructivo de otros. Si los líderes de veras son propensos a las tentaciones de lujuria y codicia, las iglesias pueden ser lugares muy peligrosos. Los conflictos provocarán el peor comportamiento del líder combativo y defensivo. Si no se abordan estos aspectos de vulnerabilidad, puede resultar en la terminación del mandato.

### ***Entornos de Liderazgo Aislante***

Son particularmente tóxicos para aquellos líderes propensos al individualismo. En tales sistemas, los líderes se vuelven irresponsables con sus vidas personales, y se pierden de las

ventajas de la amistad. En su soledad, puede que se vuelvan ya sea distantes, o paranoicos, o ambos. Mínimamente ellos pierden la perspectiva sobre lo que les ocurre personalmente y a su alrededor, y están más propensos a cometer serios errores de juicio. Si no se abordan estos aspectos de vulnerabilidad, puede resultar en la desconexión total de la causa de Cristo.

### *Entornos de Liderazgo Despiadado*

Causan que los líderes con defectos de carácter escondan sus deficiencias. Tales líderes se vuelven superficiales e hipócritas, manteniendo una capa de piedad para cubrir su vergüenza. Líderes en estas situaciones puede que no estén conscientes de algunos defectos graves, pero pueden tornarse narcisistas – desmesuradamente obsesionados con mejorar y preservar su imagen. Donde dominan el juicio y la falta de perdón, líderes recurrirán a las mentiras para evitar lidiar con sus problemas. Si estos aspectos de vulnerabilidad no son abordados, puede resultar en fracaso moral.

La siguiente tabla resume los problemas que hemos considerado:

| <b>Amenaza Sistémica</b> | <b>Vulnerabilidad del Líder</b>  | <b>Resultado Probable</b> |
|--------------------------|--|---------------------------|
| EXIGENTE                 | Impulsado por el desempeño<br>Compulsivo<br>Fracasa en manejar su tiempo<br>Falta de cuidado personal<br>Da por hecho la familia | Agotamiento, desgaste     |
| DESEMPODERANTE           | Inseguridad<br>Compensar comportamientos adictivos<br>Pasivo-Agresivo (controlador)  | Depresión                 |

|                           |  |               |
|---------------------------|--|---------------|
| PELIGROSOS                | Falta de auto conocimiento<br>Cruza los límites –<br>lujuria, codicia<br>Combativo, Defensivo,<br>co-dependencia | Cesación      |
| AISLANTE                  | Individualismo<br>Irresponsable<br>Solitario<br>Perspectiva Inadecuada<br>Paranoia                               | Desconexión   |
| DESPIADADO/<br>IMPLACABLE | Esconde debilidades de carácter<br>Superficial<br>Hipocresía<br>Narcisismo<br>Mentiroso                          | Fracaso Moral |

Por supuesto, en la vida real, no es tan ordenado. El aislamiento contribuye al desgaste y el desempoderamiento tiene un impacto en el fracaso moral, por ejemplo. Esta tabla está diseñada meramente para empezar a entender la red de factores extremadamente compleja, que juegan un rol en el bajo desempeño y la deserción de líderes Cristianos. Ahora que hemos entendido más claramente los problemas, estamos en posición para considerar como el mentoreo puede abordarlos.

## El Valor Personal del Mentoreo para los Líderes

Basado en las cinco áreas de desafío para líderes Cristianos, el mentoreo primeramente ayuda a los líderes que están luchando con exigencias masivas, mediante el cambio del enfoque de su atención hacia la agenda de Dios. Esto da un marco de referencia para resolver el choque de expectativas. En segundo lugar, el mentoreo conecta a los líderes que se sienten impotentes, con los recursos espirituales. En este proceso, los mentoreados recuperan la esperanza y la confianza en que pueden levantarse

para responder al llamado de Dios en sus vidas. En tercer lugar, el mentoreo establece una zona desmilitarizada – una relación segura de aceptación y confidencialidad. Los mentoreados aprenden a relajar de su ansiedad y cuidadosamente examinar la dinámica relacional que ocurre dentro de ellos y alrededor de ellos. En cuarto lugar, el mentoreo proporciona un saludable apoyo relacional y responsabilidad. Los mentoreados gozan del beneficio de una perspectiva más amplia y aprenden el valor de solucionar problemas difíciles junto con un compañero, en vez de hacerlo en soledad. Finalmente, el mentoreo es una relación de gracia y verdad equilibrada, donde se explora y se fortalece el carácter. Los defectos de carácter, no son disculpados, pero tampoco son un motivo para el castigo o el rechazo.

Relevante a estos problemas, existen cinco capacidades de mentoreo, que he descubierto que aportan salud y fortaleza a los líderes Cristianos, y los prepara para navegar la tormenta perfecta con confianza. Estas capacidades son: preparación personal y espiritual, conexión relacional, sociedades no competitivas, estructuras empoderantes y transformacionales.

### *Preparación Espiritual y Personal*

Es preocupante que en la capacitación y preparación de líderes Cristianos y el ministerio pastoral en las últimas décadas, haya habido un descuido tremendo en la preparación personal y espiritual. Demasiadas instituciones cristianas o teológicas han tenido una actitud ingenua, creyendo que por tener resultados académicos, naturalmente los estudiantes iban a desarrollar su madurez personal y espiritual para poder enfrentar una vida de difícil ministerio. La cantidad de líderes que abandonan el ministerio, muestran lo equivocados que están. Sin embargo, la responsabilidad por el desarrollo de la madurez no puede ser completamente dejada en las manos de las instituciones. Lo máximo que podemos esperar que hagan, es que resalten el asunto para que sus estudiantes estén conscientes de que necesitan seguir buscando medios para abordar ese asunto a lo largo de su ministerio.



El asunto es aún más crítico para los líderes con llamado misionero que están en la línea de fuego y muchas veces no tienen el apoyo de una comunidad Cristiana madura con atención en disciplinas espirituales corporativas. El ministerio Cristiano, es difícil en parte porque regularmente nos encontramos fuera de nuestra zona de comodidad, lidiando con asuntos de naturaleza humana complejos y a veces irracionales, así también como increíbles, misterios eternos que van más allá de nuestra capacidad de entenderlas por completo. Los líderes comprometidos con el liderazgo transformacional en misión lo encuentran aún más difícil porque entran en el contexto de oposición de un enemigo espiritual dedicado. Estos líderes, respectivamente, tienen una relación compleja con su trabajo y su llamado – vacilando entre euforia y depresión.

El mentoreo ayuda a los líderes a mantener su norte en medio de las dificultades que enfrentan, aclarando los asuntos a la luz de la bondad y soberanía de Dios y trayendo - entre otras cosas - los recursos espirituales para fortalecer la vida interior del líder. Al prestar atención a la obra del Espíritu Santo, los asuntos de identidad y carácter del líder son puestos a la luz, para que al liderar esté mejor preparado para enfrentar los peligros espirituales y emocionales del ministerio.

### *Conexión Relacional*

Para los líderes Cristianos que trabajan en la línea de fuego de misión y ministerio pastoral tener una conexión relacional sin la confusión de autoridad y profesión, es imprescindible; pero actualmente su nivel de aislamiento y soledad está incrementando. Hay varios factores que se combinan para producir este resultado. Aquellos en iglesias locales como también en agencias misioneras, están lidiando con incrementada exigencia de tiempo. Los presupuestos limitados implican que menos empleados están disponibles para atender la creciente expectativa de los feligreses y colaboradores. Con su tiempo limitado, los líderes no tienen la oportunidad para desarrollar amistades importantes fuera de su iglesia o agencia misionera.

Al mismo tiempo, actitudes de consumismo dentro y fuera de la iglesia asignan a los líderes roles profesionales y no recíprocos. Más y más se espera que el líder cumpla con el servicio por el que se le está pagando, en una transacción despersonalizada. Cada vez menos su trabajo crea la oportunidad para el ministerio mutuo en el cual puede beneficiarse con un dar y recibir recíproco. Este peligro vocacional pone a los líderes Cristianos en riesgo de desilusión y posible comprometimiento de su llamado.

No podemos pasar por alto que algún aislamiento en el liderazgo Cristiano, es resultado de decisiones equivocadas, motivados por orgullo o flojera. Algunos líderes son tan arrogantes que piensan que no necesitan apoyo emocional o espiritual. Pero hay muchos más que fracasan en pedir ayuda por causa de su inseguridad. Las personas responsables de supervisar a los líderes deben llevar la carga de la responsabilidad de proporcionar oportunidad e incentivos a sus líderes, para que estos puedan acceder a redes de apoyo y mentoreo.

### *Asociaciones No Competitivas*

Los líderes Cristianos necesitan el tipo de asociaciones en su trabajo que animen al corazón y les provean un sentido de solidaridad en equipo. Sin embargo todavía continúa habiendo una tendencia hacia las relaciones competitivas entre líderes Cristianos. Entonces, cuando hacen el esfuerzo de vencer su aislamiento asistiendo a reuniones de colegas, son expuestos a conversaciones que no conducen ni a exposiciones honestas ni a retroalimentación útil. Para ser justos, esto prevalece más entre líderes del sexo masculino y es menos obvio en todos los ámbitos femeninos. Sin embargo, ya que la mayoría de las reuniones para líderes Cristianos son para ambos sexos y están dominadas por varones, el resultado para las mujeres es, tristemente, el mismo. El mentoreo informal entre pares, que podría ser de mucha ayuda para los líderes, es bastante rara en un ambiente como este.

Es razonable preguntar por qué los líderes Cristianos se han hecho tan competitivos. Si estamos todos en el mismo equipo, trabajando en colaboración por la misma meta de extender el

Reino de Dios, ¿por qué no nos apoyamos más y somos más colaborativos? La respuesta en parte tiene que ver con nuestra tendencia como líderes entre el pueblo de Dios, de admirar e imitar la manera que el mundo conduce el liderazgo. Tomados por la apariencia de habilidad y éxito, nos empapamos de valores de competición y falta de colaboración. Pero en el fondo las razones están arraigadas en las inseguridades personales y la falta de seguridad en Dios que nos impulsa a evaluar nuestro valor en base a nuestro rendimiento.

Por la naturaleza de su ministerio, los mentores están al lado de sus mentoreados y trabajan de manera colaborativa con la intención expresa de animar al corazón. Ellos recuerdan a los líderes los valores del Reino de Dios que son radicalmente opuestos a los valores del mundo, y abren caminos hacia una seguridad profunda en Dios. Los mentores de líderes Cristianos compartirán una pasión similar por servir a Cristo y Su misión, proporcionando a los mentoreados un socio en el ministerio, que no tiene interés alguno en juegos competitivos.

### ***Estructuras Empoderadoras***

Los líderes Cristianos necesitan encontrar un lugar donde encajen en estructuras más allá de las suyas, que les proporcione no solamente con una línea de responsabilidad profesional, sino también apoyo apropiado y autoridad delegada para tomar decisiones y ponerlas en práctica. Sin embargo, los líderes que esperan que su organización les provea responsabilidad *personal y espiritual*, y apoyo, pueden encontrar que las estructuras de su organización o misión burocráticas y francamente, desempoderantes.

En términos generales, mientras una organización más ejerce su poder, más disminuye su capacidad de empoderar. Además, aquellos asignados por las estructuras internas para proveer apoyo y responsabilidad, pueden ser percibidas como un conflicto de intereses entre lo que es mejor para el líder, y lo que es mejor para la organización.

Por esto, y otros motivos relacionados, algunos líderes optan por no participar en las estructuras organizacionales, y las

descartan como irrelevantes para su llamado como líder. Ellos corren el riesgo estar a la deriva, entrando y saliendo de redes ad hoc, que fracasan en proporcionar el significativo apoyo y responsabilidad, esenciales para el empoderamiento espiritual. He visto ocurrir esto en varias ocasiones, y lo veo como el mayor desafío de integridad de liderazgo, que el movimiento emergente de iglesias encara.

Lo que se necesita son estructuras progresivas de apoyo y responsabilidad, estables pero flexibles, y capaces de impartir el empoderamiento, precisamente porque no ejercen poder sobre el líder. Los mentores competentes que trabajan dentro de un acuerdo formal, tienen la capacidad de proporcionar justamente ese tipo de estructuras.

### *Transformación de Vida*

Los líderes Cristianos necesitan oportunidad para procesar completamente la información que reciben acerca de ministerio, misión y liderazgo. Pero, las estructuras de capacitación que existen, generalmente fracasan en producir la transformación personal. Los seminarios, conferencias y talleres y similares, son capaces de proporcionar información y aun, estimular un cambio conceptual. Sin embargo, son incapaces de promover un cambio profundo en el corazón y la mente, porque son de corto plazo y de naturaleza fragmentaria. No pueden producir la integración del contenido ofrecido en la vida del líder en cuestión, porque estas cosas requieren tiempo y cuidadosa consideración de los singulares factores entrecruzados que existen en las vidas de cada participante.

Tal vez sea demasiado temprano para declarar una tendencia, pero he visto un cambio en la manera en que los líderes Cristianos están destinando sus presupuestos para desarrollo profesional. Mi investigación sobre el mentoreo, en el Reino Unido en 1999, indicó solo una pequeña fracción de pastores estaban dispuestos a pagar por los servicios de un mentor espiritual, pero atendían a varias conferencias o talleres cada año. Ahora mi observación es que, los líderes más jóvenes están siendo más selectivos en

cuanto a qué conferencias y talleres asistir, y están invirtiendo más en coaching individual y sesiones personales de mentoreo. Esto es algo que hasta hace pocos años, era inaceptable. En Canadá y Australia particularmente, la premura de líderes jóvenes por contratar un (entrenador) o mentor ministerial, es impresionante. Esto parece indicar que estos líderes creen que el alcanzar sus metas involucrará algo más que simplemente absorber conocimiento. Ellos quieren que alguien trabaje con ellos hasta que sientan que han captado el tema.

El mentoreo reconoce la necesidad de un proceso empoderador y que es de largo plazo en vez de corto plazo, holístico en vez de fragmentado, y, mediante el buscar la agenda de Dios para el individuo, alcanza la integración esencial para una transformación de vida genuina. Algunas formas de coaching también podrían lograr esto. Sin embargo, la forma de coaching que he observado, es más sobre afirmación y desarrollo de fortalezas, no incluyendo la confrontación necesaria y desafío sobre los temas de carácter, que a menudo afectan la asimilación a largo plazo de nuevo entendimiento.

En resumen, el mentoreo tiene la capacidad de abordar estas cinco necesidades de líderes Cristianos. Los líderes orientados, obtienen el beneficio de ayuda para mantener su salud espiritual personal, de tener un compañero de camino, una relación segura en la cual pueden discutir sobre temas vocacionales, responsabilidad de una persona sin poder de autoridad, apoyo que no es condicionado a su rendimiento en el ministerio, y la integración de teoría y práctica del ministerio mediante la reflexión y ayuda efectiva para poder alcanzar metas de transformación interna.

## El Valor Estratégico del Mentoreo para el Reino

Ahora retornamos al asunto del valor del mentoreo, desde una perspectiva más amplia, en medio de la actual crisis del liderazgo Cristiano. Además del beneficio obtenido por el mentoreado, el

Reino de Dios es fortalecido mediante redes de mentoreo. Esta perspectiva será de preocupación particular para las agencias de misiones, lo que ahora son llamadas “iglesias misionales” – o sea, iglesias que buscan adaptarse creativamente al cambiante contexto de misiones, para poder hacer discípulos más efectivamente. En el modelo tradicional de iglesia, los líderes dañados o que fallan, tal vez podrán mantener su posición sin ser detectado, mientras mantengan la institución en movimiento. En cambio, en iglesias misionales el mero mantenimiento no es aceptado. Salud personal duradera y eficiencia de sus líderes es esencial. Esto muestra la necesidad urgente de un proceso de mantenimiento para los líderes Cristianos que continúan su llamado después de haber cumplido su capacitación inicial de liderazgo.

### *Líderes Desarrollados Rápidamente*

Porque el mentoreo mantiene el enfoque sobre objetivos acordados responsabilizando al mentoreado, el desarrollo del mentoreado en el liderazgo es más acelerado que en el observado en líderes sin apoyo. Este es el factor “Vía rápida”. Como expresé en mi introducción, tengo algunas preocupaciones que esto se vuelva la razón principal para proporcionar mentoreo a un joven líder Cristiano. Tales líderes no deberían ser considerados primordialmente como unidades de producción en la maquinaria del Reino de Dios. Donde esto ocurra, simplemente contribuye a la presión que puede hacer del ministerio insostenible.

El mentoreo no acelera el desarrollo en los líderes como algunas drogas elevan el desempeño de los atletas. Más bien, el mentoreo apoya el crecimiento y fortalecimiento normal y saludable de un líder, minimizando los factores debilitantes y atrofiantes que a menudo demoran anormalmente el desarrollo en los líderes quienes no tienen acceso a tal grupo de apoyo. Los líderes, típicamente reportan que la mayor parte del progreso personal que tienen, es detenido por recaídas en viejos hábitos, o la inhabilidad de afrontar nuevas presiones, o uno del rango

de otros factores negativos. Es el viejo síndrome del ‘tres pasos adelante y dos atrás’. El mentoreo no elimina los inevitables altibajos de la vida, pero sí ayuda a consolidar ganancias y reducir la regresión. Poder mantener el enfoque en lo más importante, permite un crecimiento acumulativo de la misma manera que un régimen de ejercicio permite a un atleta mejorar sin la necesidad de tomar drogas.

### *Líderes de Mejor Calidad*

Se pone mucho esfuerzo hoy en día en seleccionar y producir líderes de buena calidad. La mayoría de las organizaciones son muy cuidadosas al escoger personas que van a tener una responsabilidad significativa. Cuando el liderazgo fracasa, la razón es a menudo por una debilidad de carácter en lugar de una deficiencia de capacidad. La naturaleza del liderazgo Cristiano significa que la iglesia es el mejor ejemplo de esto. Otras formas de preparación y capacitación para líderes, se enfocan en sus cabezas y manos. Los institutos académicos proporcionan comprensión intelectual de conocimiento, y prácticas de aprendizaje mejoran la eficiencia en técnicas prácticas. El mentoreo es especialmente indicado para tratar el corazón, lidiando con problemas internos críticos del carácter.

Es demasiado fácil para los líderes sin mentores, ignorar asuntos personales difíciles, pero reales, que pueden ser a la larga una amenaza para la calidad de su liderazgo. Llegar a estos asuntos no es cuestión de que el mentor profundice proactivamente para tratar de encontrar fallas de carácter en el mentoreado. Al contrario, el trabajo penetrante, e investigativo del mentor está enfocado en el buen trabajo del Espíritu Santo, en lugar de las deficiencias del mentoreado. Pero, cuando el Espíritu Santo empieza a lidiar con los problemas de carácter, el mentor puede ayudar al mentoreado a trabajar con el Espíritu, así construyendo una fundación interna fuerte. Cuando se une esto con la preparación y capacitación continua de academias y prácticas, los líderes tienen la calidad completa necesaria, para el desarrollo de ministerios significativos y saludables.

### *Líderes que Duran más Tiempo*

Rowland Croucher dice que las estadísticas sobre el abandono ministerial están empeorando y están relacionadas a por lo menos cuarenta diferentes razones; entre las cuales, el conflicto fue el más prevaleciente.<sup>41</sup> No hay dudas, podemos tal vez prevenir que algunos líderes no abandonen el ministerio, proporcionándoles, en la fase de preparación ministerial, mejor entrenamiento sobre la teoría y práctica de resolución de conflictos – y necesitaríamos hacer lo mismo para cada una de las otras treinta y nueve razones de abandono. Pero, en mi experiencia, aun líderes que tienen el conocimiento y la capacidad adecuada sobre todas las áreas claves, aún tienen dificultad con su experiencia concreta, porque les falta el apoyo personal enfocado y la responsabilidad que una relación de mentoreo puede proporcionar.

En el tira y afloje de una situación de conflicto, por ejemplo, problemas escondidos bajo la superficie son repentinamente expuestos. Así, son creados singulares escenarios desafiantes para los cuales, ninguna preparación completamente adecuada, teórica o procedimentalmente puede ser hecha. Lo que se necesita es una solución relacional inmediatamente disponible. En un momento tan vulnerable, cuando el desistir puede parecer la mejor opción, una relación de mentoreo ayuda a los líderes Cristianos a mantener la perspectiva y acceder a los recursos de Dios, esenciales para un ministerio sostenible.

Otros puntos de vulnerabilidad ampliamente conocido como provocadores de abandono en el liderazgo son: el sentido de identidad, asuntos de personalidad, falta de autoconocimiento, problemas en el matrimonio, conflictos en equipos, falta de cuidado personal, fracaso al cultivar adecuadas disciplinas espirituales – son los asuntos con los cuales el mentoreo lidia más efectivamente. La dinámica relacional del mentoreo, desarrolla una interdependencia en los líderes, haciéndolos menos propensos al desgaste. Mi observación es que, la grande mayoría de líderes Cristianos quienes han podido mantenerse en un ministerio efectivo y terminar bien, puede fácilmente



identificar aquellos individuos quienes han jugado el rol de mentores a lo largo de su ministerio.

En los últimos tres capítulos he explicado la naturaleza, base Bíblica, historia y valor contemporáneo del mentoreo. Habiendo acomodado el escenario de esta manera, ahora quiero pasar del cimiento teórico a la implementación práctica. Hay demasiado en juego y el tiempo es muy corto para dejar que el mentoreo de líderes Cristianos quede simplemente como un tema interesante del cual hablar. Mientras ahondes en los siguientes capítulos, espero que vayas pensando en los líderes Cristianos que conoces, y consideres como podrías fortalecer su ministerio por mediante del mentoreo.

# Capítulo Cuatro

## Empezando

Un buen inicio, le dará a su relación de mentoreo, la mejor de las chances para desarrollarse en algo que es igualmente satisfactorio para el mentor, como efectivo para el mentoreado. Y la clave para un gran comienzo es la preparación. Si usted de tiempo para preparar el fundamento para su mentoreo, cosechará los beneficios después. He tenido algunos mentoreados quienes han encontrado el proceso de preparación un poco tedioso. Pasado el tiempo, están invariablemente gratos por la claridad que proporciona y el potencial choque de expectativas que evita.

Además de las preparaciones, buenas y formales relaciones de mentoreo necesitan ser monitoreadas y manejadas. Se puede lograr mucho más en el mentoreo, cuando la relación pasa irregularmente de ser algo ocasional a un modo más intencional. Sin embargo, esta intensificación requiere de límites y procesos apropiados para poder quedar enfocado y sobre rieles. Este capítulo explora los temas básicos de preparación y manejo a ser considerado al comienzo de una relación de mentoreo.

### Quien Escoge a Quien

No es raro que tanto el mentor como el mentoreado se sientan como en el baile de promoción del colegio. Carente de la confianza para hacer la pregunta sobre un potencial compañero, ellos se sientan al margen, deseando involucrarse en la acción, pero, sin saber cómo hacerlo. La duda surge de varias incertidumbres: “¿Cuáles son las reglas?”, “¿Qué si me rechazan?”, “¿Estarán ellos ya comprometidos con alguien?”

Mike Pegg, un mentor profesional que trabaja en el campo secular, opina que la manera en que la relación entre el mentor y el mentoreado se desarrolla, es de importancia crítica. Su punto de vista es que, los mentoreados deberían poder escoger

su propio mentor de manera que puedan asegurarse de tener una “concordancia de valores”<sup>42</sup>. Ciertamente concordaría que mentor y mentoreado tengan valores en común, es altamente determinante para el eventual éxito de una relación de mentoreo. Sin embargo, no estoy convencido de que, asignando la responsabilidad de siempre tomar la iniciativa al potencial mentoreado, sea la única manera de llevar a cabo eso. En algunos casos, un valor crucial puede ser expresado en el mismo hecho del mentor abordar a un mentoreado, como Jesús cuando el escogió a los Doce (ver capítulo dos).

Mi punto de vista es que cualquiera, tanto el potencial mentor como el potencial mentoreado, podrían tomar la iniciativa para empezar una relación de mentoreo. Para ambas partes, los valores que perciban el uno en el otro, serán importancia crítica. En los círculos de liderazgo Cristiano, generalmente se espera que el potencial mentoreado haga las preguntas. Sin embargo, Bobb Biehl se dirige a los potenciales mentores, cuestionando si los jóvenes adultos tendrán la confianza para hacer esto:

¿Se dirigirán a usted para decirle cuanto lo admiran y pedir que sea su mentor? Cuando usted tenía su edad, ¿pudo decirles a las personas que respetaba, que los admiraban? ¿Les pidió que sean su mentor? ¡Probablemente no! Probablemente esperó que ellos tomen la iniciativa, dirigiéndose a usted. Las personas que usted considera como líderes futuros probablemente lo están mirando y diciendo en sus corazones: “¡Anhelo pasar tiempo con esa persona!”<sup>43</sup>

Mentores y mentoreados pueden trabajar con esta lista para identificar y abordar una potencial persona:

- Anote lo que está buscando en una relación de mentoreo.
- Revise las cualidades listadas en este libro sobre los buenos mentores (Capítulo 5) o mentoreados (Capítulo 6).
- Haga una lista de al menos tres candidatos potenciales que le vengan a la mente, mientras revisa esas cualidades, y con quién comparte los mismo valores fundamentales.

- Considere lo que el mentoreo Cristiano logra: Dentro de relaciones intencionales, empoderadoras, únicas, el mentoreo Cristiano identifica y promueve el trabajo del Espíritu de Dios en la vida de otros, ayudándolos a acceder a los recursos de Dios para su crecimiento y fortalecimiento de la espiritualidad, carácter y ministerio.
- Identifique cuál de sus candidatos mejor encaja con el criterio que ha considerado.
- Pídale a Dios que le esclarezca Su voluntad.

La buena relación de mentoreo Cristiano, empiezan con la oración. Por lo tanto, quien sea que tenga la iniciativa, y el escogido para considerar la propuesta, serán ambos sabios en primeramente llevar la idea ante Dios en oración, para identificar si es Su voluntad para las personas involucradas. Si para ambas personas, pareciera que Dios está de acuerdo y es digno de continuarlo, entonces una reunión inicial puede ser arreglada, en la cual esperanzas y sueños serán expuestos. Sólo después de esa reunión las partes estarán listas para comprometerse con una relación de mentoreo continuo.

## La Primera Sesión

El propósito de la primera reunión es simplemente de conocerse un poco mejor, para percibir el corazón y valor de cada uno, y para descubrir un enfoque al mentoreo que sea satisfactoria para ambas personas. Pregúntense, ‘¿Qué haría exitosa ésta relación de mentoreo para ti?’ De las cosas que diga el mentor, el mentoreado analizará el nivel de confianza que está dispuesto a tener en el mentor. De las cosas que diga el mentoreado, el mentor empezará u proceso de discernimiento para percibir cómo el Espíritu Santo está trabajando con ellos y buscará confirmación de Dios sobre cómo proceder.

El mentoreo es un viaje en el cual el mentor acompaña al mentoreado, desde su lugar de partida hasta el lugar que Dios quiere que ellos estén. Al comienzo de una relación de mentoreo, muchas cosas sobre el viaje son confusas. El destino aún no fue descubierto, y el próximo puerto aún no ha sido decidido.

La navegación para este viaje, es como cualquier otra; considera las condiciones, esclarece la posición actual, identifica el destino, y solo entonces ajusta el curso. Estos elementos forman la manera en que yo enfoco la reunión inicial con un mentoreado.

### *Evaluar las Condiciones*

Para evaluar las condiciones del viaje de un mentoreado, empiezo pidiendo que me cuenten un poco de ellos. La pregunta es deliberadamente lo más abierta posible. Si ellos preguntaran, ‘¿Bueno, que quiere saber?’, yo contesto, ‘solo las cosas que crees son más importantes en tu historia.’ Las elecciones que los mentoreados hacen sobre que incluir y que excluir, son pistas verdaderamente importantes sobre la condición de sus vidas.

El trasfondo que resulta de esta parte de la primera reunión, es como averiguar detalles sobre los vientos dominantes, corrientes, climas y estaciones. Los pasados ambientes y patrones de comportamiento, son piezas vitales de información cuando llega la hora de trazar un curso hacia adelante. No necesitas las habilidades de un psicoterapeuta para los propósitos de esta etapa; tampoco deberías preocuparte de averiguar en mucha profundidad. Una cantidad relativamente pequeña de información te dará un sentido de donde en que situación la persona está. La comprensión más profunda surgirá a lo largo del tiempo.

A no ser que tengas una excelente memoria para los detalles, es prudente anotar algunas de las cosas que son mencionadas en esta etapa. Algunos ítems que parecieran insignificantes dentro de la conversación, volverán a aparecer más tarde, mostrándole su verdadera importancia. Su impresión sobre la verdadera condición dominante de la vida del mentoreado, también sugerirá maneras en las cuales podrá adaptar su enfoque a esta relación de mentoreo, tomando en cuenta su personalidad, experiencia y preferencias.

### *Un Mapa de Su Actual Ubicación*

Habiendo escuchado algo de su pasado, entonces yo pregunto, “¿Y cómo estás ahora?” Con esta pregunta estoy determinar

los problemas con los cuales el mentoreado está actualmente luchando, y específicamente las áreas de su vida en la cual el Espíritu de Dios está más activo. Si hubiera alguna dificultad en identificar aquellas áreas, puedo usar una herramienta de diagnóstico como la que se encuentra en el capítulo ocho. Alternativamente, para la reunión inicial, en la cual no quiero que haya mucha presión, puede aplicar una estructura simple desarrollada por mi amigo y colega, Dr. Keith Farmer. Esto proporciona indicaciones en las cinco áreas de: espiritualidad, relaciones claves, salud emocional, ritmos de vida creados y vulnerabilidades.

### *Identifique el Próximo Paso del Llamado*

En seguida, pregunto sobre las metas que mi mentoreado desea alcanzar. Ocasionalmente, podremos necesitar trabajar juntos para generar varias opciones de posibles metas, de entre las cuales pueden escoger. Sin embargo, la mayoría de las personas tiene una opinión lista sobre donde quieren ir cuales áreas de sus vidas necesita atención. Su opinión puede ser diferente de los planes de Dios, pero eso no necesita ser una preocupación por ahora: cualquier necesidad de realinear las metas, será hecha evidente con el tiempo. Es necesario empezar donde la persona está en presente momento. Evite juzgar u opinar sobre la dirección futura que su mentoreado comparte, aunque tenga duda o se sienta escéptico sobre ellas. Acuérdesse que el mundo está completamente dispuesto a decirle a su mentoreado por qué no puede tener un sueño. Puede que usted sea el mentor que ayude a que eso ocurra.

En esta etapa de la conversación, me aseguro que el mentoreado entienda que sus metas le pertenecen. Es posible que el mentoreado se invente una meta, solo por tener algo que decir, o porque piensa que es lo que quiero escuchar. Estas metas formarán la dirección del proceso de mentoreo, de manera que es vital que el mentoreado crea, esté comprometido y se responsabilice por ellas. Es mejor dejar que esta etapa de la conversación fluya hacia la segunda sesión en lugar de apresurarse a la próxima etapa con metas superficiales.

Sin embargo, aunque las metas son identificadas por el mentoreado, es normal en el mentoreo, que estas metas evolucionen con el tiempo; no porque se haya llegado a ellas fantasiosamente, sino porque el progreso en el viaje revela percepciones más profundas en los planes de Dios, y las metas requieren ser ajustadas según ello. Por lo tanto es prudente tener una manera estructurada de registrar las metas. Yo le pido al mentoreado que las escriba y me las mande por correo electrónico, junto con un resumen de la sesión que tuvimos. De esta manera, ambos tenemos una copia escrita de las metas sobre las cuales está trabajando el mentoreado y este está en completo control de cómo son expresadas.

### *Prepare el Curso*

La próxima etapa de la conversación requiere que el mentor se controle y sea prudente. Sin decirle al mentoreado que es lo que debe hacer, el mentor ayuda a los mentoreados a divisar los pasos de acción que los acercarán a su meta. El mentor es libre de discutir y generar opciones; sin embargo es esencial que cuando lleguen al punto de anotarlo, el mentoreado necesita tener la libertad de escoger los pasos que quiera. Animo a los mentoreados a pensar en acciones que son específicas, medibles, logrables, relevantes y dentro de un tiempo acordado. (*SMART* en Inglés).

Como parte de definir la ruta, le explico al mentoreado cómo el proceso de mentoreo procederá desde este punto. En la próxima sesión, se evalúan los pasos de acción, se ve si la persona los ha logrado y se analiza la efectividad del progreso hacia la meta. En la evaluación se puede redefinir o reemplazar los pasos de acción. En realidad, incluso las metas pueden ser cambiadas, según la evolución de la consciencia del mentoreado hacia los planes de Dios.

Periódicamente, metas serán alcanzadas y nuevas serán formuladas. Ocasionalmente, surgirán nuevas metas que tendrán prioridad sobre las metas anteriores. Poco a poco ambos, mentor y mentoreado, lograrán entender con mayor claridad lo que Dios quiere hacer en la vida del mentoreado. Las metas y pasos de acción necesitan ser constantemente evaluados y reformulados en el proceso interactivo.

La primera sesión está por terminar. Hasta este punto, durante el tiempo que pasaron juntos, se puede esperar que se haya creado un nivel de energía y expectativa acerca de la relación de mentoreo. Si no sucede, tal vez es mejor desistir de la relación por el momento. Sin embargo si la ‘chispa’ es evidente, pase la última parte de la reunión considerando el procedimiento mediante la formulación del contrato de mentoreo, siguiendo la guía de la próxima sección.

## Estableciendo el Contrato de Mentoreo

- Tiempo de duración del contrato de mentoreo
- Modo y/o lugar donde se llevará a cabo las sesiones
- Cantidad de sesiones (por semana/mes)
- Duración de cada sesión
- Cuán accesible debe ser el mentor aparte de las sesiones
- Quién inicia el contacto y confirma los arreglos
- Que temas se abordarán
- Qué resultados se espera
- Quién es responsable de estos resultados
- Qué expectativas tiene el mentoreado del mentor
- Qué expectativas tiene el mentor del mentoreado
- Cuáles son las expectativas de honestidad y responsabilidad
- Que estándares de confidencialidad se espera
- Quién cubrirá el costo de estas sesiones de mentoreo
- Como se manejarán los costos incidentales
- Que procesos de revisión se seguirá

Aunque esta lista está diseñada para que sea relativamente comprensible, es prudente preguntar si existen temas con límites especiales para cualquiera de las personas. Las respuestas a todas estas preguntas pueden ser resumidas en un documento breve, no más de dos páginas. En la mayoría de los casos, este documento no será necesitado hasta que se vuelva a revisar la relación; el valor habrá estado en su proceso de elaboración.



Sin embargo, puede que surjan algunas situaciones en las cuales tal documento será un importante punto de referencia para esclarecer expectativas que chocan y arreglar malos entendidos.

Los contratos formales de mentoreo pueden ser elaborados de varias maneras para ajustarse a situaciones específicas de los individuos involucrados, y no existe una manera exacta de estructurarlos. Pero, para el beneficio de aquellos que tienen poca o ninguna experiencia en el mentoreo, y necesitan un punto de inicio, detallaré un contrato de mentoreo típico que debería servir para la mayoría de los líderes Cristianos. Por favor, acuérdesse que este es solo un formato posible. Aunque sea corriente, no es de ninguna manera normativo.

El mentoreo usualmente consiste de una serie de reuniones personales, mensuales, de aproximadamente dos a 3 horas de duración. En el capítulo nueve trabajaremos con diferentes maneras de conducir el mentoreo no presencial. Estas son mejores aplicadas cuando existe un factor geográfico muy grande. En las reuniones presenciales, es importante escoger un lugar donde se pueda llevar a cabo conversación y oración. Como regla, no es prudente escoger un lugar donde no puedas ser observado o interrumpido, pero algún grado de privacidad es deseable. Es más común que sea el mentoreado quien se traslade al lugar acordado para las sesiones de mentoreo, pero de vez en cuando sería beneficioso que el mentor estuviera presente en el ambiente habitual del mentoreado. Yo recomiendo que el periodo inicial del contrato de mentoreo sea de doce meses.

El patrón normal de sesiones mensuales tiene una razón. Para una relación típica de mentoreo, esta frecuencia permite el tiempo suficiente para que el mentoreado actúe sobre las acciones que han acordado y también para que las nuevas circunstancias que están ocurriendo en la vida de la persona generen nuevos asuntos para discutir. Para los mentoreados que son más maduros o que tengan más automotivación, reunirse frecuentemente puede ser aburrido; y podría ser mejor hacerlo cada tres meses o anualmente. Por otro lado en algunos períodos de cambio violento, puede que sea necesario reunirse con mayor frecuencia, o tener otras formas de contacto entre sesiones.

La duración de las sesiones debe ser suficientemente larga para que el mentoreado sienta la libertad de compartir lo que está pasando en su vida sin que la sesión sea demasiado cansadora, emocional o mentalmente. Mi experiencia es que por lo general esto se alcanza entre dos y tres horas, aunque los mentores con mayor capacidad pueden lograr una apertura para llegar a la raíz más rápidamente. Si el tiempo es demasiado largo puede que sea difícil mantenerse enfocado en los asunto y ambas personas pueden sentir que han perdido su tiempo.

Las sesiones de mentoreo pueden variar de vez en cuando, y sería de ayuda especificarlo en el contrato. Por ejemplo, se podría ocasionalmente incluir a alguien más en la sesión; puede ser el/la esposo/a de uno u otro, o ambos. Algunas veces es útil para la relación, hacer juntos un retiro – mentor y mentoreado – por un día o tal vez más tiempo, que permita socializar además de concentrarse en los asuntos disponibles.

Es normal que haya algo de contacto entre el mentor y el mentoreado entre sesiones, como ser llamadas telefónicas o mediante correo electrónico. Esto debe ser estimulado como parte del desarrollo de la relación verdadera entre las partes. Sin embargo, es prudente poner algunos límites sobre esto, por lo menos al principio para prevenir el posible desarrollo de una dependencia. Los contactos informales pueden ser iniciados por el mentoreado cuando quiera discutir algo breve. Durante este tipo de contacto, el mentoreado normalmente tomará la iniciativa para confirmar los arreglos para la próxima sesión, con antelación.

Planteo la definición de los asuntos que se van a tocar en las sesiones y los resultados que creemos que vamos a lograr, compartiendo mi experiencia sobre el mentoreo Cristiano. Esto también me da la oportunidad de expresar mi deseo de que el mentoreado tome la responsabilidad de su propia vida. Aunque en mi experiencia nunca ha sido un punto de debate, tendría dudas de participar en un contrato de mentoreo que no me permitiera ser fiel a mis valores básicos en esta área del ministerio.

Es importante tomar tiempo para discutir el asunto de expectativas mutuas, incluyendo honestidad, responsabilidad y confidencialidad, durante la elaboración del contrato de la relación de mentoreo. Puede ser útil en ese momento revisar experiencias anteriores de mentoreo, si hubiera alguna – que no haya funcionado como se esperaba. Las expectativas más comunes son aquellas buscan evitar la repetición de las decepciones del pasado. Las metas del mentoreado serán el enfoque continuo del proceso de mentoreo, pero el mentor también tendrá metas y es mejor compartirlas desde el principio. Puede que hayan otros con un interés vital en el resultado del proceso de mentoreo, cuyas expectativas sean relevantes; como el empleador del mentoreado o su esposo/a. Asegúrese de documentar sus expectativas donde sea relevante.

Los costos asociados con el tiempo del mentor, su transporte y los costos de comunicación, normalmente no son cubiertos por el mentor sino por el mentoreado o su empleador. Si es por parte de su empleador, es importante aclarar que el mentor no tiene obligación de mandar informes del contenido del proceso de mentoreo a nadie en la organización, para no romper la confidencialidad y para asegurarse que el mentor no llegue a ser una persona con poder sobre la vida del mentoreado.

Aunque no haya reglas acerca de esto, es extraordinario ver cuantas sesiones de mentoreo incluyen el compartir un café en alguna cafetería. Pero ¿quién paga la cuenta? Mi actitud personal es cubrir el costo de un café o un snack, que comparto con mis mentoreados. Pero debo aclarar que mis circunstancias económicas actuales son las que me permiten hacer esto, y no todos los mentores están en la misma posición. Ninguna de las partes debería establecer un acuerdo claro al principio para que ambos tengan prudencia.

Se debería programar una evaluación del contrato de mentoreo hacia el final del periodo, o quizás más frecuentemente al principio de la relación. Discuta cómo evaluará el proceso de mentoreo, que retroalimentación están dispuestos a darse el uno

al otro y cómo sabrán que ha llegado el tiempo de concluir su contrato de manera saludable.

## Administración para el Mentoreo Formal

El mentoreo informal puede ser conducida de manera ad hoc, simplemente basta con hacer anotaciones como las que harías en una relación de amistad. Cuando el mentoreo es más formal e intensa, los resultados son más obvios y los requerimientos administrativos son mayores. En un proceso altamente intencional, es más crítico sacar lo máximo de cada sesión, mantener el enfoque, monitoreo del progreso, y resguardarse de errores de juicio.

### *Tomar apuntes*

Con el permiso del mentoreado, es aconsejable que el mentor tome apuntes de las sesiones. La memoria no será suficiente para hacer un seguimiento a los complicados asuntos en las vidas de los mentoreados. En la mayoría de las jurisdicciones, las leyes de privacidad se aplicarán modo en que estos apuntes se guardarán y quién podrá tener acceso a ellos. Si el tomar apuntes durante las sesiones es desagradable ya sea para el mentor o mentoreado, el mentor podrá hacer un resumen de la sesión inmediatamente después de su conclusión.

Los apuntes de lo que se dijo en la sesión incluyendo acuerdos sobre metas y pasos de acción, normalmente están disponibles para el mentoreado. Los apuntes personales del mentor que hablan de sus reacciones, pensamientos, y conclusiones tentativas, normalmente se mantienen privadas. Sin embargo es importante que el mentor esté consciente de las obligaciones legales que tiene sobre esos apuntes, en el lugar donde opera. Se puede utilizar una plantilla de una página con ayudas claves, tal como el que mostramos aquí, ayudará al mentor a mantenerse enfocado en los puntos importantes para capturar los asuntos claves en la sesión. Por ejemplo:

## Plantilla para Apuntes de La Sesión de Mentoreo

Nombre del Mentoreado:

Lugar, fecha y hora:

### INTERPRETACIÓN

- Circunstancias actuales - ¿cómo están las cosas?
- Bienestar del mentoreado - ¿cómo estás?
- Las huellas de Dios - ¿qué está haciendo Dios en su vida?

### ENFOQUE

- Revisar los pasos de acción de la última sesión - ¿Los ha completado/ fueron efectivos?
- Revisar las metas - ¿hay que ajustar o reemplazar alguna?
- Pasos de acción - ¿qué va a hacer hasta la próxima sesión?

### REFLEXIÓN (sección privada para el mentor)

- Progreso de mentoreo - ¿que está/no está funcionando?
- La obra del Espíritu Santo - ¿dónde veo su obra?
- Impacto personal - ¿qué asuntos necesito enfrentar personalmente?

Lugar, fecha y hora de la próxima sesión:

### *Retroalimentación Escrita Para Mentoreados*

Alrededor de una vez al año o en el tiempo de revisión acordado en el contrato de mentoreo, es de mucha ayuda que el mentoreado reciba un informe de progreso escrito de parte del mentor. Esto puede reforzar el valor de la relación y celebrar el progreso alcanzado. Puede contener un resumen de lo sucedido en el año, además de observaciones y reflexiones del mentor. Indicará posibles rutas futuras y estimulará.

### *Evaluación y Supervisión de los Mentores*

El propósito del mentoreo es facilitar la obra del Espíritu Santo en las vidas de otras personas y su valor en este sentido directamente se conecta con el éxito. Sin embargo, es difícil saber cuándo se cumplió ese propósito y difícil de evaluar en un

periodo definido. Muchas veces los resultados del mentoreo son intangibles, pero reales; difíciles de cuantificar, pero preciosos. Para evaluar los resultados del mentoreo, el juntar evidencias anecdóticas de conversaciones, es más productivo que una evaluación escrita y formal.

Más allá de los resultados del mentoreo, es también útil entender el valor del proceso y su habilidad como mentor. Una indicación informal pero confiable sobre esto es si el mentoreado expresa el deseo de continuar luego de alcanzar el punto de evaluación. La debilidad de este método es que le da al proceso y al mentor, solo una chance de evaluación – aprobar o reprobado. No indica precisamente qué ha funcionado y qué no, o cómo se podría mejorar las cosas. Aquí es donde las herramientas de evaluación estructurada pueden proporcionar la retroalimentación necesaria.

En el punto de revisión, les pido a mis mentoreados llenar una evaluación breve. Ellos responden a las siguientes preguntas acerca del proceso: ¿Cuál ha sido el aspecto más valioso de las sesiones de mentoreo para ti, en el último año? ¿Qué no ha funcionado durante las sesiones de mentoreo, desde tu punto de vista? ¿Qué le gustaría añadir a la relación y a las sesiones de mentoreo que no pasado aún? ¿Cuáles son sus razones para continuar o descontinuar las sesiones de mentoreo?

Después viene la parte más atemorizante para mí y mis mentoreados; ellos tienen que darme una calificación numérica, y donde aplique, hacer un comentario evaluándome en las áreas de percepción, aceptación, flexibilidad, paciencia, visión, estímulo, disposición para confrontar e integridad espiritual. La retroalimentación que recibo de este proceso me permite mejorar continuamente mis habilidades orientadoras y adaptar mi enfoque a las necesidades específicas de cada mentoreado.

Los mentores necesitan involucrarse en autoevaluaciones regulares y tener un foro donde puedan discutir en términos generales, las mejores maneras para lidiar situaciones difíciles. Además, los mentores necesitan una manera de monitorear el impacto emocional del ministerio sobre sus almas. Estas funciones podrían llevarse a cabo informalmente con un

amigo maduro o en el contexto de la relación del mentor con su mentor. Caso el mentor no tenga mucha experiencia o tenga mucha carga, es aconsejable que exista supervisión profesional sobre este.

## Longevidad para Mentores

El mentoreo es un rol que requiere de mucha energía, y los mentores necesitan tomar precauciones para cuidarse emocional y espiritualmente. Los siguientes consejos van a ayudar a un mentor a proseguir.

### *Asegúrese de tener un adecuado apoyo espiritual*

No importa cuán maduros seamos como Cristianos, nunca dejamos de necesitar un mentor o un amigo del alma. Ya sea formal o informal, aquellos que ofrecen orientación a otros, necesitan también recibir o tener una relación mutua con otro mentor para su propio bienestar. Estoy tan agradecido por mi mentor, Ray. Nos conocemos hace más de veinticinco años, y hemos formalizado nuestra relación de mentoreo hacen ocho años. Nos encontramos cada seis u ocho semanas y él me hace las preguntas que me mantienen honesto.

Además, es muy beneficioso para un mentor tener alguien con el don de intercesión orando regularmente por ellos. Un intercesor no necesita saber detalles de la sesión de mentoreo; solamente necesita información general que guiará sus oraciones por usted y su ministerio. Esta base de apoyo en oración ayuda a guardar al mentor contra cualquier ataque espiritual y es un medio de gracia y poder espiritual para la relación de mentoreo.

### *Aguantar las tormentas en oración*

El rol del mentor puede ser exigente tanto emocional como mentalmente. Habrá momentos de profunda duda personal, cuando te preguntas “¿Estoy haciendo alguna diferencia positiva en la vida de esta persona? Ciertamente he tenido momentos cuando me he sentido inútil y fracasado como

mentor. Mis conversaciones con otros mentores me dan a entender que esto no es fuera de lo común. En tiempos así, la única manera de ajustar su perspectiva y renovar su esperanza, es llevar sus dudas y preguntas a Dios. Reconozca ante Dios el limitado rol que juega entre Él y su mentoreado. Entregue la responsabilidad por los resultados, y reafirme su sagrada responsabilidad solamente por su contribución. Pídale a Dios que le ayude a ver más claramente el potencial divino de sus mentoreados y que le dé la paciencia cumplir su rol en transformar ese potencial en realidad.

### *Aprender a soltar*

Los mentores necesitan manejar situaciones en las cuales los mentoreados descargan cantidades significativas de negatividad y, tal vez, dolor e ira. Esto consume los recursos emocionales del mentor, pero son gajes del oficio, si vas a preguntarle a alguien cómo están y ¡realmente quieres una respuesta honesta! La única manera de mantener la cordura es estableciendo límites razonables. Por ejemplo, al hacer apuntes luego de escuchar a alguien compartir su sufrimiento, es perfectamente normal pasar un tiempo en oración por esta persona. Después de eso, yo recomendaría que usted aprenda a dejar los asuntos en las manos de Dios y resistir la tendencia de continuar dándoles vuelta en su mente.

### *Aprender a decir 'no'*

Algunos mentoreados tomarán todo lo que puedan de ti, y después volverán por más. La única manera de seguir amando a estas personas necesitadas es diciéndoles 'no' cuando sobrepasan los límites establecidos. Usted necesita estar convencido que su 'no' es una expresión de amor a largo plazo.

## Concluyendo una Relación de Mentoreo

Tal vez le sorprenda que al leer en un capítulo con el título 'Empezando el Proceso' mencionemos la conclusión del mismo.



Sin embargo, es prudente empezar una relación de mentoreo con una idea clara de cómo concluirla de manera sana en el tiempo correcto. Aunque la relación de mentoreo es contractual, no es un matrimonio. Si no entendemos este concepto, las relaciones de mentoreo están destinadas a concluirse con una sensación de fracaso – como si de alguna manera, los participantes hubieran tristemente fracasado en el intento. Pero, si reconocemos que es perfectamente normal que en algún momento la relación de mentoreo se termine, concluirá honorablemente con la sensación de haber cumplido.

Por muchos años en los 80's y 90's, Barry fue mi mentor. Cuando me trasladé a otro país, pusimos nuestra relación de mentoreo en pausa, con el plan de retomarla después. Cuando al final volví a Australia, nos encontramos, pero ambos nos dimos cuenta que algo había cambiado. Nuestro antiguo patrón de relacionamiento no nos satisfacía a ninguno. Decidimos terminar nuestra relación de mentoreo y cambiar a una relación de pura amistad, la cual disfrutamos hasta hoy día.

Mientras una relación de mentoreo a largo plazo es generalmente de mucho beneficio, ninguna está garantizada que dure para siempre. Las relaciones pueden durar más de lo esperando como también terminar antes de lo previsto.

El reporte de retroalimentación anual al mentoreado y la evaluación del mentor presentan la oportunidad para evaluar la relación. Cualquiera de varios factores podría indicar la transición o conclusión de la misma.

Si la relación de mentoreo ha sido improductiva durante varios meses, debería concluirse lo antes posible. Algunas razones para concluirla serían:

- El mentoreado alega que ha logrado todas sus metas importantes
- El mentoreado está buscando ayuda en otro lugar
- Los planes se termina y no están surgiendo nuevos asuntos
- Aparecen otras prioridades – a cancelación repetitiva de citas es una señal segura

- El mentoreado no hace seguimiento activo
- Los pasos de acción no están llevando a alcanzar las metas
- El mentor se siente impotente y no sabe cómo proceder
- La sensación de estar agotado después de cada sesión, señal de una relación poco saludable
- Pérdida de respeto por la otra persona
- Sistemática violación de confianza
- Alta Dependencia
- Exigencias irrazonables

A veces uno u otro se aferra indefinidamente mediante sentimentalidad o la no disposición de crear un momento incómodo. No debería existir ningún desacuerdo sobre este punto de conclusión. Aunque solamente una persona sea la que quiere terminar la relación de mentoreo, definitivamente es tiempo de terminarla.

Terminar bien es un desafío serio, pero vale la pena enfrentarlo con energía creativa. Los compañeros de mentoreo puede que no tengan la experiencia de terminar positivamente una relación, entonces es necesario tomar en cuenta varios factores. Esté preparado para lidiar con sentimientos de rechazo, ansiedad, resentimiento, sorpresa, alivio, duelo, miedo, gozo, emoción, decepción, molestia e incomodidad. Sea consciente que la otra persona podría escapar simplemente para evitar este momento.

Si la relación de mentoreo tiene que terminar, asegúrese de que no existan culpas – una separación sin culpas. Si es posible hágalo como una celebración, y que termine con gratitud y aprecio. Yo trato de dejar abierta la puerta, apuntando una fecha en un futuro próximo, para reunirnos y compartir nuestro progreso. Puede que deseen compartir una cena o almuerzo juntos como un ritual de conclusión, en el cual recuerdan todo lo que Dios ha hecho por medio de la relación, o intercambien regalos simbólicos. En tal caso, asegúrese que el valor de los regalos sea modesto y que sean relevantes al tiempo que compartieron juntos.

## Principios que Guían el Mentoreo

En esta sección quiero compartir una guía básica para el mentoreo, que ayudará a los mentores a entender rápidamente dónde están y planear su ruta al comenzar una nueva relación de mentoreo.

### *Construir una relación genuina*

El mentoreo como un proceso de empoderamiento, está inseparablemente conectado con las profundas dinámicas interpersonales entre el mentor y el mentoreado. Esto, de hecho es real para cualquier mentoreo, tanto secular como espiritual. Para aquellos que apuntan a Jesús como su modelo para el mentoreo, este principio fundamental es especialmente obligatorio. El mentoreo Cristiano es más que un acuerdo por propósitos pragmáticos y no puede conducirse a una distancia emocional. Las relaciones de mentoreo benéficas para líderes Cristianos, en particular, requieren un ambiente de deferencia positiva mutua, respeto y cariño genuino.

El tipo de mentoreo que ejercitaba Jesús era en el contexto de relaciones interpersonales en el que tanto el mentor como el mentoreado aprenden a crecer, vivir y amar en la vida espiritual (tendré más que decir acerca de Jesús como modelo, en la conclusión de este capítulo). Esto no significa que a la relación de mentoreo le falte límites apropiados, pero que esos límites incluyan el valorarse el uno al otro, más allá de la función de mentoreo.

### *Establecer la responsabilidad del mentoreado*

El mentoreo solamente es efectiva si el mentoreado toma la responsabilidad de su crecimiento y salud espiritual. La responsabilidad positiva, la “mezcla consciente de autorresponsabilidad y rigor”<sup>44</sup> depende de este fundamento. Si el mentoreado vacila en hacerse responsable por las decisiones y acciones tomadas como resultado del proceso de mentoreo, puede que el mentor se haga de la responsabilidad. Esto no

es aceptable porque da al mentor demasiado poder. No existe dominación o control en el mentoreo. A algunos mentoreados les gustaría que el mentor tomara la responsabilidad de sus decisiones. Sin importar la tentación que produzca, recomendamos a los mentores a resistirse firmemente en tomar decisiones por el bien de la salud y fortaleza a largo plazo del mentoreado. Es mejor ver a la persona sufriendo por un tiempo y arriesgarse a que ellos piensen que somos indiferentes, que cortar un proceso importante en su aprendizaje con una intervención de rescate.

### *Priorizar la vida interior*

Mientras cada aspecto de la vida de la persona es de interés en el mentoreo, el desarrollo de la vida interior es fundamental para el mentoreo Cristiano. Este principio está basado en la convicción de que nuestras acciones fluyen de lo que somos. Mientras es verdad que nuestras acciones pueden impactar nuestro ser, los principales medios para provocar un profundo cambio interno es el poder del Espíritu Santo en la vida del mentoreado. Intensificando el crecimiento personal y espiritual mediante la búsqueda de los planes de Dios, y eliminando el aislamiento mediante una relación de mentoreo, con el tiempo, traerá beneficios a todos los aspectos externos de la vida del mentoreado, incluyendo mayor efectividad vocacional al servicio de Dios.

### *Poner de lado otras agendas*

Si los mentores van guiar a sus mentoreados hacia los planes de Dios para sus vidas, es vital que reconozcan cualquier plan personal que puedan tener para el mentoreado en cuestión, y conscientemente ponerlos de lado. Es importante vigilar constantemente este aspecto porque aunque el mentor no tenga un plan al principio, pueden empezar a formar ideas mientras la relación progresa. Por esta razón, los mentores necesitan un sentido de estar ‘establecidos’ en Dios y no tener la tendencia de empujar sus propios planes, sin importar cuan bien intencionado sea. De otra forma, son muy peligrosos para

permitirlos entrar en el espacio del alma de los demás para influenciar sus metas y deseos.

El mentoreo que empieza como parte de un intento de moldear a la persona a un rol específico, no es auténtica. Podría producir mejoramiento en su rendimiento a corto plazo, pero hay poca posibilidad de que resulte en una vida madura y empoderada espiritualmente. La preocupación del mentor tiene que ser por el crecimiento espiritual del mentoreado, empezando por cómo se encuentra el mentoreado y trabajando hacia lo que Dios ha designado que sean.

### ***Discernir la obra de Dios***

El discernimiento es un don espiritual muy valioso en el trabajo de mentoreo, y un don que los mentores hacen bien en buscar. El mentoreo involucra un proceso mediante el cual una persona ayuda a otra a entender lo que Dios está haciendo y diciendo. Esto no necesita ser un proceso místico u oculto. Las conversaciones cuidadosas unidas con oración, crean un efectivo ambiente en el cual el mentor, con la ayuda del Espíritu Santo, puede discernir la actividad de Dios en la persona.

### ***Facilitar la reflexión y elaboración de metas***

La estimulación a la reflexión y la elaboración de metas en el mentoreo, está direccionada a alcanzar un aprendizaje basado en la experiencia, siguiendo el modelo de:

acción ➔ reflexión ➔ planificación

El aprendizaje más efectivo para los adultos es cuando participan activamente en la vida diaria y después reflexionan sobre las experiencias vividas. La reflexión transforma la experiencia en aprendizaje. Es el factor central del aprendizaje por experiencia. Es el proceso mediante el cual volvemos a nuestras experiencias para analizar lo que estaba pasando, identificar el comportamiento, ideas, sentimientos y las consecuencias de nuestras y las de los demás.

Tal vez encuentre útil estructurar la reflexión sobre la experiencia del mentoreado en una situación particular alrededor de un conjunto de preguntas básicas como estas:

- ¿Qué pasó?
- ¿Cómo reaccioné a las circunstancias en el momento?
- ¿Qué siento / pienso acerca de la experiencia ahora?
- ¿Qué aprendí de ello?
- ¿Qué debo hacer como resultado de eso?

La reflexión sobre la actividad de Dios en particular, y el aceptar ese trabajo son esenciales para la transformación personal. Los mentores Cristianos encuentran maneras apropiadas para ayudar a los mentoreados a pensar clara y profundamente acerca de quiénes son, lo que está pasando en sus vidas y cómo están respondiendo a las circunstancias de la misma. Una vez que encuentran la percepción acerca de donde están en su viaje y donde Dios los está direccionando, están en la posición de elaborar metas y pasos de acción para avanzar en su viaje.

Habiendo entendido mejor las conexiones de causa y efecto operando en sus vidas, los mentoreados están en una buena posición para identificar y comprometerse a las metas y pasos de acción apropiados. El establecimiento de metas es una parte esencial de un proceso efectivo de mentoreo, pero hay varias advertencias.

Primeramente es vital que las metas sean establecidas por el mentoreado y no por el mentor. En segundo lugar, lo más alejado posible, pero dentro de un marco facilitador, asegúrese que las metas no son simplemente sobre el desempeño, sino también toman en cuenta la vida interior y el ser del mentoreado. En tercer lugar, estimulen a los mentoreados a mantener sus metas flexibles para que estén abiertas al reajuste y desarrollo. Finalmente, trabaje junto con los mentoreados para moldear progresivamente sus metas alrededor de lo que creen que son las metas Dios para ellos.

### ***Proveer responsabilidad positiva***

Los mentoreados establecen metas y pasos de acción y se comprometen a cumplirlos. Al hacer esto, también dan permiso a su mentor de hacerlos responsables del seguimiento de estos compromisos. Esto significa una invitación para el mentor, a lanzar preguntas difíciles. Es vital que esta responsabilidad sea ejercida fiel y positivamente. Si los mentores fallaran en recordarles a los mentoreados de sus metas y pasos de acción, entonces el valor del proceso disminuye agudamente. Estos recordatorios deben ser contruidos de una manera que no exponga el fracaso sino que estimule al progreso. Cualesquiera sean las acciones de los mentoreados en relación a sus metas y pasos de acción, la respuesta del mentor debe ser animar en vez de juzgar.

### ***Preparación meticulosa***

Antes de cada sesión, permítase el tiempo suficiente para prepararse. Se espera que el mentoreado tome tiempo para reflexionar sobre su reunión por lo tanto es justo que usted como mentor haga lo mismo. Empiece revisando los apuntes de la sesión anterior para refrescar su mente. Ore sobre estos apuntes y abra su consciencia a cualquier percepción o dirección del Espíritu Santo. Tome apuntes sobre esto y prepare algunas preguntas diseñadas para estimular el interés de su mentoreado. Asegúrese haber concluido cualquier tarea que dio en la sesión anterior.

### ***Busque el mentoreo energéticamente***

Es necesario que tanto el mentor como el mentoreado sean deliberadamente proactivos acerca de la relación de mentoreo. El modo por defecto de operación en misiones en nuestra cultura contemporánea es altamente individualista, aun entre aquellos líderes quienes están altamente motivados por su crecimiento y desarrollo personal. Esto es opuesto a las relaciones generosas, profundas y de responsables. Si no se hace del mentoreo una prioridad, ciertamente esta será sustituida por la grande cantidad de exigencias competidoras en el tiempo y energía del líder.

### ***Anima a sus mentoreados a ser mentores de otras personas***

Una vez que alguien ha recibido mentoreo, es más fácil proporcionarlo a otras personas. Cuando un mentoreado toma el rol de mentor para servir a otro líder futuro, el beneficio que han recibido a través de haber sido orientados es establecido más firmemente en sus propias vidas. Existe una fuerte evidencia Bíblica e histórica que Dios ha ordenado que hayan mentores entre su gente. Es parte de la estructura de amor en el Reino de Dios. Hay una gran necesidad de multiplicar el mentoreo, como una función normal dentro de la comunidad Cristiana y el liderazgo misional en nuestros tiempos.

### ***Aprender de Jesús***

Como explique en el capítulo dos, el mentoreo Cristiano es un proceso Bíblico, modelado más perfectamente por Jesús. Él orientó a sus discípulos por quién era, por lo que decía y lo que hacía. Como dice Mallison:

Jesús proporciona nuestro único y perfecto modelo, mensaje y método direccionar nuestro mentoreo bajo la guía y empoderamiento del Espíritu Santo. Tenemos que aprender cómo acompañó a sus discípulos, desde sus primeros pasos inmaduros hasta su transformación en líderes quienes serían fuertes pilares del Reino de Dios, después de la experiencia de Pentecostés. Él nos proporciona no solamente nuestro mejor ejemplo sino nuestro mejor mentor.<sup>45</sup>

Bruce Demarest hace un útil resumen de dieciséis aspectos del ministerio de Jesús, con otros que pueden servir de guía para orientar:

- Jesús estaba disponible para las personas
- Jesús ministraba en el poder del Espíritu Santo
- Jesús trataba a las personas como individuos únicos



- Jesús conectó a las personas con diálogo creativo
- Jesús lanzaba preguntas profundas
- Jesús escuchaba activa y empáticamente
- Jesús hábilmente aplicaba la palabra de Dios en las vidas de personas
- Jesús afirmaba y estimulaba a las personas en su viaje de fe
- Jesús identificaba los obstáculos en el crecimiento espiritual
- Jesús desafiaba, confrontaba, corregía y reprendía
- Jesús tenía paciencia con la ignorancia, el orgullo, la flojera y los fracasos de las personas
- Jesús era ferviente en sus oraciones por las personas a quienes ministraba
- Jesús ministraba el cuidado de almas en una comunidad
- Jesús experimentaba resistencia
- Jesús ministraba con un sentido de ligereza
- Jesús cuidaba su propia alma<sup>46</sup>

Mientras estoy de acuerdo sustancialmente con lo que dicen Mallison y Demarest, me gustaría aclarar que aunque Jesús es un modelo excelente para los mentores hoy en día, en algunos aspectos no lo es. Por ejemplo, como su Señor, Jesús tenía una posición de autoridad sobre sus discípulos, de una forma que no debe ser reflejada en las relaciones de mentoreo en la actualidad. Los mentoreados deben obediencia a Cristo, no a su mentor. En la próxima sección, quiero volver a revisar este tema y expandir la palabra de precaución mencionada en el capítulo dos acerca de este tema tan importante.

## Jesús como Modelo para el Mentoreo

Durante los años, Jesús ha llegado a ser cada día más, mi modelo para el ministerio, incluyendo mentoreo. Al principio no fue el resultado de una profunda reflexión teológica. Simplemente el ministerio parecía funcionar mejor de esa manera. Sin embargo vale la pena darse el tiempo para considerar cuidadosamente por

qué Jesús es un buen modelo para el ministerio y cuáles serían los límites de esta postura.

Hace varios años atrás, mis hijos empezaron a usar manillas con las letras WWJD – un acrónimo en inglés que significa: ‘¿Qué haría Jesús?’ Es una herramienta teológica útil para muchas situaciones de la vida, y una pregunta razonable para los mentores al reflexionar en cómo avanzar con un mentoreado en particular. Moldear nuestras respuestas en base a nuestro entendimiento de cómo Jesús respondería a una situación parecida a menudo prueba ser una buena guía. Pero debemos dar una nota de advertencia.

Esta advertencia tiene que ver con los límites de nuestro entendimiento sobre Jesús y lo que haría en cualquier situación. Lo que imagino que Jesús haría podría estar lejos de la verdad. Neuhaus confronta el problema cuando dice:

‘Tendemos a moldear a Jesús según lo que sabemos y tenemos accesible. El resultado es que tendemos a vivir no por la confianza en las promesas del Evangelio sino por un mito de Jesús, que al final de cuentas es resultado de nuestra propia construcción.’<sup>747</sup>

Neuhaus ha identificado exactamente un problema real, ¡pero su solución es peor! Él sugiere que ayudemos a que las personas entiendan que Jesús está distanciado de nosotros por un enorme golfo de dos mil años, y recomienda a abandonar ideas de inmediatez y relevancia de Jesús. Estoy completamente en desacuerdo con su declaración sin fundamento que dice:

‘el Nuevo Testamento no presenta a Jesús como un modelo moral en el cual debemos moldear nuestras vidas.’<sup>748</sup>

Los evangelios, no son simples biografías de Jesús, están centrados en Él de una manera que llama al lector a seguirlo como discípulos - aprendices - del Maestro. El Apóstol Pablo,

quien Neuhaus dice que escasamente hace referencia a la personalidad y carácter de Jesús, nos recomienda tener la misma actitud que tenía Cristo y seguir su ejemplo como él lo sigue.<sup>49</sup>

Es un grave error separar al Jesús de la historia y al Cristo de nuestra fe. Debemos reconocer que el mismo Jesús que caminó en la tierra, vive ahora y aquí, y no está distanciado por dos mil años. Podemos conocerlo, Él se comunica directamente con los creyentes mediante su Espíritu, como pastor Él habla con sus ovejas y ellas reconocen su voz.<sup>50</sup>

Dallas Willard, en un capítulo que se llama, 'Un Currículo para ser como Cristo', toma esta posición:

‘Los discípulos de Jesús son aquellos que han escogido estar con él y aprender de él para ser más como él. Mientras avanzan... se incrementa la cantidad y calidad de gracia que tienen en su vida real. Es lo mismo que incrementar su conocimiento experimental de la verdadera persona, Jesucristo.’<sup>51</sup>

Pero, al tomar a Jesús como modelo para ministerio, Willard también menciona dos advertencias. Aunque poco a poco elimináramos los errores de percepción sobre qué haría Jesús, aun debemos cuidarnos de no caer en la trampa de conformidad externa de lo que Jesús hacía o decía, o en la trampa de meramente profesar una doctrina perfectamente verdadera acerca del ministerio.<sup>52</sup>

Claramente no tomamos a Jesús como un modelo de ministerio en lo específico del lugar o del tiempo, ni de su rol Mesianico. No tenemos que vestirnos como Él, ni caminar donde caminó, o literalmente morir en una cruz como lo hizo El. Sin embargo su ejemplo de encarnación y la entrega de Sí mismo, es ciertamente un modelo que podemos aplicar apropiadamente al ministerio de mentoreo.

Mientras afirmamos que debemos modelarnos en Jesús en términos de las características de su carácter moral, debemos hacer una importante distinción. Las *características no-morales de personalidad* de Jesús - aunque pudiéramos identificarlas con

precisión de los relatos en los evangelios que no nos dan mucha evidencia - no son un tema para imitar para aquellos quienes ministrarán en el nombre de Jesús. Cada uno de nosotros tenemos una personalidad única y estamos en nuestro mejor momento cuando permitimos que Dios nos realinee y revigore nuestra singularidad para sus propósitos.

Aún permanecen algunas áreas grises para mí al tomar a Jesús como modelo para el ministerio. Los temas grandes y la dirección general de su ministerio son una cosa, pero no estoy seguro en cuanto a cuan de cerca debemos seguir sus metodologías. Por un lado, su práctica de orar temprano en la mañana y momentos de soledad habituales, me parecen que son cosas que bien podría yo adoptar y recomendar como un modelo para sobrevivir y mantener el enfoque en el ministerio. También sus procedimientos al ministrar personas, parecen a veces ser universalmente apropiados – por ejemplo su práctica de validar a las personas antes de desafiarlas – como ser merecedora de que la imite.

Por otro lado, hubo momentos cuando su forma de ejecutar el ministerio parecía dependiente de su contexto – su uso de parábolas, y sus métodos de sanación, por ejemplo. No estoy convencido de que debamos contar historias indirectas a nuestros mentoreados simplemente porque Jesús lo hacía. Si los métodos específicos de mentoreo de Jesús son adecuados para nuestro tiempo (y muchos lo son), será porque el contexto de Jesús y el nuestro ocurren ser iguales en términos de estilos de aprendizaje aceptados y preferidos.

Sin embargo, que Jesús tenía intención de servir como modelo para el ministerio al nivel de principios, está claro por la manera que entrenaba sus discípulos y luego les daba la tarea de pasar esta capacitación a las próximas generaciones de creyentes.<sup>53</sup> El autor de Hebreos nos urge a imitar a los líderes pero también separa a Jesús como el autor y perfeccionador de la fe.<sup>54</sup> Pablo expresamente ordena a los creyentes a imitar a Dios y a Cristo, particularmente en las áreas de amor, bondad, justicia y verdad.

Tomar a Jesús como modelo para el ministerio de mentoreo, es confirmado por la convicción de que los mentores

deben liderar desde su relación con Dios, de la misma manera que Jesús lo hacía. Jesús tomaba su señal de Su Padre celestial, como les recordó a ambos sus críticos y seguidores en varias ocasiones:

‘Mi alimento,’ dijo Jesús, ‘es hacer la voluntad del que me envió y terminar su obra... Les digo la verdad, El Hijo no puede hacer nada solo; solo puede hacer lo que ve que Su Padre hace, porque cualquier cosa que hace El Padre, lo hace también El Hijo... Yo no puedo hacer nada solo; sólo juzgo según lo que oigo, y mi juicio es justo, pues no busco complacerme a mi mismo, sino al que me envió... Porque he bajado del cielo no para hacer mi voluntad sino la del que me envió... Mi enseñanza no es mía, sino del que me envió.’<sup>55</sup>

Jesús se comprometió a hacer todo lo que su Padre quiso. Él vivió atento a lo que su Padre hacía, se involucraba en ello, escuchaba lo que su Padre decía y lo enseñaba. Las claves aquí parecen ser apertura y atención. Esto, sobre todo, es un modelo excelente para guiar a los mentores en su ministerio.

## Capítulo Cinco

# Dando lo Mejor de Sí al Mentoreo

Mi vecina Emma era una linda niña quien estaba aprendiendo a tocar violín pero, producía sonidos terribles con el instrumento. Estos sonidos harían pensar a cualquier transeúnte que se estaba torturando a un pobre e indefenso animal en esa casa. Estos sonidos horribles nada tenían que ver con la calidad del instrumento pues sus padres le habían comprado un violín excelente. No queriendo ser cruel, pero la verdad es que los sonidos tan desagradables eran un reflejo de la competencia del que lo tocaba. Afortunadamente, esta etapa no duró para siempre. Mientras pasaban los meses, los sonidos que venían del vecino se hicieron mucho más agradables mientras Emma dominaba su instrumento. Ahora, el hábil uso de su instrumento, produce una música de rara belleza.

Hasta el momento en este libro he explicado mi enfoque en el mentoreo de líderes Cristianos, de dónde viene el concepto, histórica y bíblicamente, y por qué es tan necesario hoy en día. Sin embargo, el mentoreo aun en su mejor momento es solo una herramienta – un instrumento de calidad, si así lo prefiere – en las manos de las personas involucradas en la relación de mentoreo. Cuando utilizada de manera hábil, puede producir resultados muy benéficos. Sin embargo cuando el mentoreo es implementado por personas con aptitudes subdesarrolladas para este tipo de relación, es posible que los resultados vengan a ser decepcionantes o incluso negativos. Tanto los mentores como los mentoreados tienen responsabilidades al respecto, entonces en este capítulo y el siguiente voy dirigirme a cada uno de manera separada.

Aun los mentores con muchos años de experiencia, encuentran que la inherente complejidad de las relaciones humanas crea un ambiente en el cual siempre habrá mucho para aprender sobre

este proceso. Parte de la complejidad viene del hecho de que las relaciones humanas funcionan en varios niveles. En el primer nivel, está claro que las palabras y acciones del mentor tienen impacto en el mentoreado. Lo que tal vez no es tan obvio es que en niveles más profundos, otros factores en el mentor – tales como actitudes interiores, salud emocional y la condición del alma – están todas en juego, afectando la manera en que funciona y se desarrolla la relación.

El mentoreo es un proceso relacional que involucra múltiples funciones de comportamiento. Norman Cohen dice que el mentoreo requiere un énfasis en la relación para establecer confianza, y énfasis en la información para ofrecer el consejo adecuado, un enfoque facilitador para introducir alternativas, un enfoque agresivo para desafiar, un proceso modelador para motivar e inspirar, y un proceso visionario para estimular la iniciativa.<sup>56</sup> Estoy de acuerdo, e iría más allá para decir que el mentoreo no solamente se trata de lo que uno hace; sino de quién es uno. En este capítulo quiero invitar a ustedes que son mentores, a ser más conscientes de la relación entre quién es usted y lo que hace, y los resultados de su mentoreo. Los asuntos más pertinentes acerca de líderes Cristianos están al frente de mi mente, aunque tiene una relevancia más amplia. Crecer en los siguientes rasgos y aptitudes va a ayudarle a ser un mejor mentor sin importar la capacidad en la cual está sirviendo.

## Ser Piadoso

Cuando me trasladé de Inglaterra a Australia, una de mis prioridades más altas era encontrar un mentor. Me acerque a Herb Works, un Pastor Americano jubilado que estaba trabajando como misionero a corto plazo en la ciudad donde vivía. Herb era un ‘extranjero’ como yo, pero su habilidad para entenderme en este asunto era una de las razones por la cual lo escogí. Tenía una integridad espiritual que me inspiró. Aunque él no estaba seguro acerca de qué estaba buscando en una relación de mentoreo, aceptó reunirse conmigo regularmente.

Nuestros momentos juntos eran muy valiosos para mí, no tanto por las palabras específicas de Herb sino que la calidad total de su vida me hacía recordar a Jesús. En su manera tranquila, me empoderaba, y la calidad de su alma me llamó a una conexión más profunda con Cristo. En el año que estuvimos juntos antes de su vuelta a los Estados Unidos me dio el regalo muy especial de su presencia piadosa en mi vida.

### *Discípulos verdaderos*

El primer requisito para un mentor que busca promover la obra del Espíritu de Dios en la vida de otra persona es que están persiguiendo la misma meta en su propia vida. Los buenos mentores están 100% comprometidos a Cristo con una pasión firme y un deseo de seguir creciendo en las cosas de Dios. La devoción surge como una calidad de carácter donde hay una reverencia profunda por Dios y perseverancia en medio de circunstancias difíciles. Su fuente es la presencia del Espíritu de Dios, moldeando y transformando la vida de la persona. Es desarrollado por medio de una entrega gradual a la obra del Espíritu, que no es fácil. Los mentoreados generalmente pueden discernir esta característica intuitivamente y es una de las primeras cosas que los líderes Cristianos buscan en un mentor. La devoción en un mentor es una señal de que la persona ha caminado el sendero por el cual busca llevar a su mentoreado.

### *Estable en Dios*

Los mentores piadosos tienen satisfacción en su relación con Dios. La oración es una actividad bienvenida para ellos porque es parte de su conversación continua con Él, quién es el centro de su vida. Tienen sed de intimidad con Dios, pero no están desesperados sino tranquilos. Su vida en Dios es segura, sin amenazas y una fuente de gozo profundo. Desde su experiencia de conocer a Dios y Su obra en su vida nace la convicción que Dios - y solamente Dios - puede satisfacer los anhelos más profundos de su corazón, traer restauración y el empoderamiento necesario para un servicio efectivo. Su confianza en la bondad



y el poder de Dios, anima a sus mentoreados a acceder a los recursos de Dios para su propio crecimiento y fortaleza.

### ***Anclado en la Biblia***

La devoción está anclada en la Biblia y deriva su forma específica del carácter y ministerio de Cristo revelado en los evangelios. Los mentores piadosos se sienten a gusto con la palabra de Dios. Aplican y obedecen la verdad de la palabra para que su estilo de vida esté arraigado en la Biblia. Por medio de su obediencia constante pueden discernir lo que es correcto en situaciones contemporáneas que no están específicamente mencionadas en la Biblia. Como resultado, la sabiduría y perspectiva moral que comparten con su mentoreado son valiosas por su autoridad, autenticidad y relevancia. Los líderes Cristianos necesitan mentores con la integridad espiritual proveniente del estar con Jesús en privado y caminar con Él en público.

### ***Sensible al Espíritu Santo***

Los mentores piadosos están en sintonía con las instigaciones del Espíritu Santo. Desde el deseo profundo por vivir una vida que agrada a Dios, pueden discernir “el silbo apacible y delicado” y tienen por hábito seguirlo. Esta sensibilidad es de mucho valor dentro del mentoreo pues ayuda a identificar lo que Dios está haciendo en la vida de los mentoreados.

## **Ser Seguro**

Brent, un líder con muchos dones que está trabajando como pastor de una nueva congregación en una gran ciudad en Australia y considerado dentro de su denominación como una de las historias de éxito, aunque estuviera más consciente que cualquiera de la fragilidad de plantar nuevas iglesias. Después de la recomendación de un colega, que estaba preocupado por las dificultades que él estaría enfrentando, me buscó. Cuando nos conocimos y nos presentamos me preguntó, “¿Cuál es tu posición dentro de mi denominación? ¿Cómo estás conectado?”

Él asumió que yo era parte de la red de iglesias dentro de su denominación. Le respondí, “Brent, no tengo rol ni conexiones dentro de la denominación aparte de una relación personal con su colega que me recomendó.” Su respuesta fue: “¡Qué bien! Porque si usted tiene una conexión con el liderazgo de mi denominación no sería una relación segura para mí.”

En mi experiencia, muchos líderes Cristianos están preocupados acerca del nivel de seguridad que podrían tener en una relación de mentoreo. En especial, les preocupa que pudiera resultar en traición, manipulación o coerción y buscan seguridad en este asunto. Los mentores considerados como confiables y seguros tienen tres cualidades: mantienen la confianza, sus motivos son desinteresados y no abusan de su poder sobre sus mentoreados.

### *Confidencialidad*

La violación de la confidencialidad es un desastre en una relación de mentoreo. Ocurre más frecuentemente porque la gente tiene diferentes expectativas de lo que significaría confidencialidad. Algunas personas se sienten incómodas hablando de sus expectativas. Hablar de expectativas puede implicar una falta de confianza o un miedo que podría ser hasta ofensivo. Muchas veces se asume que la otra persona guarde las confidencias como nosotros mismos lo haríamos. Sin una conversación clara es poco probable que esto suceda así. Para iniciar la conversación acerca de confidencialidad, sería útil considerar las siguientes declaraciones y decidir cuál mejor expresa su punto de vista:

- Lo que hablamos queda entre nosotros durante nuestra relación de mentoreo
- Si su jefe o líder me pide, puedo compartir nuestras conversaciones sin restricciones
- Solamente puedo compartir nuestras conversaciones con personas que ya conocen los hechos
- Lo que hablamos queda entre nosotros al menos que usted me dé permiso para compartirlo con otras personas

- Las cosas que el mentoreado pide específicamente quedan como confidenciales, las demás cosas no
- Está permitido compartir la naturaleza de nuestra relación e interacción pero no el contenido de nuestras conversaciones
- Está permitido compartir el contenido de nuestras conversaciones siempre y cuando sea algo positivo.<sup>57</sup>

Los buenos mentores tienen que asegurarse que honran la forma y nivel de confidencialidad que sus mentoreados consideran seguros. Este compromiso es una parte esencial de la fundación sobre la cual se debe construir la confianza. La confianza abre camino para descubrir la verdad, la cual, unificada con la gracia de Dios, brinda libertad a las personas. Voy a volver a este asunto en el capítulo seis, y considerar categorías de información confidencial y algunas implicaciones para la mentoreo.

### *Motivación*

Muchas cosas acerca del mentoreo se pueden aprender en el camino. Uno no necesita saber todo antes de empezar. Sin embargo, la motivación es uno de los asuntos que habría que examinarse antes de empezar. Aunque no es un trabajo fácil, es necesario que los mentores tengan sus corazones en sintonía con el Espíritu de Dios si esperan que Dios les ayude a beneficiar otras personas por medio del mentoreo. ¿Cuáles son las motivaciones de los mentores en su labor? Podríamos esperar sean motivaciones puras y buenas... pero y si no fuera así... no tiene sentido fingir. Con el colador de la honestidad, podremos enfocarnos en las motivaciones positivas y eliminar las malas.

Las fuerzas motivacionales pueden ser internas o externas. Los mentores necesitan motivación interna, si se desea que una relación de mentoreo se mantenga saludable y sostenible. Sin embargo, algunas relaciones de mentoreo son establecidas porque existe una obligación o la organización así lo requiere. Puede que haya demandas o expectativas presentes, pero estas no serán predominantes en una relación saludable de mentoreo.

Parafraseando a 1 Pedro 5:2, nuestro mensaje es: servir como mentores - no por un deber, sino porque así lo desean.

Sin embargo, aun nuestras motivaciones internas necesitan evaluación. Las motivaciones egoístas implican que el mentor no es seguro y no merece confianza ni acceso al alma de otra persona. Dos motivaciones en particular necesitan ser evitadas. La primera es la motivación de que el mentoreado le será útil a alguna causa importante para el mentor. Esto puede resultar directamente en la manipulación del mentoreado. La segunda motivación insatisfactoria dice respecto a alguien necesitando el título de 'mentor' para sentirse valorado. Los mentores que reconocen que su trabajo se ha vuelto más acerca del beneficio que puedan recibir de la relación en vez de lo que pueden dar, deben retirarse de tal relación, al menos por un tiempo, para volver a encontrar su valor y seguridad en Dios.

En la otra cara de la moneda, hay muchas motivaciones nobles que los mentores pueden cultivar en sus corazones que les garanticen el hecho de ser una bendición en las vidas de sus mentoreados. Entre ellas cinco merecen una mención especial. Primeramente, los mentores pueden tener un sentido de responsabilidad ante Dios, un impulso moral para contribuir a la causa de Cristo. En segundo lugar, es posible que su motivación sea la gratitud, queriendo agradecer por las bendiciones que han recibido siendo también instrumento de bendición en la vida de otros. En tercer lugar, pueden tener un sentido de convergencia, donde la mentoreo es el cumplimiento del propósito y el llamado de Dios para este momento en sus vidas. En cuarto lugar, su motivación puede ser la esperanza, su imaginación activada con la posibilidad de ver a Dios obrando. Finalmente, los mentores podrían tener la motivación de amor - simplemente buscando lo mejor para la otra persona. Esta motivación para mi es la más fuerte y la más pura de todas, y una que debemos cultivar en oración mientras el mentor busca tener las actitudes de Dios hacia el mentoreado.

El mensaje de 1 Corintios 13 es muy pertinente para el mentoreo. Aun para mentores con habilidades impresionantes, si les falta la motivación genuina de cuidar al mentoreado, van

a tener resultados decepcionantes. Una vez que el mentoreado está convencido de que el mentor trae los mejores intereses en su corazón y no solamente está operando de manera profesional, el ambiente relacional puede ser declarado seguro. La confianza en el mentor desde este punto puede incrementarse, abriendo la posibilidad para confrontar asuntos reales y superar obstáculos para que haya crecimiento. Sin la confianza que viene del amor, es difícil para un mentor hacer alguna contribución a la vida del mentoreado.

### *Poder*

Con el tiempo, el poder que tiene el mentor en su relación con el mentoreado aumenta. De manera cruda, los mentores pueden, si así escogen hacerlo, manipular a sus mentoreados para que hagan cosas que sin ellos no harían. El aumento del poder ocurre por diferentes razones, pero se dividen generalmente en dos categorías: poder personal y poder posicional. Los mentores tienen que enfrentarse a esta cuestión: Que hacer con este poder. Utilizarlo o no.

El poder del Espíritu Santo es siempre bienvenido dentro de las relaciones de mentoreo, mientras que el ejercicio del poder humano es considerado problemático. No me refiero al poder emanado por una persona espiritualmente madura ni tampoco al poder que capacita a afirmar y animar. Estoy haciendo referencia al poder ‘sobre’ las relaciones coactivas. Este es el tipo de poder perjudicial para las relaciones de mentoreo y que no se considera como seguro para el mentoreado.

La operación de poder ‘sobre’ las relaciones de mentoreo recibe un impacto directo de acuerdo a la motivación de amor mencionada arriba. Hablando lógicamente, lo opuesto del amor es el odio (o tal vez la apatía). Pero psicológicamente, lo opuesto de amar a alguien es el dominarlo. Hace sesenta años, Carl Jung observó astutamente la relación inversa entre estas dos dinámicas en las relaciones humanas:

“Donde reina el amor, no hay voluntad para el poder, y donde el poder reina, falta el amor. El uno es la sombra del otro.”<sup>58</sup>

En otras palabras, si el mentor está realmente expresando amor hacia el mentoreado, no va a intentar ejercer poder sobre él. El grado de poder ejercido sobre el mentoreado, es proporcionalmente opuesto al grado de amor expresado hacia el mismo. Si la relación de mentoreo va a promover la obra del Espíritu de Dios y ser manejada en total acuerdo con la agenda de Dios, tiene que estar arraigada en el amor y no en el ejercicio de poder. En algunos momentos el hecho de operar en amor, puede hacer parecer 'débil' al mentor, pero esto es necesario para cambiar o auxiliar el crecimiento del mentoreado. Esto es un pre-requisito para perseguir la agenda del Espíritu Santo, porque el poder de Dios se perfecciona en la debilidad.

Esta perspectiva acerca del poder es algo revolucionario. La sabiduría humana sugiere que para efectuar un cambio en una situación específica, se requiere que un nivel de poder sea ejercido sobre dicha situación. Hersey y Blanchard representan este entendimiento secular de poder interpersonal cuando escriben:

En primer lugar, reconocer que el poder es finito. Hay un límite de poder existente. Si otra persona tiene poder, usted no lo tiene. Si su poder se pierde en el negocio, este ya no existe. La cantidad de poder disponible no va a expandirse a diferentes situaciones.<sup>59</sup>

Los mentores Cristianos tienen la capacidad de ver las cosas de manera diferente. Para empezar, entienden que el poder es infinito y que hay mucho más poder en juego en una relación de mentoreo que simplemente el poder presente en los participantes humanos. Los mentores Cristianos saben que el poder de Dios operando en nosotros puede hacer más de lo que podemos pedir o imaginar. También se dan cuenta de que el poder presente en las relaciones humanas no tiene que resultar necesariamente en el resultado un ganador y un perdedor. Es posible que ambos ganen. En otras palabras es posible entregar poder y tener poder igual o hasta más al final.<sup>60</sup>

Algunos mentores se resisten a aceptar que no deben usar su poder ‘sobre’ su mentoreado; aunque tal vez usan la palabra ‘autoridad’ o ‘dirección’ en vez de poder ‘sobre’. Si el mentoreado es obligado a algo en contra de su voluntad, es la misma cosa que un dominio y es contrario a la sabiduría del Nuevo Testamento. Al final de su vida, Pablo le escribió a Timoteo aconsejándole sobre enfoques sutiles para influir a otras personas:

Y un siervo del Señor no debe andar peleando; más bien, debe ser amable con todos, capaz de enseñar y no propenso a irritarse. Así, humildemente, debe corregir a los adversarios, con la esperanza de que Dios les conceda el arrepentimiento para conocer la verdad.<sup>61</sup>

Pablo sabía que efectuando un cambio de comportamiento, mediante el poder ‘sobre’ no tiene valor, porque no cambia el corazón. El arrepentimiento genuino es una decisión libre. Aun cuando estaba tentado a ejercer poder ‘sobre’ la crisis de Corinto, Pablo mostraba control. Para las personas que tenían miedo de usar su autoridad para castigar sus oponentes, él dice en 2 Corintios 10:6, “Y estamos dispuestos a castigar cualquier acto de desobediencia una vez que yo pueda contar con la completa obediencia de ustedes.” En otras palabras su intención era resistir la tentación de utilizar su poder para castigar, hasta que su formación amorosa de Cristo en ellos significara que tales castigos eran redundantes.

Los mentores que escogen no ejercer poder sobre sus mentoreados están siendo Bíblicamente responsables. Pero, en algunos casos, su moderación admirable tal vez no es suficiente para crear un ambiente que haga sentir seguro al mentoreado. Esta situación surge cuando el mentor tiene una posición organizacional o conexiones personales que conllevan poder. Aunque un mentor en esta situación nunca decida utilizar su poder, la posibilidad puede tener un efecto devastador para la apertura en la relación. Para Brent, en la historia que compartí arriba acerca de la necesidad de seguridad, su miedo sobre este dilema fue aliviado cuando entendió que yo no tenía poder posicional.

Después de muchos años de observación mi conclusión es que no es solamente el uso de poder ‘sobre’ es dañino en la relación de mentoreo. Aun la posibilidad de poder ‘sobre’ puede tener el mismo efecto, por causa de los miedos del mentoreado. Entonces, es útil que el mentor intente minimizar las fuentes de poder sobre un mentoreado. Como dije, el aumento de poder viene de dos fuentes, poder personal o poder posicional. El poder personal de un mentor viene del respeto que recibe del mentoreado y no se puede hacer mucho para eliminarlo. Sin embargo el poder posicional puede ser confrontado. Mi recomendación es que los mentores de líderes Cristianos formalmente contratados, no tengan poder de posición en la relación con su mentoreado. En otras palabras el mentor no debe tener una posición de supervisión o autoridad, ni tampoco ser parte de la misma organización. Voy a volver a este tema en el capítulo seis cuando veamos alternativas al uso del poder para crear libertad en la relación de mentoreo.

## Ser Auténtico

Si los buenos mentores están comprometidos a ser seguros, para permitir que sus mentoreados puedan sentir la libertad de ser reales, también tienen que comprometerse a ser reales. La autenticidad involucra darse a conocer, ser honesto acerca de sus debilidades y tener coraje para hablar la verdad aun cuando implique confrontar.

### *Transparencia*

Los buenos mentores practican la transparencia, permitiendo a sus mentoreados conocerlos personalmente cuando esto sea relevante a los asuntos que surgen en las conversaciones de mentoreo. El mentoreo se da por medio de una relación genuina, no es una transacción funcional. La distancia profesional y la pretensión no tienen lugar en una relación genuina. Los mentoreados necesitan ver que la vida de su mentor concuerda



con sus palabras, especialmente aquellos que tienen la influencia del post-modernismo. Si no hay la oportunidad para apreciar mucho de la vida de su mentor, pueden generarse sospechas acerca de su autenticidad.

Siempre les incentivo a los mentores a que inviten a sus mentoreados a su contexto personal de vez en cuando. Esto puede significar hacer una sesión de mentoreo en su casa o invitar a la persona a cenar con su familia. Un verano invité a un mentoreado a viajar conmigo y mi hijo pequeño a un viaje ministerial en Irlanda. Su única responsabilidad era compartir la tarea de manejar el auto. La experiencia profundizó y abrió nuestra comunicación en una forma que no hubiera pasado de otra manera. Los mentoreados sacan motivación e inspiración al observar a un Cristiano que respeta vivir su llamado en medio de las exigencias de la vida diaria.

### ***Vulnerabilidad***

Al referirse a debilidades, luchas y fracasos, se aplica un caso especial de transparencia. La vulnerabilidad es un riesgo. Es un punto en que el mentor también tiene que depender de la confidencialidad de la relación. Sin embargo, vale la pena tomar el riesgo de vulnerabilidad porque trae ánimo y seguridad al mentoreado. Bobb Biehl comenta:

[Mis mentoreados] muchas veces tiene la impresión falsa que siempre me siento, “en la cima del mundo,” porque generalmente estoy animado cuando estoy con ellos. Cuando saben que tengo varios días al año en que estoy desanimado y deprimido, les ayuda a entender que la posición de líder no es solamente para personas ‘súper-positivas’ sino que seres humanos normales pueden cumplir el rol.<sup>62</sup>

Mi sugerencia para las personas buscando a un mentor, es que busquen alguien que tenga experiencia personal de dolor y

luchas. Los mentoreados necesitan alguien que pueda ver sus heridas no como marcas de vergüenza sino como señales de la gracia de Dios en su vida. Una palabra de advertencia: cualquier revelación personal de parte del mentor debe ser para el beneficio del mentoreado. No hay lugar en la relación de mentoreo para que el mentor arroje sus cargas sobre el mentoreado.

### *Confrontación*

Mientras que los mentores no necesitan expresar todas sus impresiones a sus mentoreados, la autenticidad exige que no creen impresiones falsas ni tampoco escondan lo que realmente piensan. Es fácil ser honesto sobre los aspectos positivos o neutrales del mentoreado. Los factores negativos son más difíciles de confrontar y muchos mentores evitan esto. Los buenos mentores entienden que para ayudar al mentoreado a llegar a su meta no es solamente una cuestión de nutrir lo positivo por medio de visión y ánimo. El mentoreo efectivo no es simplemente para hacer que una persona se sienta bien. Busca recordarles a las personas sus mejores ideas y sus mejores intenciones, y les pide rendición de cuentas. En el momento y de manera correcta, los factores negativos que pueden comprometer estas ideas o intenciones necesitan ser dirigidos por medio de una confrontación constructiva. Esto también, es parte de la autenticidad y compromiso con la verdad.

La gente suele decir que lo que quiere de un mentor, es una patada en el trasero. ¡No debemos tomarlo literalmente! Sin embargo se puede lograr el mismo resultado al lanzar preguntas difíciles y dar respuestas francas cuando piden nuestra perspectiva. Para una confrontación saludable, un mentor tiene que tomar el riesgo de rechazo personal y el posible fracaso de la relación, para el progreso del mentoreado. Habiendo construido la confianza, llega un momento de negociar en base al crédito. Cuando llega este momento es vital que la confrontación sea manejada de manera constructiva. No podemos comunicar culpa o castigo. El énfasis debe ser en aclarar la posición presente y encontrar una manera de progresar. El propósito es derribar

al obstáculo negativo, no el mentoreado. Los buenos mentores tienen la capacidad de diferenciar entre los dos.

## Ser Tranquilo

La ansiedad es contagiosa. Si no la mantenemos bajo control tiene la capacidad de distorsionar percepciones, crear tensión en las relaciones y resultar en acciones equivocadas. Los buenos mentores no son ansiosos, en el sentido que pueden esperar pacientemente el tiempo correcto, son tolerantes ante las diferencias personales y permanecen tranquilos bajo situaciones de estrés. Tienen la habilidad de tolerar mucha frustración, dolor e incertidumbre sin ‘perder su calma’ y mostrar ansiedad; Y como resultado, pueden mantener su dirección en circunstancias confusas. Debemos considerar el potencial impacto negativo de ansiedad en una relación de mentoreo:

- Disminuye nuestra capacidad para aprender
- Reemplaza la curiosidad con una exigencia por certeza
- Nos pone más tercos y no dispuestos a escuchar la posición del otro
- Interrumpe la concentración
- Inunda el sistema nervioso con adrenalina para que no podamos escuchar lo que otros dicen sin distorsionarlo
- Simplifica las maneras de pensar (sí/no; el uno/el otro)
- Estimula el deseo por una respuesta rápida
- Despierta sentimientos de impotencia y duda
- Nos lleva a un conjunto de comportamientos defensivos
- Disminuye la flexibilidad en respuesta a desafíos
- Crea un embotellamiento imaginativo - no se puede pensar en alternativas, opciones o nuevas perspectivas <sup>63</sup>

En contraste con esto, considerar a Jesús durmiendo en el barco mientras los discípulos estaban más y más ansiosos por la tormenta alrededor. Su habilidad para permanecer inalterado por las circunstancias y las reacciones de otras personas a

las circunstancias es una metáfora poderosa de la presencia tranquila que los buenos mentores tienen que mantener.

### *Diferenciación*

Los buenos mentores no pierden el equilibrio por el estado emocional de sus mentoreados. Sus respuestas son pensadas y creativas y no son reacciones reflexivas porque tienen un sentido claro de su identidad. Murray Bowen, un pionero en el estudio de sistemas familiares, describió la habilidad de saber quiénes somos separado de otros como “diferenciación de uno mismo”.

Diferenciación de uno mismo se trata del esfuerzo de definirse uno mismo, controlarse uno mismo, ser una persona más responsable y permitir que otras sean ellas mismas. La diferenciación es la habilidad de mantenernos conectados a una relación con personas significativas en nuestras vidas pero no permitir que nuestras reacciones o comportamientos sean controlados por ellas.<sup>64</sup>

Los mentores que no han desarrollado esta habilidad tienden a ser instintivos, reactivos, defensivos y toman decisiones no muy bien pensadas. Los mentores con la capacidad de diferenciar tienden a ser intencionales, responsivos, abiertos y toman decisiones consideradas. Claramente, el proceso de desarrollar diferenciación es una tarea de por vida. Su progreso en esta tarea permite una mejor capacidad para la mentoreo.

### *Paciencia*

Los mentores no pueden apurarse. Cuando un enfoque específico no ha ayudado al mentoreado hacia su meta, un buen mentor puede ir al ritmo del mentoreado, y buscar sutilmente los factores causantes de la dificultad. Esta es una de las razones por lo que es tan difícil que una persona cumpla el rol de supervisor y mentor. Puede surgir conflicto entre cual es más importante, cumplir con el trabajo o mantener la integridad de la relación de mentoreo.

El crecimiento personal, espiritual y vocacional es un proceso de por vida. Los resultados duraderos pocas veces se logran rápidamente. Los buenos mentores están dispuestos a esperar por el fruto de su esfuerzo. Para darle tiempo a que esto ocurra, recomiendo que inicialmente se comprometan ambas personas a un mínimo de un año, entendiendo que posiblemente la relación puede mantenerse entre cinco y diez años. No hay sentido en abrumar a la gente con un programa de cambio muy rápido. Los mentoreados necesitan saber que pueden trabajar al ritmo que Dios pide. Viajar en la dirección correcta es más importante que haber llegado al destino.

### ***Tolerancia***

Como los mentores Cristianos no están tratando de reproducir réplicas de sí mismo, aprenden a manejar las diferencias inevitables que surgen entre ellos con tolerancia y aceptación. La intolerancia impulsa a las personas a eliminar diferencias interpersonales cambiando a la otra persona, o terminar la relación. Aun en los asuntos donde el mentoreado acepta su responsabilidad de cambio, la aceptación de su exacto punto de partida, es esencial.

Los mentoreados necesitan un compañero espiritual que les permita sacar las realidades profundas y oscuras hacia la luz sin condenación. La tolerancia no significa que las realidades oscuras estén bien; sino que comunica que está bien hablar de ellas sin dañar la relación. Trabajar activamente para desarrollar una alta tolerancia ante las diferencias ayudaría a los mentores a ser casi imperturbables. El valor de esto, es que los mentoreados pueden sacar asuntos personales que los hacen sentirse ansiosos, desorientados y perturbados, en un contexto en que les permite mantener la estabilidad.

### ***Mantener la calma***

Uno de las claves para mantener la calma bajo el estrés es estar al tanto del impacto personal que la relación de mentoreo

tiene en usted por medio de sus apuntes y sesiones personales con su mentor. Es importante para el mentoreado que su historia personal no interfiera con su ministerio hacia el. Si las experiencias de su mentoreado llegaran a desatar asuntos en la experiencia personal del mentor, este deberá tomar la oportunidad dada por Dios, pero deberá tratarlos afuera de la relación con su mentoreado.

Otro hábito útil es aprender a no tomar personalmente las tensiones que surgen en la relación de mentoreo. Por ejemplo, frustración y desánimo son reacciones normales cuando aparentemente los mentoreados no le están tomando en serio. Puede que usted haya recomendado un paso de acción que el mentoreado aceptó, pero después parece ignorado. Recuerde que no se trata de usted. Si el mentoreado aceptó el reto, entonces no le está decepcionando a usted sino a sí mismo y tal vez a Dios- si Él estaba dirigiéndoles.

Cuando usted constate sentimientos de ansiedad, trabaje los siguientes cuatro pasos. Primero, examine e identifique sus emociones. ¿Se siente enojado, triste, alegre o preocupado? Segundo, acepte las emociones que siente, y no les eche la culpa a otras personas. Tercero, procese las emociones, decidiendo que debe hacer con ellas. Habiendo echado su ansiedad sobre Dios en oración como 1 Pedro 5:7 nos estimula a hacerlo, podría decidir liberar esas emociones o buscar un cambio en las circunstancias. Cuarto, monitoree las emociones que ha identificado, de manera constante y no solamente en momentos de crisis.

## Ser Relacional

Charles Schultz, el creador del dibujo animado “Peanuts” (Charlie Brown, sus amigos y Snoopy) escribió una vez, “Amo la raza humana; pero no aguanto las personas.” Puede ser que usted crea firmemente en el valor del mentoreo, pero es difícil ser un buen mentor si no ama a las personas. El mentoreo se desarrolla dentro de relaciones intencionales, empoderantes y únicas. No se puede

hacer desde una distancia emocional ni tampoco ser manejada como un servicio funcional fuera de una relación real. Entonces es obvio que las habilidades relacionales son cruciales para su efectividad. Los buenos mentores escuchan perceptivamente, comunican claramente, piden perdón y perdonan fácilmente, adaptándose a las necesidades de los mentoreados.

### *Percepción*

Además de amor es vital que los mentores tengan una capacidad creciente de percepción interpersonal; esto incluye escuchar, observar, intuir y tener discernimiento espiritual. Sin esto, sería como el caso de un ciego guiando a otro ciego. Los mentores necesitan ayudar a otros a entender lo que está pasando en sus vidas, y generalmente - aunque no siempre - involucra que el mentor tendría que entenderlo primero. Además, los mentores necesitan un autoconocimiento bien desarrollado para minimizar los puntos ciegos que podrían tener un impacto negativo en el proceso de mentoreo.

### *Comunicación*

Cuando un mentor posee fragmentos de información crucial o identifica una perspectiva que ayudaría al progreso del mentoreado, hay decisiones que tomar acerca de cómo comunicar efectivamente la información o perspectiva. Los buenos mentores aprenden a leer al mentoreado y saben usar habilidades verbales y escritas, respaldadas por formas de comunicación más sutiles.

En el mentoreo la forma en que se comunica información o perspectivas no se parece a los métodos didácticos de educación. Al contrario, la comunicación está diseñada para facilitar el proceso de descubrimiento del mentoreado. Puede ser conocimiento de hechos, observaciones, retroalimentación o sugerencias para buscar una investigación en un área específico. Esta capacidad empodera al mentoreado a hacer las conexiones entre la comunicación y lo que ya saben, para poder llegar a sus propias conclusiones.

### *Pedir perdón y perdonar*

Toda relación es susceptible a ruptura por causa de ofensas cometidas consciente o inconscientemente por uno o ambos lados. Las relaciones de mentoreo no son diferentes. Los buenos mentores tienen la capacidad de trabajar las dificultades, tomando responsabilidad cuando causan una ofensa y perdonando ofensas contra ellos. Los buenos mentores no dejan crecer estos asuntos; sino que los confrontan y buscan reconciliación.

### *Flexibilidad*

Cada mentoreado es un individuo único. Es responsabilidad del mentor adaptar su estilo para la personalidad, temperamento, estilo de aprendizaje, nivel de experiencia y madurez, marco teológico, situación familiar, compromisos ministeriales etc. de cada mentoreado. En una relación de mentoreo que dura varios años, algunos de estos factores van a evolucionar mientras otros van a cambiar de repente. Un buen mentor tiene la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

## Ser Positivo

El hecho de tomar la obra del Espíritu Santo como el enfoque principal, tiene el efecto de convertir la experiencia de mentoreo en algo positivo y lleno de esperanza. Permite que se puedan enfrentar problemas y dificultades en un ambiente de confianza y tomar pasos hacia los resultados que son parte de la intención de Dios para el mentoreado. Generalmente, los mentoreados son muy conscientes de sus fallas y debilidades. Genuinamente quieren enfrentar estos asuntos, pero tienen miedo a ser juzgados o condenados. Los buenos mentores no juzgan porque ven más allá de lo negativo y comunican una esperanza que viene de su confianza en la gracia de Dios. Realmente creen en su mentoreado, animan de forma positiva y buscan oportunidades para celebrar progresos.



## *Visión*

Aunque se utiliza la palabra “visión” demasiado en la literatura de liderazgo Cristiano, se aplica en esta situación porque los buenos mentores “ven” no solamente la realidad actual sino también las posibilidades para el futuro. Compartir escenarios realistas y positivos, genera y sostiene esperanza en la vida del mentoreado. Sin esperanza, el mentoreado no tendría la motivación para buscar la agenda de Dios para su vida, y podría darse por vencido en los momentos difíciles. El mentor necesita la capacidad relacional para levantar los ojos del mentoreado hacia los resultados futuros de la obra del Espíritu Santo en su vida. Con la impartición de visión, el mentoreado está empoderado para tomar la iniciativa.

## *Ánimo*

El segundo elemento esencial para sostener la esperanza, es la capacidad de fortalecer el corazón por medio de la estimulación y afirmación efectiva. La presencia de personas que nos apoyarán y están comprometidas con nosotros hace toda la diferencia en nuestra capacidad de enfrentar las dificultades de la vida con esperanza. Larry Crabb dice, “Los mentores comunican tres mensajes: Es posible. No estás solo. Creo en ti.”<sup>65</sup> La presencia de personas creíbles y respetadas al lado del mentoreado, animándole, afirma su corazón para que siga adelante y logre sus metas. Los buenos mentores hacen lo posible para participar de manera constructiva en el proceso de mentoreo. Cuando usted ve devoción a Cristo, apertura, determinación, honestidad, pensamiento profundo, iniciativa, responsabilidad, respeto o cortesía ejercitada por su mentoreado, toma la oportunidad para afirmarlo.

## *Celebración del progreso*

Como mentor, usted tendrá el privilegio de estar presente en momentos claves en la vida de un líder. Tome cada oportunidad para celebrar con ellos. Considere maneras de marcar con símbolos o regalitos cuando logren una meta importante. Esto no solamente afirma en el momento; sino también crea una

memoria para el futuro cuando el progreso sea más lento o se sientan desanimados.

## Ser Consciente de Sí mismo

De vez en cuando escucho historias vergonzosas de supuestos mentores que actúan como un ‘Mr. Magoo’ espiritual. Tal vez usted recuerda el personaje de dibujo animado de los 50 y 60 con la voz de Jim Backus y la famosa frase: “Ah Magoo, ¡lo has hecho de nuevo!” Mr. Magoo se mete en muchas situaciones complicadas porque está casi ciego, y se niega a aceptar su problema. Siempre sale sin heridas, aunque detrás de él deja caos y destrucción. Al contrario, los buenos mentores tienen un entendimiento realista de sus habilidades y limitaciones, no se jactan de sus logros, reconocen el impacto de sus emociones, experiencias y preferencias que traen a una relación de mentoreo.

### *Autoevaluación realista*

En Romanos 12, Pablo nos advierte que no debemos tener un concepto demasiado alto de nosotros mismos, pero al mismo tiempo nos anima a utilizar las habilidades o dones que tenemos, para el servicio de Dios. “Entendimiento sobrio” es necesario - ser realistas acerca de nuestras capacidades y no exagerar o minimizar la verdad. Los buenos mentores no exageran su experiencia o capacidad; y tampoco sufren de falsa humildad. En vez de esto, utilizan todas sus habilidades y conocimientos a favor de sus mentoreados.

### *Poco dispuestos a jactarse*

Los buenos mentores tienen seguridad en su identidad a tal punto que no necesitan impresionar a otros. Hablando de forma más profunda, ellos no ven su crecimiento espiritual como un logro personal sino como la obra del Espíritu Santo. Esta actitud se aplica al mentoreo, donde los buenos mentores reconocen que su rol es secundario. La relación principal en el mentoreo no es entre el mentor y el mentoreado sino entre el mentoreado

y el Espíritu Santo. Entonces el rol del mentor se parece un poco al de Juan el Bautista dándole el rol de ‘novio’ a Jesús. No hay lugar para jactarse acerca de los logros en mentoreo. Los buenos mentores aprenden a desempeñar un papel secundario.

### *Impacto Personal*

La relación de mentoreo está formada tanto por el mentor como por el mentoreado, por medio de sus palabras, acciones, y la naturaleza de las personas involucradas. Los buenos mentores reconocen que su personalidad, preferencias, trasfondo, experiencias y reacciones emocionales tienen un efecto profundo en su mentoreado. El punto del autoconocimiento no es para cambiar estas cosas, porque sería contraproducente. En cambio, el autoconocimiento permite que el mentor reconozca factores personales, los habla con el mentoreado y toma pasos para compensar si alguno es problemático. Minimizar nuestros puntos ciegos va a aumentar nuestra efectividad como mentores.

## Ser Sereno

Cuando alguien llega al punto de buscar una relación de mentoreo, muchas veces es el resultado de reconocer que su vida no está progresando como hubiera querido. Tal vez sientan que, a pesar de sus mejores intentos, no están yendo a ningún lado. Tal vez se han dado cuenta que permiten que su vida sea controlada por las circunstancias o personas a su alrededor. A veces su motivación es el sentir que su vida está fuera de control. A la luz de estos sentimientos comunes, los líderes necesitan mentores quienes hayan enfrentado y dominado los mismos problemas. Los buenos mentores pueden manejar las demandas diarias con sabiduría, son libres de adicciones destructivas y mantienen buenos hábitos de salud personal y espiritual. En otras palabras, pueden mantenerse firmes y ejercitar dominio propio en una situación compleja o bajo presión.

### ***Manejar las exigencias con sabiduría***

Los mentores son libres para invertir en las vidas de otras personas porque no están abrumados con su propia vida. Esto no significa que no tienen desafíos en su vida, pero manejan bien la presión por medio de cuidar sus recursos personales - especialmente su tiempo y su dinero. Los buenos mentores saben tomar decisiones, organizarse, definir prioridades, mantener límites y entender qué es realmente importante y qué es urgente. Los mentores que están agotados, distraídos, nerviosos o no están manejando bien sus vidas, no son creíbles para poder identificar y promover la obra del Espíritu Santo en la vida de otra persona. Cuando las circunstancias sobrepasan nuestro manejo personal – algo que pasará de vez en cuando – los buenos mentores “lidian con los golpes” con paciencia, perseverancia, flexibilidad, optimismo y paz interior del Espíritu Santo.

### ***Libre de adicciones o compulsiones***

Cuando Pablo escribió a Timoteo y Tito acerca de las cualidades que tenían que buscar en líderes potenciales, él enfatizó el dominio propio. Aunque trabajen a nivel individual en vez de corporativo, los mentores, como líderes de iglesias, también están involucrados en “la obra de Dios”. El argumento de Pablo en Tito 1:7-8 es, entonces, relevante para nuestros propósitos:

El obispo tiene a su cargo la obra de Dios, y por lo tanto debe ser intachable: no arrogante, ni iracundo, ni borracho, ni violento, ni codicioso de ganancias mal habidas. Al contrario, debe ser hospitalario, amigo del bien, sensato, justo, santo y disciplinado.

De manera parecida, Pablo escribe en 1 Corintios 6:12 y 10:23 que aunque todo es permisible para los Cristianos, no todo beneficia o es constructivo. Entonces los Cristianos no deben permitir ser dominados por nada, sino que necesitan dominio propio.

Debe ser obvio que los buenos mentores no se involucran en el abuso de sustancias. Pero existen otras adicciones que no son físicas como el alcohol, comida o tabaco que son de igual manera destructivas, como el deseo de poder, control, dinero, afirmación o gratificación sexual.

Gerald May discute este asunto, mostrando que los patrones de retroalimentación, habituación y adaptación - aun a nivel de dinámicas de las células físicas - son en esencia lo mismo, si la adicción involucra una sustancia o no.<sup>66</sup> May pinta una imagen de la naturaleza de la adicción:

La adicción conecta al deseo, captura la energía del deseo hacia comportamientos específicos, cosas o personas. Los objetos de fijación llegan a ser preocupaciones u obsesiones; dominando nuestras vidas. La adicción crea testarudez en nosotros, y paradójicamente, corrompe nuestra libertad y come nuestra dignidad. Es el enemigo de la libertad y lo opuesto al amor.<sup>67</sup>

Los buenos mentores viven en la libertad que recomiendan a sus mentoreados. Sin esta calidad, el mentoreo le falta integridad y pierde su poder psicológica y espiritualmente.

### ***Hábitos saludables***

Más allá de resistir el impacto negativo de comportamientos adictivos, el dominio propio presentado por los buenos mentores establece y mantiene buenos hábitos. Algunos de estos hábitos ya los hemos mencionado, como devoción - entrega al Señor y rutinas de oración y profundidad en la Biblia. Cuatro hábitos que requieren dominio propio, merecen una mención particular.

Primero, es el hábito de la reflexión. Se puede practicar esto por medio de manejar un diario, tomar tiempos de retiro y hacer una evaluación personal regularmente. Un ejercicio diario útil es enfocarse en uno o dos momentos en el día, examinar

las emociones que surgieron en estos momentos, evaluar la respuesta que las emociones provocaron, buscar entender qué muestra sobre nosotros y cómo el Espíritu Santo estaba obrando en estos momentos. El hábito de reflexión crea la oportunidad para identificar la obra del Espíritu Santo.

Segundo, es el hábito de la rendición de cuentas. Los buenos mentores reconocen su necesidad de tener un mentor y someterse a una relación de rendición de cuentas. También desarrollan el hábito de honestidad con amigos de confianza, compartiendo sus metas e intenciones y confesando sus debilidades. El hábito de la rendición de cuentas considera la retroalimentación que recibe y actúa en base a buenos consejos.

Tercero, es vital desarrollar dominio propio que permita el hábito de aprendizaje continuo. Esto puede ser por medio de estudio formal, pero no necesariamente. El aprendizaje informal es importante por medio de investigación, lectura, y diálogo con personas acerca de temas específicos.

Finalmente, los buenos mentores aplican el dominio propio al desarrollar un buen hábito de descanso. No se rinden ante la tendencia compulsiva de trabajar sin cesar. Se dan tiempo para recuperarse, para relajarse, están entre los hábitos más importantes que necesita un mentor. Permite que estén listos para enfrentar las exigencias relacionales y espirituales del proceso de mentoreo y presentan un ejemplo saludable de cómo ejercer un ministerio sostenible.

## Estar Enfocado en Otros

Enfocarse en la otra persona es la esencia del amor divino. Es este el tipo de amor que los buenos mentores anhelan mostrar en su relación de mentoreo. Se deleitan en darse para el beneficio de otro. No dependen de la reciprocidad para mantener su motivación y no buscan reconocimiento. Los buenos mentores no buscan su propio beneficio sino que son generosos en espíritu. Están contentos con que no es el rol del mentoreado suplir algo que falta en su vida. Los buenos mentores ponen a un lado sus necesidades con el fin de servir la agenda de Dios

en la vida del mentoreado. No buscan crear su propio imperio o red de influencia por medio del mentoreo, sino extender el Reino de Dios.

Resumimos las nueve maneras de dar lo mejor de sí, el mentoreo:

1. Ser piadoso: Los buenos mentores son verdaderos discípulos, asentados en Dios, anclados en la Biblia y sensibles al Espíritu Santo.
2. Ser seguro: Los buenos mentores mantienen la confidencialidad, tienen motivaciones saludables y no ejercen poder sobre sus mentoreados.
3. Ser auténtico: Los buenos mentores permiten darse a conocer, son honestos acerca de sus debilidades y tienen coraje para decir la verdad.
4. Ser sereno: Los buenos mentores no son ansiosos, son altamente diferenciados, pacientes y tolerantes y pueden enfrentar el estrés con calma.
5. Ser relacional: Los buenos mentores escuchan con percepción, comunican claramente, piden perdón y perdonan y son flexibles.
6. Ser positivo: Los buenos mentores creen en sus mentoreados, son buenos para animar y aman celebrar la gracia de Dios.
7. Ser consciente de sí mismo: Los buenos mentores son realistas acerca de sus habilidades y limitaciones, no se jactan de sus éxitos espirituales y reconocen el impacto de sus experiencias y preferencias.
8. Ser sereno: Los buenos mentores viven con sabiduría las exigencias de la vida, son libres de adicciones o compulsiones destructivas, mantienen buenos hábitos de salud personal y espiritual.
9. Estar enfocado en otros: Los buenos mentores se deleitan en darse para el beneficio de otros, no dependen de reciprocidad para mantenerse motivados y no buscan reconocimiento.

## Capítulo Seis

# Aprovechando al Máximo el Mentoreo

Si me permite, quiero cambiar mi sombrero para este capítulo. Hasta ahora, el libro mayormente se ha enfocado en ayudar a los mentores a desarrollar su entendimiento y práctica de la mentoreo. Ahora quiero escribir como alguien que recibe mentoreo y compartir algunas cosas que he aprendido y sigo aprendiendo desde esta posición.

Los que buscamos mentoreo, naturalmente buscamos un mentor competente. Pero necesitamos tomar en cuenta que las acciones y actitudes que traemos a la mesa como mentoreados serán de gran impacto en los resultados en una relación de mentoreo. Aun los mentores que genuinamente dan lo mejor de sí a dicho labor, como vimos en el capítulo cinco, están limitados en su capacidad de ayudar si el mentoreado no cumple su parte de la ecuación.

### Estar Comprometido con Cristo

La primera cosa que aprendí acerca del mentoreo, es que busca promover la obra del Espíritu Santo en mi vida y que no voy a ningún lado si no tengo una autentica determinación para seguir a Cristo, para servirle y ser más y más como Él. Si dependemos de nuestro mentor para tener la energía para impulsar el proceso, vamos a salir desanimados. La fuerza que nos lleva sería el viento del Espíritu de Cristo. La vela que va a capturar el viento es nuestra devoción. Es importante que nuestra devoción a Cristo tenga prioridad sobre otras motivaciones, que sin duda, van a estar presentes cuando pensamos en el proceso de la orientación.

Tal vez venimos al mentoreo con el deseo de un ministerio más efectivo, o para entender un desafío complejo, o para



trabajar un aspecto de nuestro carácter, o para invertir nuestra consciencia en alguien que nos va a pedir cuentas, o simplemente para abrirnos a la influencia de alguien que respetamos. Estas agendas están bien siempre y cuando estén dentro del marco de devoción a Cristo y sumisión a la obra del Espíritu que es el sello del mentoreo Cristiano.

Nuestro orgullo es directamente un problema cuando pensamos así puesto que se requiere humildad para someternos a la obra del Espíritu Santo. Sin humildad delante de Dios, la gracia divina esencial para la transformación personal y espiritual sería bloqueada, porque “Dios se opone a los orgullosos, pero da gracia a los humildes” (Proverbios 3:34; Mateo 23:12; Santiago 4:6; 1 Pedro 5:5). Nuestra determinación para seguir a Cristo puede crecer y menguar con el tiempo y dependiendo de las circunstancias. Si mantenemos la humildad, esta determinación puede ser renovada por la gracia de Dios.

Estar comprometido con Cristo significa estar comprometido al cambio. De vez en cuando surgen asuntos críticos en el mentoreo que confronta y desafía al mentoreado al punto de crear resistencia. Discernir si los desafíos son parte de la agenda del Espíritu es responsabilidad del mentoreado. Si su resistencia es en contra del Espíritu Santo, el proceso de mentoreo va a estancarse hasta que este se rinda delante de Dios por causa de su profundo compromiso de seguir a Cristo.

## Ser Abierto

Algunas relaciones de mentoreo patalean porque el mentoreado solamente busca a alguien para afirmar su confianza. El mentoreado busca más un apoyo más que al desafío y no tiene deseo de aprender nuevas cosas o enfrentar nuevas oportunidades. Si el mentoreado está cerrado a lo nuevo, la relación de mentoreo va a cerrarse, estancarse y resulta insatisfactoria tanto para el mentor como el mentoreado. La alternativa es desarrollar una actitud de apertura e interés en la agenda del Espíritu Santo para su vida.

Poco después de trasladarnos a nuestro actual hogar, conocí a un vecino anciano que necesitaba ayuda para arreglar su puerta

principal. Yo, por mi parte me consideraba competente en cosas prácticas y estaba dispuesto a ayudarlo. Sintiéndome como un Buen Samaritano de los tiempos modernos, fui a hacerle un favor. Pero no resultó así. Me dejó empezar, mirando lo que estaba haciendo. Para mi consternación, lo que parecía un trabajo fácil, era, en realidad algo complicado. Repentinamente me encontré fuera de mi zona de comodidad y sintiendo vergüenza.

En este momento descubrí que mi vecino no me había llamado porque no tenía la capacidad para hacer el trabajo; él simplemente necesitaba alguien con la fuerza suficiente para levantar la puerta. Él era un maestro carpintero, sus brazos habían perdido algo de su fuerza pero su mente no había perdido nada de su agudeza. Me guio en el proceso y aprendí nuevos trucos del oficio.

Después, llegue a preguntarle porque me había dejado intentar a mi manera por tanto tiempo antes de ayudarme. “He disfrutado la carpintería toda mi vida,” me dijo, “primeramente como profesión y ahora como un pasatiempo. Trabajar con madera es algo increíblemente complejo que ofrece la posibilidad de seguir aprendiendo por toda la vida. Constantemente aprendo nuevas cosas que no entiendo como no las aprendí antes. Quería ver si podía aprender algo de ti.” Como un golpe en la cara ¡aprendí el mensaje! Es importante que siempre nos mantengamos abiertos a recibir nuevas ideas; ser un aprendiz continuo.

Para sacar lo máximo del mentoreo tenemos que reconocer que nunca dejamos de ser principiantes. No es de ninguna ayuda el tratar de impresionar a su mentor con su madurez o conocimiento. Es mucho mejor dar el paso de exponer su inmadurez e ignorancia. Esconder estas cosas de su mentor es tan tonto como esconder su enfermedad del médico. Una persona sabia siempre va a ser más consciente de su ignorancia que de su conocimiento.

Fred Smith, quien en vida fue autor y escribió regularmente para la revista *Christianity Today* cuenta la siguiente historia:

El Dr. Walter Hearn, un bioquímico de la Universidad de Yale, me sorprendió una vez diciendo, “Fred,

cuando usted se acuesta debe ser más ignorante que cuando se despertó.” Pensé que era un chiste hasta que me explicó que si veo a mi conocimiento como un globo y cada día el globo incrementa en tamaño, iba a estar en contacto con más y más ignorancia en su periferia. Entonces mi conocimiento me contacta con mi ignorancia más grande. Los soberbios son orgullosos de su conocimiento; los humildes reconocen su ignorancia.<sup>68</sup>

Como mentoreado, debo mantener un espíritu enseñable; ser receptivo y escuchar bien para discernir los suspiros del Espíritu en las conversaciones de mentoreo. Cultivar la expectativa de que Dios va a usar la necesidad del mentoreo como un contexto en el cual Él va a revelar su agenda y sabiduría para mi vida; esta es la apertura más importante.

## Ser Determinado

Para sacar lo máximo de la mentoreo es importante remover continuamente el descontento con su *status quo*. ¡No estoy diciendo que debemos estar descontentos por desesperarnos! Hay muchas cosas por las cuales podemos agradecer y sentir satisfacción. Pero fomentar el descontento santo es vital para superar la resignación, letargo y complacencia que pueden agarrarnos cuando nuestra energía para vivir fielmente empieza a desaparecer. El apóstol Pablo lo explicó bien en Filipenses 3:12-14:

No es que ya lo haya conseguido todo, o que ya sea perfecto. Sin embargo, sigo adelante esperando alcanzar aquello para lo cual Cristo Jesús me alcanzó a mí. Hermanos, no pienso que yo mismo lo haya logrado ya. Más bien, una cosa hago: olvidando lo que queda atrás y esforzándome por alcanzar lo que está delante, sigo avanzando hacia la meta para ganar el premio que Dios ofrece mediante su llamamiento celestial en Cristo Jesús.

Los buenos mentoreados están determinados a seguir adelante para superar los obstáculos que hay entre ellos y el cumplimiento de la agenda de Dios para sus vidas. La persona con esta determinación va a encontrar oposición de muchos tipos. No se puede evitar el sufrimiento en el proceso de crecimiento personal y espiritual, entonces ¡nuestra determinación es probada regularmente! Pablo nos dice “Y no sólo en esto, sino también en nuestros sufrimientos, porque sabemos que el sufrimiento produce perseverancia; la perseverancia, entereza de carácter; la entereza de carácter, esperanza.” (Romanos 5:3-4).

Cuando participamos en ejercicio físico, tenemos que empujar barreras para alcanzar nuevos niveles de aptitud, fortaleza y resistencia. Los corredores sienten que no pueden dar otro paso, sin embargo siguen adelante para completar la última vuelta. Los levantadores de pesas no saben cómo van a resistir la próxima repetición, pero reúnen la fuerza suficiente para alcanzar otro nivel. El crecimiento de carácter funciona de la misma manera. Tenemos que enfrentar cosas que no pensamos que podemos aguantar. Los buenos mentoreados tienen la autodisciplina necesaria para seguir adelante aunque duela.

En varias ocasiones en mi propio mentoreo he querido tirar la toalla. He anhelado tener metas más fáciles, y he dudado acerca de si he escuchado correctamente a Dios. Una vez pensé en cambiar mi mentor ¡para encontrar uno que no sepa tanto acerca del llamado de Dios para mi vida! Lo que me permitió seguir adelante era mi determinación de correr la carrera preparada para mí. Las palabras de Hebreos 12:2-3 son una inspiración:

Fijemos la mirada en Jesús, el iniciador y perfeccionador de nuestra fe, quien por el gozo que le esperaba, soportó la cruz, menospreciando la vergüenza que ella significaba, y ahora está sentado a la derecha del trono de Dios. Así, pues, consideren a aquel que perseveró frente a tanta oposición por parte de los pecadores, para que no se cansen ni pierdan el ánimo.

## Ser Honesto

De vez en cuando su mentor puede lanzar preguntas penetrantes con el intuito de ayudarle a descubrir más acerca de sus reacciones con el Espíritu Santo en su vida. Déjeme ser claro: usted no tiene la obligación de responder estas preguntas. El proceso es un viaje, no una interrogación. Sin embargo, si usted decide responder, haga lo mejor por ser honesto. Si usted prefiere no responder, explique claramente su razón.

Es vital para la integridad del proceso que el mentoreado no se evada. La honestidad no es solamente una virtud; es la única manera de desarrollar profundidad en la relación de mentoreo. La prueba de fuego de honestidad exige que usted tome algo de tiempo para reflexionar profundamente antes de responder a las preguntas. Es una parte inevitable de la responsabilidad del mentoreado. Como cualquier relación, el mentoreo solamente puede crecer en los ámbitos de la verdad; al final, es la verdad la que nos hace libres.

Además, la honestidad en la relación de mentoreo va más allá de la manera en que usted responde a las preguntas. Involucra proactividad, levantar asuntos pertinentes a su vida que usted ha reconocido. Su mentor no necesariamente va a preguntar acerca del asunto más ‘delicado’ en su vida si usted no tiene la honestidad de proveerle una pista. Mantener en secreto estas cosas puede evitar una situación incómoda o emocional pero es contraproducente al propósito de la relación de mentoreo y no va a permitir que usted saque el mayor provecho de la experiencia.

La honestidad en el mentoreo requiere que cada persona sea transparente acerca de sus opiniones y pasiones. Si el mentor expresa una opinión con la cual el mentoreado no está de acuerdo, no ayuda en nada si el mentoreado no dice nada. Responder con una opinión alternativa puede ser incómodo por razones de cultura, temperamento o diferencia de edad. Sin embargo si no podemos superar estas dificultades, las conversaciones de mentoreo terminan siendo conversaciones superficiales.

Asociada a este tipo de honestidad está la resistencia en crear impresiones falsas por medio del silencio o interferencia. Es natural cuando estamos en la presencia de alguien que respetamos, el querer pasarle una buena impresión. Cuando nos damos cuenta que la persona que respetamos tiene una impresión positiva de nosotros, que no es totalmente correcta, tendemos a querer guardar silencio y disfrutarlo. Es posible que demos un paso más, compartiendo medias verdades para indicar cosas positivas acerca de nosotros que son falsas, sin específicamente mentir.

Aunque estas tendencias son comunes, no son correctas ni útiles - ciertamente no en una relación de mentoreo. Si su mentor asume algo positivo acerca de usted que no está basado en un hecho, mi consejo es usted trate de corregirlo lo antes posible para que esto no deje raíces. Mientras más tiempo pasa con una falsa impresión, más difícil es llevarlo a la luz de la verdad.

## Pensar

Usted ya está entendiendo que ser mentoreado requiere trabajo. Gran parte de este trabajo es el proceso necesario de pensar. Esto no es una buena noticia para los que preferimos más la acción que la reflexión, pero no hay alternativa. Obviamente no es una situación del uno o el otro; sin acción no habría que reflexionar. Pero sin reflexión nuestras acciones quedan atrapadas en surcos - surcos que no necesariamente nos van a llevar donde queremos ir.

Entender lo que Dios está haciendo en su vida no es fácil. No quiero dar la impresión que Dios lo hace difícil a propósito. La realidad es que nuestra sensibilidad espiritual y habilidad de escuchar a Dios ha sido dañada por el pecado, y el proceso de sanación y restauración es largo. Es un trabajo que tenemos que hacer por nosotros mismos. No podemos tomar las ideas de otros acerca de cómo Dios ha trabajado en su vida y aplicarlo a nosotros. Cada uno de nosotros es un individuo y Dios obra de manera única en nuestra vida.

Como observo Carl Jung, nuestra individualidad crea un desafío:

Para entender el individuo que somos, la reflexión profunda es necesaria; y de repente nos damos cuenta lo difícil que es descubrir nuestra individualidad.<sup>69</sup>

Sin embargo, con la ayuda del Espíritu Santo, podemos enfrentar el desafío si estamos dispuestos a pensar. El apóstol Pablo nos ofrece la promesa que podemos ser transformados mediante la renovación de nuestras mentes (Romanos 12:2) y nos asegura que, por el Espíritu Santo viviendo en nosotros, tenemos la mente de Cristo (1 Corintios 2:16) para que podamos aprender a pensar como Él. Este proceso de pensar no es introspectivo. La meta no es solamente entendimiento, sino una vida transformada con consecuencias positivas para nuestro carácter, relaciones y acciones.

No hay que buscar una solución fácil o esperar que su mentor piense por usted. Esto le va a debilitar y no fortalecerle. La primera parte de sus pensamientos como parte del mentoreo tiene que ser la preparación para la sesión con su mentor. Tome el tiempo para considerar los eventos desde su última sesión y sus acciones en respuesta a las situaciones. Anote cualquier cosa que le haga sentir curiosidad o que sugiere que Dios estuvo involucrado de alguna manera.

Después, prepare una o dos preguntas que le gustaría dialogar con su mentor. ¡Hay poder en una buena pregunta! Así como su mentor tendrá preguntas preparadas, también usted tiene la responsabilidad de pensar acerca de las preguntas que quiere explorar. Preguntas excelentes vienen de la consideración, reflexión, análisis y discernimiento. La mejor manera de llegar al corazón del asunto y eliminar una conversación desnecesaria, es escribir la pregunta. Las preguntas casuales no van a sacarle lo mejor a su mentor, mientras que preguntas excelentes van a estimular respuestas excelentes.

La segunda etapa de sus consideraciones, como parte del mentoreo, es durante y después de la sesión. Tome apuntes mientras habla con su mentor y reflexione sobre ellos después.

Considere con cuidado lo compartido y capture las ideas importantes que están empezando a surgir. Lleve las ideas más interesantes, o que llamen su atención delante de Dios en oración y pídale que prepare su mente para recibir Su verdad. Habiendo hecho esto, usted estará en la posición de decidir acerca de las acciones que necesita tomar.

## Tomar Acción

Mientras algunos mentoreados luchan con la necesidad de parar y reflexionar, otros luchan con el desafío opuesto. Garry tenía este predicamento. Venía de un hogar evangélico pero conservador, con padres fuertes quienes tomaban en serio su rol de criar a su hijo en los caminos del Señor. Garry se graduó de un colegio cristiano y para el deleite de sus padres, entro al seminario para prepararse como pastor; pero estaba a la deriva en la corriente.

Cuando empecé a trabajar como su mentor, observé que pensaba profundamente acerca de diferentes asuntos, dando vueltas y vueltas en círculos. Su pasividad surgió de su dificultad de tomar decisiones claras. A veces trataba de empujarme a tomar las decisiones por él y decirle lo que tenía que hacer. Tenía muchas metas pero eran muy vagas y no había mucho compromiso para trabajarlas. Nos pusimos de acuerdo acerca de pasos de acción pero generalmente no los cumplía. Era como un estudiante que va a sus clases de piano pero jamás practica en casa.

Lo curioso es que Garry no estaba muy preocupado acerca de su inhabilidad de tomar decisiones. Su punto de vista era que las cosas 'siempre funcionaban al final'. Aun lo espiritualizaba diciendo que se había rendido a la voluntad de Dios, tratando de justificar su pasividad en cuanto a la dirección de su vida. La verdad finalmente salió a la luz; él no tomaba decisiones porque estaba paralizado por miedo a fracasar. Aun cuando tenía problemas, esperaba que otra persona le rescatara en vez de dar los debidos pasos hacia una solución. Garry no progresaba hasta que pudo enfrentar su miedo, superar su pasividad y despertar su iniciativa.



Para sacar el mayor provecho del mentoreo, los buenos mentoreados no serán pasivos, sino que tomarán decisiones claras, se comprometerán a planes específicos y los llevarán a cabo. La pasividad no es una virtud espiritual. Henry Cloud y John Townsend enfatizan este punto:

La acción siempre forma una parte integral del crecimiento. El crecimiento espiritual no es algo que nos ‘sucede’; requiere sangre, sudor y lágrimas. No significa que tenemos que hacer todo en nuestra fuerza, ni que Dios hace todo. Nuestra santificación es un esfuerzo colaborativo entre Dios y nosotros.<sup>70</sup>

El apóstol Pablo expresa la naturaleza de la colaboración en Filipenses 2:12-13 donde escribe “lleven a cabo su salvación con temor y temblor, pues Dios es quien produce en ustedes tanto el querer como el hacer para que se cumpla su buena voluntad”, y también en Colosenses 1:29, “Con este fin trabajo y lucho fortalecido por el poder de Cristo que obra en mí.” Como he mencionado arriba, hay un tiempo para parar, estar quieto, esperar la actividad de Dios y reflexionar. También es verdad que nuestra participación activa es una parte esencial para avanzar los planes de Dios en nuestras vidas.

Encontrar el camino en el mentoreo involucra algo de ensayo y error. Basado en el principio que no se puede conducir un barco parado, lo importante es empezar a moverse. De allí es más fácil hacer los ajustes necesarios para encontrar el camino correcto. Inevitablemente, las acciones que usted toma no siempre van a ser las mejores o más sabias. Pero aun una acción que resulta incorrecta, cuando lo hacemos conscientemente queriendo perseguir la agenda de Dios, sirve para enseñarnos algo en el proceso de mentoreo. La buena noticia es que no tenemos que tomar la acción correcta cada vez para poder progresar y aprender. Con el tiempo, las acciones que tomamos como resultado del proceso de mentoreo van a abrir el camino de la gracia de Dios en su vida y resultar en transformación.

## Tomar Responsabilidad

En el proceso de aprender a tomar iniciativa y tomar acción, Garry logró comprender que la responsabilidad por su vida y crecimiento eran suyas - no era mía, ni tampoco de sus padres, sus profesores o su pastor. Cuando terminara su vida y estuviera delante de Dios, él tendrá que responder por su vida y como ha usado los recursos y oportunidades que tuvo. El sentido de dignidad y rendición de cuentas fue como un rayo para él, y así empezó a tomar responsabilidad por sus decisiones.

Para sacar el mayor provecho del mentoreo, los mentoreados necesitan tomar su carga, cumplir sus compromisos y asumir sus fallas y éxitos. Tomar la responsabilidad por nuestra propia carga significa aceptar las cosas que Dios requiere. Esto incluye tanto las responsabilidades generales de una vida piadosa como también las limitaciones específicas de su llamado. No significa ser impulsado o ver cada llamado u oportunidad como una responsabilidad.

Tomar la responsabilidad por nuestra carga es una parte intrínseca de seguir a Jesús. En Lucas 9:23 Jesús dijo, “Si alguien quiere ser mi discípulo, que se niegue a sí mismo, lleve su cruz cada día y me siga.” Aceptando el llamado de Dios en nuestras vidas no es solamente una cuestión de afirmar el destino glorioso; sino también aceptar las tareas y cargas de cada día mientras caminamos hasta la meta final. Como escribió el apóstol Pablo, “Que cada uno cargue con su propia responsabilidad.” (Gálatas 6:5).

En el proceso del mentoreo, depende de nosotros los mentoreados el aceptar la tarea de confrontar nuestras debilidades, profundizar nuestra espiritualidad, fortalecer nuestro carácter, disciplinar nuestro tiempo, desarrollar nuestros dones y enfocar nuestras pasiones. Como los siervos que tenían que cuidar los talentos en la parábola de Jesús, nosotros tenemos que rendir cuentas sobre lo que Dios nos ha entregado. Entonces, tenemos que tomar posesión del proceso de mentoreo y aceptar la ministración de nuestro mentor como un asistente que nos ayuda a hacer lo que nos toca hacer.

Tomar responsabilidad también significa que usted va a cumplir con sus compromisos. En el contexto del mentoreo esto implica mantener citas, ser puntual y bien preparado, cumplir con el contrato de mentoreo y darle seguimiento a los pasos de acción. Los mentoreados que no toman en serio sus responsabilidades no le sacarán provecho alguno al mentoreo.

No hay caso en protestar que una tarea que usted aceptó es irrelevante o no le interesa. Es crucial que los mentoreados tomen responsabilidad personal, aceptando solamente tareas que ellos creen que tienen valor y a las cuales están felices de comprometerse. Si la tarea que sugiere el mentor no es buena, no hay que aceptarla. Si es buena, hay que cumplirla en su máximo potencial. Algunos contratos de mentoreo requieren que el mentoreado mande un e-mail a su mentor dos días antes de su sesión, compartiendo el progreso que han logrado en el período. Si el mentoreado no ha cumplido con la acción, este debe tomar la responsabilidad de posponer o cancelar la cita.

Finalmente, tomar responsabilidad significa aceptar sus fracasos y éxitos. Como mentoreado, sé cuan fácil es encontrar excusas por no haber cumplido. Puedo ser creativo, pero las excusas son una variación del dicho antiguo, “El perro se comió mi tarea.” Si vamos a sacar lo mejor del mentoreo tenemos que dejar de culpar a otras o pintarnos como víctimas de nuestras circunstancias. Desde Adán en el Jardín de Edén, los seres humanos han intentado negar su responsabilidad y culpar a otros. Si vamos a crecer en gracia, tenemos que parar esta práctica.

Al mismo tiempo, sacamos más del mentoreo si aprendemos a aceptar crédito y elogio cuando es correcto. Es sorprendente cuantos líderes Cristianos se sienten incómodos recibiendo afirmación de sus mentores, o tratan de desviarlo hacia Dios o hacia otras personas involucradas. La falsa modestia no es necesaria; El crecimiento ocurre cuando podemos reconocer y aceptar las ocasiones en que tenemos éxito. La afirmación positiva que experimentamos por haber tomado responsabilidad por nuestros éxitos, nos ayuda a aprender para la próxima vez que nos encontremos en una situación parecida.

## Respetar Límites

En estas últimas dos secciones acerca de cómo sacar el mayor provecho del mentoreo, quiero hablar de algunas reglas acerca de cómo relacionarse con su mentor a nivel personal. Indirectamente la calidad de la relación que usted tenga con su mentor tiene un impacto importante en los beneficios que usted va a recibir del proceso. Es de su interés no tensionar la relación y buscar maneras para fortalecerla. Empecemos con algunas cosas que no debe hacer.

Los mentores generalmente son personas ocupadas. Los límites de tiempo que ponen en la relación de mentoreo no tienen la intención de limitarle a usted sino permitir que ellos sigan funcionando a un alto e intenso nivel. Entonces, tenga cuidado de no exigir más del tiempo del mentor que está dispuesto a dar. Si usted tiene dudas, averigüe su disponibilidad antes de mandar largos e-mails o tener conversaciones profundas por teléfono.

También es importante respetar la privacidad de su mentor. Un buen mentor tratará de ser auténtico con usted, pero la provisión de mentoreo no requiere el mismo nivel de apertura para ambas personas. Su mentor va a asegurarse de que la relación es segura manteniendo su confidencialidad. Es esencial que usted haga lo mismo y que cualquier cosa que comparta de su vida para beneficio de usted, esté guardado en confidencialidad. Su mentor tendrá otros límites para su espacio personal, toque y otras señales de intimidad y lenguaje. Puede que existan algunos comportamientos con los cuales no este cómodo, por ejemplo fumar. Es una cortesía que usted respete sus límites.

Una persona que tiene a un mentor bien conocido tendrá la tentación de aprovecharse de la relación, haciendo referencia a el o citándole fuera del contexto. Los mentoreados no deben aprovecharse de la reputación de su mentor o buscar ventaja por asociación. Un mentor es para avanzar en gracia no para satisfacer su ego.

## Mostrar Aprecio

Por el otro lado de la moneda, hay algunas cosas que se deben hacer para mejorar la relación con su mentor. Primeramente hay que

animar al mentor con retroalimentación positiva acerca del valor y beneficio de sus sesiones juntos. Se debe hacer esto para bendecirles pero también el otro beneficio es que ¡será un mentor motivado!

Además, usted puede mostrar su aprecio con pequeños actos de consideración como por ejemplo hacer la mayor parte del viaje para reunirse o ajustar sus citas para el beneficio del mentor. Algunos mentores cubren el costo de gastos eventuales como café, comida, gasolina, teléfono, etc. Sin embargo es mejor que el mentoreado no asuma que este va a pagar y que siempre se ofrecerá a cubrir los gastos. Es uno de los asuntos que tenían que haber hablado en el contrato de mentoreo.

Mientras la relación de mentoreo y las sesiones con su mentor son claramente para su beneficio, hay todavía espacio para que usted bendiga a su mentor, orando por él. ¿Recuerda cómo Jesús pedía a Pedro, Santiago y Juan a orar en Getsemaní? Aunque había orientado a estos hombres por tres años, llegó una hora de mayor necesidad cuando tuvieron la oportunidad de ministrarle. Usted puede apoyar a su mentor en su ministerio por medio de oración privada o también podría ofrecerse a orar al final de la sesión de mentoreo. Una notita de vez en cuando para su mentor es un regalo muy especial que demuestra su aprecio.

Revisamos las nueve maneras para sacar el mayor provecho del mentoreo:

1. Estar comprometido con Cristo: Los buenos mentoreados quieren ser como Cristo, servirle con todo su corazón y someterse a la obra del Espíritu Santo
2. Ser abierto: Los buenos mentoreados reconocen que son principiantes, están listos para nuevas ideas y cambio, y escuchan la voz de Dios
3. Ser determinado: Los buenos mentoreados no están satisfechos con el *estatus quo*, sino que rompen barreras y ejercen autodisciplina
4. Ser honestos: Los buenos mentoreados no se evaden sino que son proactivos en abrir temas importantes, toman responsabilidad de sus opiniones y no crean impresiones falsas

5. Pensar: Los buenos mentoreados reflexionan acerca de sus vidas, preparan buenas preguntas y consideran lo que otros dicen
6. Tomar acción: Los buenos mentoreados no son pasivos, toman decisiones claras, se comprometen a planes específicos y los cumplen
7. Tomar responsabilidad: Los buenos mentoreados asumen sus cargas y responsabilidades, cumplen sus compromisos y aceptan sus fracasos y éxitos
8. Respetar límites: Los buenos mentoreados son sensibles en sus exigencias, mantienen la confidencialidad y no se aprovechan de mala manera de su mentor
9. Mostrar aprecio: Los buenos mentoreados reconocen el valor del mentoreo, son considerados y oran por sus mentores

# Capítulo Siete

## La Relación de Mentoreo

Durante todo el libro he enfatizado la importancia de la naturaleza relacional del mentoreo. En algún sentido, la forma en que se maneja esta relación es el ‘alma’ del mentoreo. Hace más de cuarenta años, Félix Biestek describió la esencia de la interacción entre el profesional cariñoso y sus clientes.<sup>71</sup> Este capítulo toma la evidencia de su trabajo y construye sobre su base en una reflexión teológica y utiliza ideas que vienen de muchos años de experiencia en el mentoreo.

En el intento de entender la relación no debemos olvidar el hecho de que esta es una realidad profunda y compleja que va más allá de algo que puede ser analizado y categorizado en palabras. Cuando una relación de mentoreo funciona bien, inevitablemente tiene un ‘factor x’ que parece venir de afuera de las dos personas. Hay que recibir esto con gratitud, como un regalo de Dios.

Sin embargo hay varias facetas de la relación de mentoreo que, una vez identificadas, sugieren un rango de actitudes y acciones que el mentor podría adoptar para profundizar y fortalecer la relación, y como consecuencia facilitar este proceso. En el presente capítulo vamos a considerar diez facetas que considero esenciales y dignas de mucha atención.

### Sagrada: Gracia Comunicada

Para entender lo que estoy diciendo cuando digo que la relación de mentoreo Cristiano es ‘sagrado’, déjame explicar la derivación del término. La palabra Latina ‘sacramentum’ originalmente significaba un juramento, especialmente el juramento de lealtad de un soldado. Es el lenguaje de un pacto, comunicando las ideas de promesa, fidelidad y compromiso. Con el paso del tiempo, el significado de ‘sacramentum’ evolucionó y llegó a

ser la palabra que estudiosos Latinos usaban para la palabra Griega ‘mysterion’ cuando traducían el Nuevo Testamento. Con este uso llegó a ser asociada con los ‘misterios’ de bautismo y la Santa Cena; momentos de gracia y poder espiritual que fluyen de Dios en el contexto de un pacto. Por lo cual, tenemos la definición clásica de San Agustín del sacramento como: ‘la forma visible de una gracia invisible.’ Ambos aspectos del pacto y un medio de gracia, están allegados a la relación de mentoreo.

### *El Mentoreo como pacto y medio de gracia*

Las relaciones de mentoreo Cristiano son sagradas en el sentido de un pacto donde el mentor se compromete con su mentoreado, para incentivarle, deleitarse cuando tiene éxito, y extenderse por causa de su mentoreado. Más que eso, la relación de mentoreo es sagrada a un nivel aún más profundo pues es la señal visible del Maestro y Mentor invisible, Cristo, quien por El Espíritu Santo está al lado del mentoreado, aplaudiendo, deleitándose y obrando por la causa del mentoreado. De alguna manera misteriosa, la gracia de Dios, el poder del Espíritu, y el amor de Cristo son mediados a través del mentor hacia el mentoreado. Tomando en cuenta el famoso adagio de Marshall McLuhan, ‘el medio es el mensaje’, depende del mentor asegurarse el no esconder o torcer lo que quiere mediar.

### *La gracia de estar*

La dimensión sagrada no solamente se expresa en el hacer del mentoreo - las palabras, acciones o incluso las actitudes y emociones son expresadas subliminalmente. También se expresa en el centro de la relación de mentoreo - estar allí, estar en relación con otra persona es una forma de gracia. Por esta razón la integridad espiritual del mentor es crítica y fundamental para el mentoreo Cristiano.

## Propósito: La Meta es Crecimiento

En los primeros años de mi labor de mentoreo, empecé a preguntarle a mis mentoreados cómo percibían nuestra relación,



para así obtener alguna retroalimentación. Una de las primeras personas en darme retroalimentación fue Rob. Él me afirmó en muchos sentidos, pero las palabras que se grabaron en mi mente fueron: “Sabes, lo que más necesito es una patada en mi trasero. Estoy harto de la mediocridad. Por favor lleva mis pies al fuego. Quiero saber que estamos progresando.” Me di cuenta rápidamente que el mentoreo efectivo es más que tiempo y cariño. El crecimiento y la fortaleza en espiritualidad, el carácter y el ministerio no van a ocurrir automáticamente, sino que requieren que ambas personas en la relación estén enfocadas y tengan un propósito firme. Los líderes Cristianos con los cuales trabajo, aprecian mi entendimiento de su situación y mi empatía por sus dificultades, pero saben que necesitan más que esto. Ya que quieren progresar, desean una relación con propósito que mantenga el gran objetivo en mente y les anime a desarrollar cada área de su vida según la agenda de Dios.

### *Relaciones Funcionales y Afectivas*

Como observé anteriormente, el mentoreo involucra una relación real, no solamente un contrato transaccional o un proceso mecánico. Sin embargo, es primeramente una relación funcional y sólo en segundo plano, una relación afectiva. Es una de las características claves que separa el mentoreo de la amistad Cristiana. No quiero decir que la amistad no puede tener propósito; solamente que esta no es su característica principal. El mentoreo es, en primer lugar una relación funcional; existe para cumplir una función. La amistad es en primer lugar una relación afectiva; existe por la afección entre dos personas.

Si una relación de mentoreo deja de funcionar según su propósito, se debe llevar al cierre. La amistad, en cambio, no tiene que lograr nada para justificarse. Su validez no viene de su productividad. El mentoreo recibe validez por medio de sus logros en términos de identificar y promover la obra del Espíritu Santo en la vida del mentoreado. Una buena relación de mentoreo no va a vagar simplemente esperando que algo vaya a pasar. El mentoreo es algo activo, investiga y promueve nuevas áreas, nuevas posibilidades y planta semillas de pensamiento

y es alimento para el alma. Una relación de mentoreo tiene el propósito de prevenir que la persona malgaste su tiempo en una existencia menos óptima, que no logra agarrar completamente el destino que Dios ha preparado para él. Si el mentor y el mentoreado tienen un respeto mutuo y disfrutan el uno del otro es bueno, pero no es suficiente.

A veces me preguntan si se puede dar mentoreo a un amigo. No quiero rechazar la posibilidad por completo, pero debe entenderse que va a crear algunos conflictos en los roles. Pocas veces funciona efectivamente. Donde se intenta la amistad pura, generalmente está comprometido el elemento funcional del mentoreo. Bajo la presión relacional, esta usualmente se vuelve pura amistad sin el elemento efectivo del mentoreo. Esto pasa porque las personas no están dispuestas a dejar que la función de mentoreo les lleve a lugares donde la amistad no iría. Mi experiencia sugiere que en algún momento hay que tomar una decisión, mantener la simple amistad o buscar la relación de mentoreo.

## Adulto: La Madurez es Respetada

Una manera de percibir la relación de mentoreo, es que se crea un ambiente en el cual las personas pueden identificar la obra del Espíritu Santo en sus vidas y aprenden a cooperar con Su obra para su crecimiento y fortaleza en espiritualidad, carácter y ministerio. El mentor toma la responsabilidad de crear el ambiente de aprendizaje apropiado para las necesidades del mentoreado. Parte de ser un mentor efectivo es entender el contexto relacional dentro del cual los adultos aprenden, crecen y se desarrollan mejor.

Comparado con niños o adolescentes, los adultos tienen diferentes necesidades y requisitos como aprendices. Obviamente, un adulto no va a responder positivamente al ambiente de aprendizaje que existe en un aula de primaria. A pesar de esta verdad obvia, el aprendizaje para adultos es una nueva área de estudio. El área de estudio acerca del aprendizaje adulto fue promovida por Malcolm Knowles en los años 50 y 60.<sup>72</sup>

Él identificó seis características importantes de un aprendiz adulto y mostró el impacto positivo de tomar en cuenta estas seis características en el diseño de ambientes de aprendizaje. Consideremos estas características desde el punto de vista del mentoreo.

### ***Los adultos son autónomos y autodirigidos***

Los adultos tienen una necesidad válida de autonomía. Los buenos mentores se involucran activamente con sus mentoreados en el proceso de aprendizaje y sirven como facilitadores en el proceso. Específicamente, se aseguran de identificar las perspectivas del mentoreado sobre los temas que enfrentan y les dejan trabajar en proyectos que reflejan sus intereses. Creemos que es mejor dejar que ellos asuman las responsabilidades de las cosas que se discuten en las sesiones de mentoreo.

Como mentores, tenemos que ver nuestro actuar como facilitadores, guiando a los mentoreados a llegar a sus propias conclusiones. Si presentamos hechos, son más como pistas en vez de conclusiones. Los adultos van a responder mejor a un proceso de mentoreo que les ayude a pensar por sí mismos y a encontrar su propio camino, en lugar de recibir directrices determinadas por otra persona.

### ***Los adultos han acumulado una base de experiencias de vida y conocimiento***

Estas experiencias y conocimientos pueden incluir actividades relacionadas con el trabajo, responsabilidades familiares y educación previa. Los mentoreados adultos encuentran satisfacción cuando pueden conectar su aprendizaje a su base de conocimiento y experiencia. Para ayudarles en este proceso, un buen mentor va a sacar su experiencia o conocimiento relevantes al tema que están considerando en un momento específico.

Si un mentor presenta una teoría, un marco conceptual, o una pista para ayudar al mentoreado a ver las cosas más claramente, es vital construir un puente de conexión con el entendimiento que ya tenga el mentoreado, de manera que validemos sus experiencias.

### ***Los adultos están enfocados en metas***

Al iniciar una relación de mentoreo, generalmente los adultos tienen una idea, aunque vaga, de las metas que quieren cumplir en el proceso; en otras palabras hay ciertos resultados que les motivan. La energía se libera en la relación de mentoreo cuando un mentor puede mostrar a su mentoreado cómo el proceso de mentoreo puede ayudarles a alcanzar sus metas. Son atraídos a un enfoque organizado, que tiene elementos definidos que les llevan adonde quieren ir. Acostumbran identificar y clasificar las metas y objetivos al inicio de la relación de mentoreo. Es importante evaluarlos regularmente, porque de seguro las metas del mentoreado van a cambiar en el proceso.

### ***Los adultos están orientados hacia relevancia***

Los adultos solo permanecen realmente motivados cuando pueden ver el motivo de lo que están haciendo. Para tener valor, el aprendizaje tiene que ser aplicable a sus relaciones, su sentido de bienestar, su trabajo y sus otras responsabilidades. Entonces los mentores tienen que identificar las cosas importantes para sus mentoreados en las primeras fases de la relación. También significa que los mentores trabajen para hacer conexiones, relacionando teorías y conceptos a un ambiente familiar a sus mentoreados. La necesidad de una relevancia percibida se logra cuando el mentoreado está completamente involucrado en el diseño de los pasos de acción a ser tomados.

### ***Los adultos son prácticos***

Los adultos se enfocan en los aspectos de la sesión y las tareas que son más útiles para su vida. Tal vez el mentoreado no tenga interés en el conocimiento para su propio bien. Los mentores ayudan a sus mentoreados a ver explícitamente cómo la sesión y las tareas pueden ser útiles en su vida real.

### ***Los adultos necesitan recibir respeto***

Obviamente, esto es verdadero para todo y cada aprendiz. Sin embargo, mientras que los niños y adolescentes no tienen la

oportunidad de oponerse ante la falta de respeto, los adultos no tienen el mismo problema. Donde no hay respeto, a veces los adultos tienden a tomar la oportunidad para confrontar la situación, esto dependiendo del nivel de asertividad que sientan adecuado expresar. Lo más común es que los adultos retiren su cooperación de un proceso donde no se sienten respetados.

El respeto implica invitar al mentoreado a compartir sus opiniones libremente y tomarlas en serio. Los mentoreados adultos tienden a comprometerse con el proceso de mentoreo cuando su mentor sabe reconocer la riqueza de sus experiencias traídas a esta relación.

## Es Personal: Unicidad Afirmada

El mentor construye una relación sagrada, adulta y con propósito con su mentoreado quien no es cualquier persona, sino ésta persona, con todas sus diferencias personales que, en conjunto constituye su singular carácter. Algunas de las diferencias pueden ser interesantes, agradables y cómodas. Después de todo, el dicho “los opuestos se atraen” tiene algo de validez. Sin embargo, las diferencias personales pueden incluir preferencias particulares en desacuerdo con su mentor, hábitos molestos e idiosincrasias particulares. La relación de mentoreo no está diseñada para producir resultados estándares y no tiene la meta de eliminar diferencias. El mentoreo se enfoca en el individuo, no solo como otro caso, o un recurso adicional para el Reino de Dios, sino como un hijo de Dios, único y amado. En lo posible, el proceso de mentoreo se ajusta por el bien del mentoreado y no del mentor.

### *Facilitando la Personalización*

Los líderes Cristianos de esta generación se entusiasman por entrar en procesos empoderantes que respeten su individualidad. No aceptan la noción de que tienen que conformarse con los hábitos o actitudes impuestos por otros. Hay varias capacidades que un mentor puede desarrollar y enfoques específicos que van a evitar que el proceso de mentoreo se vuelva conformista e

igual para todos. Empieza con animar al mentoreado a contar su historia a su manera. Cuando lo hace genuinamente, comunica una actitud de atención a la unicidad de la persona. El beneficio para el mentor es que con un entendimiento de la raíz de las diferencias, muchas irritaciones simplemente desaparecen.

Los mentores necesitan, dentro de sí mismos, trabajar para librarse del prejuicio o parcialidad, por lo cual la mayoría de los mentores necesitamos un supervisor. Cuando nos irrita el mentoreado, es una señal de que debemos prestar atención a esta área. Adicionalmente, desarrollar la habilidad de escuchar, observar, y resistir la tentación de sacar conclusiones o llegar a falsas suposiciones. Una vez que un mentor logra entender a su mentoreado, va a ajustar su ritmo al ritmo de ellos.

La personalización no implica cambiar el marco de referencia a punto de perder la perspectiva del mentor. Sino, involucra una actitud de flexibilidad en la cual la unicidad del mentoreado se toma en cuenta para moldear la forma del proceso de mentoreo. Comunicar esta actitud implica detalles como privacidad en las conversaciones, cumplir con las citas, prepararse para las sesiones y ser creativos en el enfoque.

## Expresividad: Las Emociones Son Exploradas

La acción del Espíritu de Dios en la vida del mentoreado, potencial o actual, despierta en éste emociones que son una parte integral del proceso de crecimiento. No hay forma de llegar a los asuntos más importantes en la vida del mentoreado que evite sus emociones. Entonces el mentor crea un ambiente en el cual el mentoreado tiene la libertad para expresar sus emociones.

### *Porque las emociones son importantes*

Mientras la habilidad de lanzar buenas preguntas es imprescindible en la mentoreo, es inefectivo si el lado expresivo de la relación no ha sido desarrollado. El grado de libertad para expresar emociones es una medida de la profundidad de la relación. La expresión de emociones en la relación

de mentoreo sirve para varios propósitos. Ejemplos de los propósitos incluyen: aliviar presión o tensión, liberar al mentoreado para ver su situación más claramente y actuar de manera constructiva; ayudar al mentor a apreciar lo que significa la situación para el mentoreado; permitir apoyo emocional del mentor; exponer un problema consistente en las emociones expresadas; y profundizar la relación de mentoreo preparándola para una nueva área de trabajo.

### ***Manejando las emociones del Mentor***

El mentor puede ayudar al cumplimiento de los propósitos, manejando la sesión de una manera relajada y con una mente despejada. ¡No tiene sentido en estudiar demasiado para una sesión! Es vital escuchar con toda atención y no interrumpir el fluir de la expresión. El mentor tiene que ser sensible a la velocidad de movimiento del mentoreado hacia un tema emocionalmente difícil, evitando una interpretación prematura o rescatar al mentoreado de las lágrimas o el silencio.

### ***Los peligros de impedir las emociones del mentoreado***

La expresión de emociones es el elemento dinámico de la participación del mentoreado en su crecimiento. Si no son libres para expresar sus emociones y por el contrario, sienten que las emociones y sugerencias son impuestas, no van a ser activos en su desarrollo y crecimiento. Si pasa esto, una de dos cosas va a suceder: el mentoreado va a dejar la relación, o va a poner toda la responsabilidad en los hombros del mentor y llegará a ser dependiente. Ambas consecuencias son fatales para la relación de mentoreo. El mentoreado tiene que involucrarse en cualquier cambio real. Aprender a manejar sus emociones es una parte inevitable del proceso.

## **Responder: Corazones Enganchados**

La expresión de emociones dentro de la relación de mentoreo requiere una respuesta de parte del mentor. Es natural que el

mentor deba involucrarse con el mentoreado a nivel emocional. El entendimiento compasivo y el cariño humano son esenciales. La indiferencia clínica no es apropiada.

Sin embargo entrar en una relación emocional requiere cuidado porque sin límites sanos puede ser un riesgo en vez de algo valioso. Es poco saludable para el mentor asumir la carga emocional por un mentoreado de forma indistinta. Si esto pasara impediría que el mentor pudiera traer una objetividad importante a la relación. El equilibrio entre compasión y objetividad ayuda al mentor a desarrollar los dos lados de su participación emocional: entendimiento y respuesta.

### ***Entender emociones***

Los mentores necesitan trabajar para entender el significado de las emociones del mentoreado en relación a su viaje personal, crecimiento espiritual y eficacia vocacional. El mentor necesita saber el efecto emocional de sus palabras y acciones en la vida del mentoreado, qué evento o situación llevó al mentoreado a expresar sus emociones y entender cómo esto contribuye a las metas del mentoreado en la agenda de Dios para su vida.

Este entendimiento sería inevitablemente parcial. Crecer en el entendimiento de emociones está respaldado por el conocimiento acerca del comportamiento humano, la reflexión basada en experiencias propias, la práctica del mentoreo, la supervisión por parte de un mentor más experiente y las tentativas de adivinar por eliminación de posibilidades para confirmar nuestras sospechas a la luz del entendimiento de la relación mientras esta va creciendo.

### ***Sabias reacciones emocionales***

Las reacciones del mentor hacia el mentoreado a nivel emocional, son el elemento psicológico más importante de la relación. Otros elementos de naturaleza espiritual serán más importantes mas adelante, pero las reacciones emocionales son una parte poderosa de la interacción humana. También es lo más difícil de hacer correctamente. No necesariamente verbal,



la reacción, cuando es interna es comunicada por medio de palabras, expresión facial, tono de voz o acción.

No tiene propósito el tratar de fingir una conexión emocional con su mentoreado cuando esta no surge espontáneamente en su corazón. El mentoreado se daría cuenta y la autenticidad de la relación estaría comprometida causando un deterioro en la confianza. Sin embargo, puede ser adecuado que el mentor modere su reacción emocional en vez de expresar libremente todo lo que siente.

Saber cómo y cuándo expresar una reacción emocional requiere sensibilidad al Espíritu Santo e intuición aguzada. Desarrollamos nuestra intuición reflexionando en las instancias donde hemos expresado emoción y hemos visto su efecto. Los mentores deben cuidarse de reacciones emocionales que no puedan sostener o que sepan que los lleva a una posición de debilidad emocional.

## Aceptación: Reconocer la Realidad

En cualquier relación en la cual ambas partes tienen un fuerte deseo de que funcione, hay la tentación de idolatrar a la otra persona; relacionándonos no por cómo son, sino por cómo queremos que sean. Esto pasa más frecuentemente en amor romántico, pero puede también suceder en otras relaciones incluyendo el mentoreo. Los mentores pueden ayudar de una mejor manera a su mentoreado cuando empiezan donde el mentoreado se encuentra. Esto permite que cada paso en el proceso de mentoreo sea diseñado para la realidad de este. Ciertamente el mentor está más preocupado por la dirección del viaje que en saber hasta dónde han llegado específicamente. Sin embargo discernir la realidad es vital para dirigirse hacia el próximo paso.

### *Aceptación y aprobación*

Hay un mundo de diferencia entre aceptación y aprobación. Un mentor acepta los elementos negativos en el carácter y comportamiento del mentoreado como un médico acepta

los síntomas de su paciente. Los elementos negativos no son afirmados como una parte verdadera de la persona y se mantiene el compromiso de superarlos por el poder del Espíritu Santo. La aceptación tiene que ver con reconocer la realidad.

Un aspecto vital de la realidad de cada mentoreado es que tiene un valor intrínseco y dignidad, que tiene origen en el hecho de ser creado a la imagen de Dios, como Su hijo y con Su propósito en mente. Cualquier debilidad es extrínseca y se puede redimir en Cristo. La mayoría de los mentoreados no empiezan desde una posición de aceptación hacia sí mismos ni tampoco tienen la confianza de que su mentor les vaya a aceptar. En esta situación, es posible pasar mucho tiempo tratando una fantasía.

### ***Llegar a la realidad***

La aceptación incondicional del mentor empuja al mentoreado a confrontar las cosas tal como son. El mentor no necesita saber todo ni llegar a la raíz de todo, pero sí tiene interés en la verdadera persona. Esto puede parecer amenazador al principio, pero solamente por miedo al rechazo. Una vez superado y cuando el mentor ya no es percibido como una amenaza, los mentoreados empiezan a darse a conocer, y así también a desarrollar su mayor fortaleza.

Hay varios posibles obstáculos en la aceptación del mentoreado por parte del mentor. Incluyendo la falta de aceptación de algo personal del mentor, transferir las emociones del mentor al mentoreado, prejuicios y parcialidad, diferencias teológicas, garantías injustificadas, confusión entre aceptación y aprobación, la falta de respeto por el mentoreado o sobre-identificación con el mentoreado.

## Una Relación de Rendición de Cuentas: El progreso es trazado en un Mapa

### ***La diferencia entre rendición de cuentas y juicio***

El Nuevo Testamento nos advierte claramente contra el juicio. En Santiago 4:12 leemos, “No hay más que un solo legislador

y juez, aquel que puede salvar y destruir. Tú, en cambio, ¿quién eres para juzgar a tu prójimo?” Jesús, también, en Mateo 7 decía: “No juzguen a nadie, para que nadie los juzgue a ustedes. Porque tal como juzguen se les juzgará, y con la medida que midan a otros, se les medirá a ustedes”. En este pasaje, Él pasa a advertir a las personas que quieren sacar astillas de los ojos de otros, a que se enfoquen primeramente en las vigas de sus propios ojos. ¿Dónde deja a los mentores, que obviamente no han enfrentado la totalidad de las vigas en sus ojos? ¿Cómo pueden ayudar a otras personas con sus astillas?

La manera de proceder es que sencillamente un mentor necesita distinguir entre la rendición de cuentas y el juicio. El juicio en el sentido de condenación tiene que ver con las consecuencias de las acciones, asignando culpa y castigo. (Obviamente, el juicio también puede significar discernimiento, y esto es parte del rol del mentor como hablábamos arriba.) La rendición de cuentas tiene que ver con considerar una explicación o narrativa acerca de ciertas acciones. Es un ajuste de cuentas; comparar la realidad con lo ideal. Los mentores pueden legítimamente proveer un punto de rendición de cuentas a su mentoreado pero necesitan tener cuidado de que esto no se convierta en juicio.

### *Cómo un mentor maneja sus pensamientos de juicio*

Habiendo establecido una actitud sin juicio al principio de una relación de mentoreo, los mentores no pueden asumir que será siempre fácil mantener esta actitud. Debe haber crecimiento, y profundizarse con el desarrollo de la relación. El fracaso del mentoreado en cumplir una tarea o meta establecida no es una ocasión para juicio. La rendición de cuentas tiene que parar con el ajuste de cuentas. La asignación de las consecuencias de un fracaso es algo que debe ser decidido por el mentoreado.

Cuando el juicio empieza a crecer en el mentor, como suele pasar en algún momento, es importante que el mentor confronte sus pensamientos y emociones delante del Señor en oración. Es una oportunidad para reafirmar que el mentoreado pertenece al

Señor y debe responder solamente a Él. Si el mentor no puede resolver sus emociones, inevitablemente van a ser comunicadas al mentoreado y esto dañaría la relación. Ninguna palabra puede comunicar una actitud sin juicio si no viene de una verdad interna.

### ***Dejando lugar para el Espíritu Santo***

Si bien el mentoreo Cristiano no permite el juicio, no es una relación libre de valores. El estándar ético sobre el cual gira la relación de mentoreo Cristiano es la vida y carácter de Cristo, y su raíz es la Biblia. No vamos a aceptar y negar el pecado por querer mostrar gracia. Sin embargo no es el rol del mentor traer convicción de pecado al mentoreado; este rol le pertenece al Espíritu Santo.

Los mentores tienen que seguir al Espíritu, pidiendo rendición de cuentas por las cosas que los mentoreados perciben como convicción del Espíritu Santo. Los mentores solo pueden legítimamente pedir rendición de cuentas en base a la obra del Espíritu en la vida de la persona. Los mentores necesitan ser sensibles a una culpa neurótica acerca de acciones o actitudes inocentes.

### ***Parámetros para la Rendición de cuentas***

Hay que construir los límites/reglas o parámetros de la rendición de cuentas con sabiduría para que este resulte en un proceso alentador mientras avanzamos por etapas difíciles de crecimiento. Sin embargo si los parámetros no son realistas pueden tener el efecto contrario. Recuerdo haber supervisado a un mentor quien estaba decepcionado por el fracaso de su mentoreado en su meta de perder peso. Sin duda era una meta buena y necesaria para esta persona, pero cada mes su fracaso era más y más deprimente. La dinámica solamente cambió cuando los parámetros de la rendición de cuentas pasaron a enfocarse en los asuntos que estaban bajo el control directo del mentoreado y para los cuales el mentor podía proveer apoyo práctico.

Algunos mentores, sin querer, están preparando sus mentoreados para fracasar cuando los desafían con metas o pasos de acción que no son realistas, o no toman en serio la necesidad de ver quién va a apoyar de manera práctica. Cuando alguien tiene que rendir cuentas por algo que es imposible, crea un escenario de humillación que se repite. Aunque ciertos pasos de acciones son importantes para lograr ciertas metas, es relevante ver el tema de ayudar y empoderar en el proceso.

## Una Relación Liberadora: La Libertad es Protegida

En una ocasión cuando estaba enseñando acerca de este tema, uno de los alumnos me preguntó, “¿Cómo se utiliza la disciplina en el mentoreo?” Esto ocasionó un animado diálogo en el grupo. Algunos pensaban que la “disciplina” en el Nuevo Testamento fue implementada por los líderes para mantener el control y traer orden a sus comunidades y miembros. Otras personas respondieron que la palabra realmente significa “entrenar” o “gobernar”. Aunque en teoría era un debate teológico, me parecía que el trasfondo cultural y los temperamentos de las personas estaban conduciendo las opiniones de cada uno.

En la vida real, es muy tentador para un mentor tomar el control del mentoreo, especialmente cuando están confundidos y están vulnerables. Es muy normal para alguien en una situación así lanzar la pregunta, “¿Que voy a hacer?” La verdad es que por el estrés de la situación un mentoreado puede estar muy feliz en el momento que otra persona toma las riendas de su vida. Desde el punto de vista del mentor podríamos pensar que lo más cariñoso sería tomar el control de la situación para quitar su agonía. Justamente porque es tan fácil para un mentor ejercer poder sobre el mentoreado, tenemos que resistirlo a toda costa. Hay dos razones para esto.

En primer lugar, hay una razón teológica. El mentor busca promover la agenda de Dios, pero nunca busca tomar el lugar del Señor. El Señorío de Cristo tiene que ser enfatizando, además

del rol de siervo que el mentor tiene en la vida del mentoreado. El control o Señorío sobre la vida del mentoreado. Le pertenece a Cristo. Pero en cuanto a la relación de mentoreo, el control tiene que estar en manos del mentoreado. Esto significa que el mentoreado tiene la última palabra acerca de lo que el Espíritu Santo está haciendo en su vida. El mentor puede estar en desacuerdo, pero no debe imponer su convicción de manera controladora.

En segundo lugar, hay una razón pragmática: el mentoreo no funciona cuando el mentor tiene el control. La observación universal es que el mentoreo solamente puede ser efectiva cuando el mentoreado toma sus propias decisiones, elecciones y juicios. La apropiación del proceso por parte del mentoreado es esencial para un verdadero progreso, crecimiento espiritual y efectividad vocacional. Walter Brueggemann observa,

La mayoría de nosotros no vamos a abrazar una alternativa de manera coactiva. Por el contrario lo coactivo nos empuja a defender el pasado, y en general crea una actitud defensiva. Lo que necesitamos es un lugar seguro en el cual podamos comunicar ambigüedad, darnos cuenta de la tensión y ser libres de la presión para mirar y probar maneras alternativas de ver y enfrentar la realidad. Una alternativa efectiva y atractiva, no necesita ser atenuada: sin embargo necesita ser presentada de una manera que no es coactiva y no provoca resistencia.<sup>73</sup>

### *Alternativas al uso de poder*

Los mentores necesitan ser conscientes de que la necesidad de mantener el control en manos del mentoreado significa que el progreso puede ser más lento. Pero empujar hacia una solución rápida no es una alternativa. Tomando esto en cuenta, existen varias estrategias alternativas al uso del poder disponibles para un mentor.

Primeramente, hay que ayudar al mentoreado a ver su situación claramente y con perspectiva. En medio a un escenario complejo donde se deben tomar decisiones, muchos mentoreados estarían felices de entregar la responsabilidad a otra persona, para escapar de la confusión. Utilizar una herramienta conceptual como el pensamiento de las seis gorras, que describo en el próximo capítulo, puede ser útil en estas circunstancias para empoderar al mentoreado.

En segundo lugar, se deben estimular la fe y la esperanza en el mentoreado con respecto al cumplimiento de las promesas de Dios en su vida. Revisar episodios de su pasado que han sido resueltos con la ayuda de Dios.

En tercer lugar, dirigir a los mentoreados hacia Dios y Su gracia. Orar con ellos, animarles a expresar sus propias oraciones y afirmar que Dios está escuchando. Sugerir pasajes Bíblicos que les puedan ayudar, tal vez usando el método de lectio divina, que hablaremos en el capítulo ocho.

En cuarto lugar, trabajar con el mentoreado para generar opciones de acción, que cooperan con la obra del Espíritu Santo. En vez de apurarse en tomar una decisión, darle el tiempo necesario para que tome la decisión por sí mismo.

En quinto lugar, hacer conexiones con recursos útiles. Presentar al mentoreado a personas y materiales que serán útiles para ellos en su toma de decisiones. Presentar estímulos para activar los recursos internos del mentoreado que están adormecidos. Por medio de estas estrategias un mentor puede resistir a la tentación de tomar el control y crear un ambiente de relación liberador.

Al mismo tiempo el mentor necesita evitar tomar la responsabilidad principal del crecimiento espiritual o efectividad vocacional del mentoreado. No ayuda que el mentor insista en saber cada detalle de la vida del mentoreado, sin importar si este los considera importantes para su agenda. El mentor no debe manipular, directamente o indirectamente o tratar de persuadir de manera controladora.

## Una Relación Protegida: La Confidencialidad Está Asegurada

### *Porque la confidencialidad es esencial*

Es esencial que la relación de mentoreo llegue a la verdad de lo que está sucediendo en la vida del mentoreado. Para lograr esta meta, el mentor tiene la responsabilidad de crear un ambiente protegido, un lugar de confianza y seguridad emocional, por medio de la confidencialidad. Para lograr el sentido de seguridad no es suficiente que el mentor sea una persona segura durante las sesiones de mentoreo sino también en todo su contacto con el mentoreado. Es necesario que el mentor guarde los secretos y la confidencialidad del mentoreado fuera de las sesiones.

### *Tipos de información confidencial*

Existen tres tipos de información confidencial:

- El secreto confiado. Esta información es comunicada con el entendimiento, implícito o explícito, de que no va a ser compartida con otra persona. Es el caso más claro para confidencialidad. Sin embargo, puede ser difícil de mantener porque generalmente los secretos confiados tienen consecuencia significativa para otras personas por quienes somos responsables de cuidado.
- El secreto natural. Los secretos naturales pueden ser conocidos directamente o indirectamente. Es información que, si fuera compartida podría difamar, lastimar o entristecer a la persona. Aun si no hay un contrato para no divulgar la información, se debe mantener la confianza.
- Comentarios incautos. Estos comentarios son comunes en la mentoreo. El mentoreado dice algo en un momento incauto, que si es repetido literalmente, no representaría sus verdaderas actitudes, o emociones. Es posible que estos comentarios puedan ser auto reveladores a tal punto que sería inapropiado que alguien lo sepa fuera de la relación segura.



### ***Tomar apuntes***

El mentoreado debe saber si existen apuntes escritos de sus sesiones de mentoreo. Deben estar guardados con el suficiente cuidado para asegurar al mentoreado que la información confidencial no sea accesible para otra persona.

### ***Supervisión***

Los mentores que reciben supervisión, o funcionan dentro de una agencia de mentoreo, a veces tienen que compartir los detalles de sus sesiones. Entonces, hay que reflexionar sobre el concepto de “confidencialidad del grupo” dentro del cual otras personas con un interés válido, tengan acceso a información confidencial que es relevante. Los mentoreados necesitan entender la situación al iniciar una relación de mentoreo.

Entender el alma del mentoreo como una relación sagrada, personal, expresiva, que responde, que acepta, que permite rendición de cuentas, siendo esta liberadora, segura y adulta ayuda a explicar porque es una práctica intuitiva para mucha gente y porque a veces es presentada como una experiencia casi mística. Prestar atención a estos aspectos de la relación ha sido algo muy productivo en mis relaciones de mentoreo. Sin embargo, todavía hay un elemento de misterio conectado a una relación de mentoreo buena y productiva, que más allá de estos elementos, es un regalo de Dios.

# Capítulo Ocho

## Métodos de Mentoreo

En el capítulo uno, recomendaba tener precaución con el uso de materiales producidos para guiar sesiones de mentoreo, incluyendo los materiales que se encuentran en este libro. Este es el capítulo en el cual necesitan ejercitar su precaución. No es que estos métodos son suspicaces o riesgosos; sino que no puede escoger un método al azar – lecto divina, o una pregunta interesante, o el uso de un diario, o mapas mentales, o escribir una declaración de misión personal – y simplemente esperar que su uso vaya a promover la obra del Espíritu Santo en la vida de su mentoreado.

Estos métodos son herramientas, entonces necesitan ser escogidas según la necesidad y meta. No tendría sentido agarrar su lijadora orbital al azar y andar por su casa buscando donde utilizarla, cuando lo más urgente es arreglar el lavaplatos roto en la cocina. Primero, hay que identificar donde necesita trabajar, y después escoger la herramienta apropiada. Para que no piense que los métodos diagnósticos son aplicables universalmente para entender donde Dios quiere trabajar, déjeme decir que el mentoreado quedaría frustrado si se pasaran todo el tiempo tratando de identificar problemas y nunca llegaran a sus soluciones. El identificar y el promover la obra del Espíritu Santo necesitan ir de la mano; ambos procesos requieren la selección cuidadosa de los métodos correctos.

### El propósito de los métodos

#### *Revelación, retroalimentación y reflexión*

Para que los líderes Cristianos sean responsables por sus vidas, crecimiento y fortaleza en espiritualidad, carácter y ministerio, necesitan descubrir lo que Dios está haciendo en sus vidas. Los mentores les ayudan a hacer este trabajo utilizando un rango de métodos que vamos a discutir en este capítulo. Pero antes de

ver los métodos, quiero hacer una pausa para considerar lo que está pasando mientras el mentor y el mentoreado trabajan juntos para identificar y promover la obra del Espíritu Santo en la vida de dicho mentoreado.

Esencialmente, el trabajo del mentor gira en torno al mentoreado revelando lo que saben o adivinan acerca de sí mismos y la obra de Dios en sus vidas, recibiendo retroalimentación del mentor acerca de sus revelaciones, reflexionando y después diseñando pasos de acción para cooperar con la obra del Espíritu Santo y promover Su agenda. Una manera de visualizar este proceso es utilizar un esquema que se llama La Ventana de Johari<sup>74</sup>.

### *La Ventana de Johari*

La percepción detrás de la ventana de Johari es que nuestro autoconocimiento es limitado – hay algunas cosas acerca de uno mismo que vemos/conocemos y otras que no logramos ver. Al mismo tiempo hay cosas acerca de uno mismo que otras personas ven/conocen y otras que ellos no ven. Por ese motivo no solamente existe el área de la vida de uno que está abierto a uno mismo y a otros, sino también hay un área ciega que otras personas conocen pero que uno no la percibe, y un área secreta

|                       | Conocido por uno mismo | No conocido por uno mismo |
|-----------------------|------------------------|---------------------------|
| Conocido por otros    | <b>ABIERTO</b>         | <b>CIEGO</b>              |
| No conocido por otros | <b>SECRETO</b>         | <b>DESCONOCIDO</b>        |

de cosas que uno sabe pero los demás no. Adicionalmente, hay un área desconocida (subconsciente), donde hay cosas que ni uno mismo ni las demás personas conocen. La idea está representada en el diagrama de abajo:

El hecho de comparar lo que es conocido por uno mismo con lo que otros perciben puede ser revelador. Puede haber afirmación cuando cosas en el área abierta son percibidas y compartidas. La afirmación empodera respecto a sentirse entendido por el otro. Durante el proceso de retroalimentación, el autoconocimiento puede ser extendido a la medida que las cosas del área ciega sean llevadas al área abierta. Por el proceso de revelación, se puede ampliar el área abierta cuando el mentoreado comparte cosas del área secreta. Mediante el proceso de reflexión, tanto del mentor como del mentoreado, parte del área desconocida o subconsciousiente puede ser descubierta. El efecto de estos tres procesos está representado en el diagrama de abajo:

|                        | Conocido por uno mismo          | → → →<br><i>retroalimentación</i>      | No conocido por uno mismo |
|------------------------|---------------------------------|--|---------------------------|
| Conocido por otros     | <b>ABIERTO</b>                  | <i>Adquirida por retroalimentación</i> | <b>CIEGO</b>              |
| ↕<br><i>revelación</i> | <i>Adquirida por revelación</i> | <i>Adquirida por reflexión</i>         |                           |
| No conocido por otros  | <b>SECRETO</b>                  |  | <b>DESCONOCIDO</b>        |

### *Los métodos sirven a la agenda de Dios*

Dado el modelo de mentoreo que estoy describiendo, no es posible dar detalles precisos de cómo se debe utilizar el tiempo en una sesión de mentoreo. El contenido de las sesiones de mentoreo va a

ser formado de manera nueva y fresca para cada relación, mientras ambas personas buscan descubrir dónde Dios está obrando en la vida del mentoreado. Los métodos utilizados dependerán de los asuntos que surjan y cómo estos puedan servir a la agenda de Dios.

Sin embargo, hay maneras de operar que son fundamentales y otras que son opcionales. El método de la oración tiene que ser utilizado continuamente. El uso de un diario es común, pero no siempre utilizado. Otros métodos pueden estar en reserva para cuando surja la necesidad. Todos los métodos son herramientas para ayudar al proceso de revelación, retroalimentación, reflexión y para promover la obra del Espíritu Santo en la vida de otro. Mientras usted va ganando experiencia en el mentoreo, sin duda puede irle añadiendo a su lista de métodos.

## Métodos Diagnósticos

Mientras la mayoría de las personas que empiezan una relación de mentoreo tienen una idea de los asuntos que quieren trabajar, es útil tener un método diagnóstico para identificar otros asuntos potenciales. He desarrollado el método que está abajo, para utilizarlo con mentoreados que no pueden identificar dónde empezar y también sirve como “un chequeo médico” para personas que pudieran tener asuntos ciegos que son importantes. Está diseñado para ayudar al mentoreado a considerar su vida entera de manera sistemática.

En muchas ocasiones, he escuchado a mentoreados decir algo como: “Bueno, no he pensado mucho sobre esto antes, pero ahora que usted ha lanzado la pregunta...” Las nueve áreas son indicaciones para lanzar preguntas abiertas que pueden llegar a ser una revelación de parte del mentoreado, retroalimentación del mentor y reflexión conjunta acerca de los asuntos identificados que necesitan más consideración.

### *Espiritualidad*

Esta área de investigación cubre los hábitos de oración, lecturas Bíblicas y devocionales, las impresiones e ideas que han recibido por la práctica de estos hábitos y las decisiones que han tomado

como resultado. El mentor intenta entender su nivel de hambre por Dios, su Reino y su justicia (Mateo 6:33) como su primer prioridad.

### ***Carácter***

Porque Dios se opone a los orgullosos y da gracia a los humildes (1 Pedro 5:5), es un buen punto de partida en la investigación de carácter, lanzar preguntas acerca de la humildad y orgullo del mentoreado. Otros rasgos que se pueden explorar son: amor y apatía, paciencia y coraje, generosidad y egoísmo, integridad y ajuste, bondad y crueldad, dominio propio e impulsividad.

### ***Ministerio / Trabajo profesional***

El mentoreo de líderes Cristianos muchas veces empieza con la presentación de una agenda para realzar el ministerio. Es un área donde las metas y los niveles de satisfacción pueden cambiar en un periodo muy corto. Vale la pena revisar el desempeño del mentoreo en su rol regularmente, qué es lo que más les emociona, cuáles son los desafíos más grandes, cuáles son las oportunidades de desarrollo y crecimiento, y si el mentoreado tiene un sentido de significado y conexión con su trabajo. Revisar también si la relación con su jefe o supervisor es sana y positiva.

### ***Relaciones Claves***

El verdadero estado de la vida interior del mentoreado se refleja más claramente en el contexto de las relaciones con las personas más cercanas. Cuando el mentoreado está casado, revisar la condición de su matrimonio, y la relación con sus hijos, si tienen. Sondar si están en una relación con personas que no son su cónyuge que podría representar peligro. Preguntar acerca de relaciones que son desafiantes y requieren gracia extra para ser mantenidas. Finalmente, hablar de la posibilidad de nuevas relaciones que pueden llegar a ser oportunidades enviadas por Dios.

### ***Salud Emocional***

Incluso los líderes Cristianos más efectivos son propensos a llegar a ser emocionalmente insalubres. Es sabio mantenerse al

tanto de la salud emocional del mentoreado para ser proactivo en vez de reactivo, investigar esta área regularmente. Evaluar el impacto de sus pérdidas, y si esto les hace susceptibles a la depresión. Tomar nota de la existencia de muestras de enojo, frustración o luchas de cualquier tipo. Preguntar acerca de las cosas que están disfrutando y de los logros especiales para poder celebrar juntos.

### ***Salud Física***

De vez en cuando hay que evaluar los niveles de energía que tiene el mentoreado para asegurarse de que este descansando lo suficiente. Cuando una enfermedad o lesión les impide cumplir con una sesión de mentoreo, asegúrese de que tener los detalles para hacer un seguimiento, porque estos asuntos pueden tener un impacto significativo en otros aspectos de su progreso en discipulado. Hablar de patrones de sueño, hábitos alimenticios y régimen de ejercicio.

### ***Desarrollo Intelectual***

Los buenos mentores van a asegurarse de que sus mentoreados tienen estímulo intelectual constante para no aburrirse de su llamado. Explorar con ellos las conversaciones que les provocan reflexión, qué están leyendo para expandir sus mentes, qué están escribiendo o enseñando para compartir sus aprendizajes con otras personas. Mantenerse al tanto de su aprendizaje formal e informal. Por medio de preguntas en esta área, buscar estimular y animar el deseo de amar a Dios con toda su mente.

### ***Bienestar Material***

Las actitudes hacia las cosas materiales son claves en la vida Cristiana. Jesús fue muy claro en decir que sus seguidores no podrían servir a Dios y al dinero al mismo tiempo. Sin embargo, las personas que orientamos tienen necesidades materiales y pueden estar atrapados en un conflicto de valores con respecto a este tema. Lanzar preguntas de sondeo acerca de su habilidad para sobrevivir con su sueldo, que deudas les preocupan, sus

metas para ahorrar y los gastos en arreglos de sus viviendas. Mantenerse alerta para percibir las actitudes del mentoreado hacia sus posesiones.

### *Equilibrio de Vida*

No hay valor en ser excepcional en un área de la vida, si el mentoreado es un fracaso en otra. Los mentores Cristianos buscan apoyar a la persona en su totalidad, entonces les interesa cómo el mentoreado integra cada elemento de su vida bajo el Señorío de Cristo. Evaluar cómo su mentoreado está aprendiendo los “ritmos no forzados de la gracia”, y cómo están aplicando prioridades Bíblicas, qué pasos están tomando para introducir facetas múltiples en su tiempo libre y cuán flexibles son para hacer ajustes en sus vidas cuando surgen cosas imprevistas.

## Métodos Espirituales

El mentoreo Cristiano va más allá de los modelos seculares de mentoreo en un aspecto fundamental: el mentor Cristiano anima a otros en temas espirituales, mediante el mundo espiritual, usando métodos espirituales. Lo grato del mentoreo Cristiano es que Dios hace la verdadera obra de transformación, mientras que el mentor cumple el rol de asistente y tiene el enorme privilegio de ver a las personas florecer bajo su cuidado.

### *Oración*

El primer e indispensable método de mentoreo Cristiano es la oración. Este tiene lugar de prioridad precisamente porque el éxito del trabajo de mentoreo depende completamente de la gracia de Dios, y es esencial que los mentores nunca lo olviden. Por nosotros mismos, no podemos producir ni un simple resultado en las vidas de los líderes en quienes estamos invirtiendo tan formalmente. Jesús lo explicó sucintamente en Juan 15:5, “Fuera de mí no pueden hacer nada.” Nuestras conversaciones con el Señor acerca de la vida de nuestros mentoreados son indispensables por varias razones.



Primeramente, la oración reconoce que Dios tiene el control. Cada mentoreado pertenece a Dios y la verdadera obra de transformación interna en sus vidas se hace por medio del Espíritu Santo. La oración enfoca la atención de este en la verdadera fuente de su esperanza. La oración hace recordar al mentor que su trabajo es secundario, auxiliar – que tiene un lugar de privilegio para ser testigo del increíble y misterioso desarrollo de la relación entre el Padre celestial y Su hijo, en el cual su rol es mínimo.

En segundo lugar, la oración provee al mentor y al mentoreado las ideas y perspectivas necesarias para progresar hacia la identificación y promoción de la obra del Espíritu Santo. Requiere que los tiempos de oración en la sesión de mentoreo no sean completamente hablando sino también tiempos para escuchar. Prestar atención a los susurros suaves del Espíritu en silencio pero en compañía del mentoreado, es uno de los métodos más productivos que se pueden emplear.

En tercer lugar, es por medio de la oración que se efectúa un cambio en el corazón del mentoreado. Los cambios de comportamiento pueden ocurrir de otra manera, pero solamente Dios puede transformar el corazón, el alma del ser humano, y lo hace en respuesta a oraciones humildes.

John Mallison resume su énfasis en la oración de la siguiente forma:

La oración tiene un lugar significativo en mis sesiones de mentoreo. Oro de antemano por sabiduría y gracia, recordando las necesidades específicas de mi mentoreado. Durante la sesión ocasionalmente oramos para celebrar algo o para abordar una necesidad profunda. Nunca terminamos sin levantar en oración los temas que hemos hablado. A menudo me comunico con mis mentoreados entre sesiones, muchas veces sólo para orar con ellos.<sup>75</sup>

Cuánto nos anima que alguien ore por nosotros. No que solamente digan: “Voy a orar por ti”, sino que oren *con* nosotros, para que podamos escuchar y unirnos a su oración para la

intervención de Dios en nuestras vidas. El apóstol Pablo, sabía del poder de esta experiencia. Aun cuando estaba separado de las congregaciones por las cuales se preocupaba y no podía orar con ellos personalmente, mandó cartas en las que especificaba cómo estaba orando por ellos. En Filipenses 1:9-11 escribe:

Esto es lo que pido en oración: que el amor de ustedes abunde cada vez más en conocimiento y en buen juicio, para que discernan lo que es mejor, y sean puros e irreprochables para el día de Cristo, llenos del fruto de justicia que se produce por medio de Jesucristo, para gloria y alabanza de Dios.

De nuevo en Efesios 1:17-19 y 3:16-19:

Pido que el Dios de nuestro Señor Jesucristo, el Padre glorioso, les dé el Espíritu de sabiduría y de revelación, para que lo conozcan mejor. Pido también que les sean iluminados los ojos del corazón para que sepan a qué esperanza él los ha llamado, cuál es la riqueza de su gloriosa herencia entre los santos, y cuán incomparable es la grandeza de su poder a favor de los que creemos. Ese poder es la fuerza grandiosa y eficaz.... Le pido que, por medio del Espíritu y con el poder que procede de sus gloriosas riquezas, los fortalezca a ustedes en lo íntimo de su ser, para que por fe Cristo habite en sus corazones. Y pido que, arraigados y cimentados en amor, puedan comprender, junto con todos los santos, cuán ancho y largo, alto y profundo es el amor de Cristo; en fin, que conozcan ese amor que sobrepasa nuestro conocimiento, para que sean llenos de la plenitud de Dios.

Orar regularmente con mis mentoreados, es la parte destacada de mis sesiones. Los líderes Cristianos generalmente asumen el rol de orar por otros, y anhelan momentos donde pueden recibir oraciones de otros por asuntos de importancia en sus

vidas. Algunos de los momentos más poderosos de oración ocurren cuando el mentoreado tiene la oportunidad de expresar sus pensamientos privados al Señor en presencia de alguien en quien confían.

James, era un pastor local, padre de tres niños pequeños, el mayor de ellos le preocupaba mucho como padre. James estaba tan afectado por el comportamiento de su hijo que a veces usaba un lenguaje inapropiado y respondía con agresión física. Yo le animaba a explorar sus emociones en estos momentos y a buscar a Dios en medio de ello. James empezó a explorar la relación con su propio padre y cómo estaba afectando su capacidad como papá, y su manera de ver a Dios. James intentó con varias estrategias para controlar y manejar su enojo. Pero fue en el ambiente de oración en una sesión de mentoreo cuando vino el momento clave. Entre el llanto de confesión y arrepentimiento, yo tuve la oportunidad de afirmar perdón y ser testigo de una sanación interna.

### *Escritura*

El valor de traer material Bíblico relevante a los asuntos que están trabajando en el mentoreo no puede ser sobrestimado. La Biblia provee un estándar objetivo sobre el cual podemos medir impresiones subjetivas, razonamiento humano y las opiniones de otras personas. Vez tras vez en mi experiencia, la Palabra de Dios se ha revelado como verdad: es una lámpara para nuestros pies y una luz para el camino.<sup>75</sup> La traducción de Eugene Peterson de 2 Timoteo 3:16-17 lo explica bien:

Cada parte de la Escritura es inspirada por Dios y útil de una forma u otra – mostrándonos la verdad, exponiendo nuestra rebeldía, corrigiendo nuestros errores, capacitándonos en cómo vivir a la manera de Dios. Por medio de la Palabra, somos edificados y formados por las tareas que Dios nos va a encomendar.

Sin embargo, he visto la Biblia utilizada de maneras que no son útiles. La Biblia no es una porra para golpear a la gente en su

cabeza. Puede ser muy dañino intentar aplicar textos Bíblicos a asuntos complejos de la vida de manera simplista. Recuerdo una reunión con Peter quien estaba luchando con la depresión y al punto de un colapso. Uno de sus supervisores le había dicho que necesitaba resistir la depresión porque la Biblia nos manda a “regocijarnos siempre en el Señor”. El colapso también, según el supervisor, podría ser superado declarando el versículo: “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.” Obviamente que las palabras de su supervisor hacían la situación de Peter peor que nunca. Los buenos mentores aseguran una reflexión teológica de la palabra para evitar una interpretación equivocada o simplista.

La Palabra de Dios es un medio que utiliza el Espíritu Santo para llevar una transformación personal en las vidas de los creyentes, pero el proceso no es automático y tampoco necesariamente rápido. Un vistazo rápido de la Biblia de vez en cuando no va a traer una vida enraizada en Dios. Como escribe Dietrich Bonhoeffer,

Nunca es suficiente simplemente leer la Palabra de Dios. Tiene que penetrar profundamente en nuestros corazones; morar en nosotros como el Santo de Santos en Su Santuario.<sup>77</sup>

Lectio divina es una forma de permitir que la Biblia penetre profundamente, y que he constatado ser muy útil para el mentoreo. Este ejercicio tiene cuatro etapas, precedido por un tiempo de preparación en un lugar tranquilo, estar quietos y conscientes de la presencia de Dios. Antes de empezar, orar para que Dios le hable por medio de Su Palabra.

La primera etapa se llama *lectio*, en la cual una porción de la Biblia es leída lentamente varias veces. Algunas personas prefieren leer en voz alta para ayudar a su concentración. Permitiendo que su atención se enfoque en una palabra o frase específica guiada por el Espíritu Santo. La segunda etapa se llama *meditatio*, en la cual reflexiona en la palabra o frase identificada. Implica reflexionar en las palabras, “entendiendo su sabor”, tal vez imaginándose estar en la situación para sentir el

impacto de las palabras y lo que podría significar personalmente en sus circunstancias de vida. La tercera etapa se llama *oratio*, en la cual usted ora, ofreciéndose a Dios a la luz de Su Palabra, identificando como quiere responder a la Palabra. La cuarta etapa se llama *contemplatio*, en la cual usted descansa en Dios, esperando que Él responda a su oración, rindiendo a la obra del Espíritu en su alma.

La progresión de lectio divina lleva al participante de leer con los ojos a reflexionar con la mente; de reflexionar con la mente a orar con el corazón; de orar con el corazón a descansar en el alma. Para los propósitos del mentoreo, el genio de lectio divina está en la última etapa. Por lo general, los líderes Cristianos han tenido mucha experiencia con las primeras dos etapas de lectio divina que involucran los ojos y la mente. Algunos líderes han tenido algo de experiencia de la tercera etapa, aunque investigando bien, la experiencia de oraciones profundas en respuesta a la Palabra de Dios es menos frecuente de lo que la persona anhela. He encontrado muy pocos mentoreados que tengan el hábito de descansar regularmente en Dios, permitiendo Su gracia por la meditación en la Palabra, trayendo una transformación y renovación interna. La mayoría encuentra este método que les abre a la obra del Espíritu Santo, liberador y refrescante.

### *Dones Espirituales*

Los dones espirituales son dados a la gente de Dios para el beneficio de otras personas. Son las herramientas del ministerio que nos ayudan a cumplir con la tarea. Los dones espirituales de intuición – sabiduría, palabras de conocimiento y profecía – son especialmente útiles para el trabajo de mentoreo. Estos y los demás dones espirituales tienen que ser utilizados para la bendición y el beneficio del mentoreado. La única reserva con los dones espirituales es que nunca deben utilizarse para poner en cortocircuito a un proceso necesario para el mentoreado, o para impresionarlo o influenciarlo.

## Métodos Conversacionales

Las conversaciones son el método básico para las sesiones de mentoreo. La conversación parece muy común, y a veces olvidamos que donde dos o tres personas están juntas, Cristo está en medio de la conversación. Donde los métodos inteligentes pueden fallar en tocar el corazón, una conversación profunda puede ser el punto de inflexión que provoca un cambio duradero. Los mentores lanzan buenas preguntas para animar la revelación, y utilizan sus habilidades de escucha para dar una retroalimentación útil en sus respuestas.

### *Lanzar Buenas Preguntas*

Al principio de este libro, compartí una de mis preguntas favoritas: “¿Cómo está su alma?” Utilizo esta pregunta para empujar a los mentoreados, nada suspicaz, para desequilibrarlos. Sé que es una pregunta difícil que probablemente no tiene una respuesta fácil. Peter Block dice que “la transformación viene de buscar más preguntas profundas que respuestas prácticas.”<sup>78</sup> Entonces el punto de lanzar preguntas no es recibir una respuesta satisfactoria sino provocar reflexión. Otras preguntas favoritas que tengo, vienen de la tradición Ignaciana, por ejemplo: ¿Quién soy? ¿Dónde estoy? ¿Cómo estoy? ¿Cuál es su consuelo más grande? ¿Cuál es su soledad más fuerte?

Pero no todas las preguntas son útiles en el mentoreo. Algunas preguntas pueden ser interpretadas como agresivas y resultar en una actitud defensiva, o puede implicar algo negativo. Las buenas preguntas tienen el efecto opuesto. Las mejores preguntas tienen la capacidad de lograr cosas de mucho valor. Primeramente, provocan curiosidad, causando una actitud reflexiva. En segundo lugar, sirven para identificar asuntos más profundos. En tercer lugar, desafían a los supuestos sutilmente. En cuarto lugar, pueden llevar a la persona a confrontar sus miedos. En quinto lugar, preparan el camino para la revelación del Espíritu Santo.

Las buenas preguntas para el mentoreo generalmente tienen las siguientes características: son fáciles de entender,

no son complejas, requieren pensamiento, no se pueden responder con una sola palabra, pueden ser respondidas durante un período de tiempo, alientan a la revelación. Las declaraciones representan conclusiones, y tienen la tendencia de finalizar las conversaciones. Hay un lugar para las declaraciones, pero las preguntas permiten más espacio para interacción y para mantener el flujo de la conversación. Es útil para un mentor el desarrollar su habilidad de rehacer declaraciones en forma de preguntas. De nuevo en las palabras de Peter Block:

Cuando buscamos herramientas y técnicas, que forman parte de la pregunta ¿cómo?, adelantamos otros tipos de aprendizaje. De algún modo, si queremos saber lo que realmente funciona, debemos tener cuidado al decidir cuáles son las preguntas correctas para cada momento. Escoger la pregunta correcta al principio es lo que importa. Así es como nombramos el debate, por las preguntas que buscamos, porque las preguntas llevan a pasos de acción. Las buenas preguntas trabajan en nosotros, no trabajamos en ellas. No son un proyecto por completar, sino una puerta abriéndose hacia un entendimiento más profundo y acciones que permitirán que seamos más plenamente vivos.<sup>79</sup>

Erik Johnson sugiere que los mentores de líderes Cristianos pueden utilizar preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo está afectando su ministerio, su relación personal con Dios?
- ¿Cómo está aclarando su llamado?
- ¿Dónde siente que sus habilidades están siendo desafiadas?
- ¿Dónde se siente probado en su carácter?
- ¿Cuáles son sus esperanzas y sueños para su ministerio futuro?

- ¿Cómo le puedo ayudar?
- ¿Que evidencia hay de la presencia y poder de Dios en su ministerio?
- ¿Cómo está impactando su ministerio su estilo de comunicación y relación?
- ¿Cuáles son algunas cosas nuevas que usted podría probar?
- ¿Cuáles son algunas cosas que usted podría hacer para ser más integro como persona?
- ¿Qué dolor ha experimentado y cuáles son algunos efectos del dolor?
- ¿Cómo es que la experiencia de dolor ha formado la persona que usted es?
- ¿Cómo podría Dios utilizar su pasado para prepararle para su ministerio en el futuro?
- Supongamos que Dios sabe lo que hace en su vida, aunque las cosas no han funcionado como usted esperaba. ¿Qué es lo que Dios puede estar enseñándole por medio de las experiencias de vida?
- ¿Mientras usted evalúa su crecimiento, donde ha identificado áreas que necesitan trabajarse?
- ¿Cuáles siente que son sus deficiencias?<sup>80</sup>

Otro juego de preguntas que deben ser una parte regular de las sesiones de mentoreo, son las preguntas relacionadas con la rendición de cuentas. La mejor colección de preguntas de rendición de cuentas que he encontrado están en el libro de Neil Cole *Cultivating a Life for God*.<sup>81</sup> Él ha usado las preguntas de Wesley además de las de los grupos de Renovaré de Roger Forster, además de las preguntas de Chuck Swindoll y otros.

Con cualquier pregunta que usted lance como mentor, es vital que no llegue a convertirse en el Gran Inquisidor. Haga las preguntas desde un lado y no desde arriba; como un amigo y no como un adversario. Las preguntas permiten que los mentores toquen asuntos serios de una manera no amenazadora. ¡Disfrútelas!



## *Escuchar activamente*

Para escuchar realmente lo que el mentoreado quiere comunicar, requiere un enfoque, el escuchar activamente, porque las palabras por sí mismas no son adecuadas para entender todo lo que están queriendo comunicar. Hay por lo menos once habilidades diferentes que son asociadas al escuchar activo, aunque los expertos podrían identificar más. Los que más utilizo son:

- *Prestar atención.* Reconocer lo que están compartiendo por medio de indicaciones verbales y no verbales. Los ejemplos incluyen contacto de ojos, movimientos de cabeza, y hacer sonidos no articulados.
- *Aclaración.* Esto significa revisar percepciones, asegurarse de que nuestras interpretaciones o percepciones son válidas y correctas.
- *Exploración.* Esto implica preguntas simples y breves de manera que comunique apoyo y pida más información o intente aclarar una confusión.
- *Apoyo.* Mostrar cariño de manera personal. Puede involucrar lenguaje corporal, gestos o pequeñas muestras de cariño como ofrecer un *Kleenex* o un vaso de agua.
- *Silencio.* Estar tranquilo y dar tiempo a la otra persona para pensar y no solamente hablar.
- *Inmediación.* Articular lo que percibe el oyente en el momento específico.
- *Reflejar.* Usar su cara como espejo para reflejar sentimientos, experiencias o contenido que está siendo percibido por parte del orador.
- *Reiterar.* Indicar entendimiento del mensaje verbal del orador por medio de la paráfrasis.
- *Interpretación.* Ofrecer una perspectiva tentativa del significado de las declaraciones y emociones del orador.
- *Dar retroalimentación.* Compartir percepciones de las ideas del otro o de sus emociones, y compartir información personal relevante.

- *Resumir*: Proveer un enfoque sintetizando los elementos de lo compartido en forma simplificada.

Estas habilidades, como las de autoexpresión, pueden ser aprendidas, practicadas y dominadas. Nuestra sociedad pone más énfasis en la palabra hablada, pero si piensan en las personas que tienen más influencia sobre usted, ¿son buenos para hablar o escuchar? Mientras llegamos a entendernos y nuestras relaciones con otras personas mejoran, descubrimos que la comunicación no es simplemente decir palabras; es crear verdadero entendimiento. El escuchar activo es una habilidad importante en el proceso.

### *Responder*

Los mentores dan retroalimentación útil, traen afirmación, ánimo y apoyo además de confrontación constructiva y desafío cuando es necesario. A veces esperan y no responden hasta que el mentoreado ha terminado todo su pensamiento. La habilidad clave es poder identificar cuál es la respuesta apropiada en cada situación; una habilidad que solamente se puede desarrollar con experiencia.

Un error común es responder de una forma que apacigua un momento emocional o disminuye el impacto de una confesión. Es una tentación real querer superar la dificultad por medio de una respuesta que provee una salida a un momento incómodo.

Sin embargo estos momentos incómodos son los de progreso potencial para el mentoreado, entonces es vital que el mentor se asegure de estar ahí y esperar lo que va a hacer el Espíritu Santo y cómo va a responder el mentoreado.

Llega el momento en que el mentor debe compartir su punto de vista. No es sabio apurar esto, pero tampoco debe evadirse. Dentro del mentoreo Cristiano afirmamos la realidad de la moralidad normativa. Los mentoreados no quieren juicio en forma de condenación, pero tienen mucho interés en el juicio, en el sentido de discernimiento por parte de alguien en quien confían. Neuhaus lo explica así:

No es algo fuera de lo común que la gente quiera un juicio sobre sus acciones, si son correctas o incorrectas, y esto no es necesariamente malo. No debemos juzgarles como moralistas tensos o inhibidos que necesitan ser “liberados”. Puede ayudarles regresándoles. Estas buenas personas nos han buscado por un consejo sabio y no solo para estar recostados sobre sus confusiones. Ellos suponen que tenemos discernimiento que vale la pena tomar en cuenta en lo que, al final, va a ser su decisión respecto al asunto.<sup>82</sup>

Las respuestas de los mentores son más útiles cuando combinan desafío y apoyo – verdad y gracia – en las medidas correctas según las circunstancias. El desafío se trata de llevar la verdad, como lo vemos, a la situación. El apoyo expresa gracia para que la confrontación con la verdad no sea insoportable. Larry Daloz expresa la interacción entre desafío y apoyo, y los efectos que puede tener, en el diagrama abajo.<sup>83</sup>



Sin desafío, nada cambia excepto el nivel de confort que tiene el mentoreado en su situación actual. Sin apoyo, el único cambio puede retirarse a sus trincheras o terminar la relación de mentoreo. Solo con la combinación entre apoyo y desafío ocurre el crecimiento. Los mentores, por lo general, encuentran uno de estos dos más naturalmente. Deben tener cuidado de no

exagerar la parte que es más natural y también cuidar de no tener una interacción desequilibrada con sus mentoreados.

## Métodos Escritos

### *Usar un diario*

Si el mentoreado es alfabetizado, el uso de un diario puede ser un método útil. Sin embargo, solo es verdadero si la persona entiende el uso del diario de manera amplia como una herramienta para recordar asuntos significativos para la vida. Cada persona necesita descubrir la manera en que puede utilizarlo y que estilo concuerda con su carácter. Algunas personas escriben mucho, otras muy poco, algunas frecuentemente, otras de vez en cuando. Algunas personas escriben punto por punto, otras en poesía, otras personas dibujan o hacen diagramas.

Ken Gire dice, ‘El propósito del diario es ayudarnos a vivir reflexivamente’<sup>84</sup>. Utilizado como una base de reflexión, el diario ayuda a mostrar quienes somos y dónde hemos ido en nuestro peregrinaje. Ayuda a mostrarnos dónde estamos yendo y qué nos está impulsando. Nos ayuda a entender cómo debemos cambiar si la dirección de nuestra vida es peligrosa para nosotros u otras personas. Finalmente, nos ayuda a reflexionar sobre nuestras experiencias y aprender de ellas para poder crecer personal y espiritualmente, y que nuestro ministerio sea más creíble.

### *Informe de un incidente crítico*

Un informe de un incidente crítico es breve y escrito, en el cuál el mentoreado reflexiona acerca de una experiencia específica. Los informes pueden ayudar al mentoreado a descargar lo que pasó durante un período intenso de su vida cuando su percepción fue distraída, tratando de confrontar asuntos urgentes. Guiar hacia la reflexión sobre estas experiencias puede traer luz y una nueva perspectiva.

### *Autobiografía Espiritual*

Hacer una línea de vida sobre la vida espiritual del mentoreado puede resultar una ruptura de su entendimiento. Hay mucho

valor en considerar cómo es que Dios ha estado obrando en su vida desde muy temprano, los contactos divinos que Dios ha provisto, las pruebas de carácter que se ha encontrado y qué pasó, momentos de revelación, períodos de formación negativa, etc.<sup>85</sup>

## Métodos Conceptuales

Un mentor trae pensamientos independientes a la relación. Él o ella pueden ofrecer su perspectiva objetiva como observadores, o proponer una perspectiva alternativa en base a su experiencia. Los mentores pueden compartir casos de estudio con el mentoreado para ayudarlo a ver la situación que está enfrentando desde otra óptica. Para ayudar al mentoreado a generar nuevas opciones cuando este enfrentando un asunto difícil, estas técnicas pueden ser útiles.<sup>86</sup>

### *Lluvia de ideas para generar nuevas posibilidades*

Una sesión de lluvia de ideas puede ser utilizada para generar muchas ideas o posibles soluciones. No debe ser utilizada para análisis o para tomar una decisión. Por supuesto habría que analizar y juzgar las ideas más tarde, pero esto viene después y el proceso de análisis no involucra la técnica de lluvia de ideas.

Para sacar lo mejor de una lluvia de ideas, es importante definir bien el problema o la oportunidad para la cual necesitamos generar ideas. No pueden empezar con percepciones fijas acerca del asunto y esto les permite descubrir nuevas ideas y perspectivas que no siguen el modo “normal” de pensamiento.

### *Pensamiento lateral para resolver problemas*

El proceso de pensamiento lateral se refiere a la generación de soluciones originales ante problemas. El punto del pensamiento lateral es que muchos problemas requieren una perspectiva diferente para ser resueltos con éxito. Cuatro factores críticos son asociados con el pensamiento lateral. Primero, reconocer las ideas dominantes que llevan a la polarización de la percepción del problema. Segundo, es que ésta manera de pensar busca

nuevas formas de ver la realidad. Tercero, el pensamiento lateral involucra relajar el control rígido de nuestros pensamientos; la libre asociación puede ayudar ésta parte del proceso.

Finalmente, el pensamiento lateral utiliza la oportunidad para animar otras ideas. Este último factor tiene que ver con el hecho de que el pensamiento lateral involucra la generación de ideas de poca probabilidad en el suceso normal de eventos. Los pensamientos laterales son relevantes a la estimulación de la creatividad. La mejor hora del día para el pensamiento lateral es temprano en la mañana cuando la mente está descansada pero no ansiosa.

### ***Pensamiento de los seis sombreros para decisiones complejas***

En esta manera de pensar, hay seis sombreros metafóricos, cada uno de un color – blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul. El pensador coloca un sombrero a la vez para indicar el tipo de pensamiento que están usando en cada momento. Es importante que el cambio entre los diferentes sombreros sea claro para no confundir el tipo de pensamiento que uno está usando en cada momento. Los sombreros no se utilizan para categorizar a las personas, aunque su comportamiento puede sugerirlo. Cuando se utiliza el ejercicio en una sesión de mentoreo, tanto el mentor como el mentoreado necesitan usar el mismo sombrero a la vez. Los tipos de “sombrero” o “pensamiento” se pueden describir de la siguiente manera:

El sombrero blanco representa al pensamiento lógico y objetivo – siendo blanco el color de un pedazo de papel en el que se ponen datos. Hay que mirar la información que tiene, y lo que se puede aprender de ella. Buscar huecos en su conocimiento, y tratar de llenarlos con investigación o tomarlos en cuenta como variables. Esto nos ayuda a distinguir entre hechos, interpretaciones u opiniones.

El sombrero rojo representa al pensamiento intuitivo, que nos ayuda a entender nuestras reacciones que no necesariamente son racionales. Hay que mirar a los problemas utilizando intuición, reacciones viscerales y emoción. Tratar de entender

las reacciones de personas que no utilizan el mismo proceso de razonamiento que usted.

El sombrero negro representa todos los aspectos negativos del asunto. Hay que mirar con precaución y de manera defensiva. Tratar de ver por qué algo no funcionaría – cuál sería la barrera. Es importante porque resalta las debilidades en cualquier situación o plan. Le ayuda a eliminarlos, ajustarlos o preparar un plan de contingencia para enfrentarlos. Tenga cuidado de que el pensamiento del sombrero negro no se vuelva paranoia.

El sombrero amarillo representa lo positivo – siendo amarillo el color del sol, la luz y la felicidad. El sombrero amarillo ayuda a pensar acerca de los posibles resultados positivos. Es el punto de vista positivo y optimista que le ayuda a ver los beneficios de la decisión y su valor. El pensamiento del sombrero amarillo le ayuda a seguir adelante cuando todo se ve oscuro y difícil. Incluye lo práctico y lógico sobre las esperanzas, sueños y visiones.

El sombrero verde representa el pensamiento fértil y constructivo. Estimula la creatividad, buscando alternativas, yendo más allá de lo conocido, lo obvio y satisfactorio. Es un tipo de pensamiento sin límites, donde no se critica las ideas. También puede involucrar la cuestión del crecimiento personal; lo que usted va a hacer personalmente acerca de la situación o asunto.

El sombrero azul refleja el proceso de tomar decisiones y controlarlo organizando los pensamientos. Involucra dar un paso atrás y considerar el tipo de pensamiento que se necesita para explorar la situación o asunto. Cuando faltan ideas, el pensamiento del sombrero azul puede indicar que se necesita más pensamiento del sombrero verde. Si surge una amenaza, el pensamiento del sombrero azul le empuja hacia el sombrero negro, etc. El pensamiento del sombrero azul ayuda a resumir y articular conclusiones.

El pensamiento de los seis sombreros es una buena técnica para ver los efectos de una decisión desde varias perspectivas. Permite el equilibrio entre emoción y escepticismo en una decisión que, de otra manera, sería completamente racional.

Abre la oportunidad para la creatividad en el proceso de tomar decisiones. La técnica ayuda, por ejemplo, a personas que son constantemente pesimistas, para que puedan ser más positivas y creativas.

### ***Mapas mentales para aclarar pensamientos confusos***

Los mapas mentales son diseñados para permitir que un mentoreado ponga en un pedazo de papel, todo lo que llena su mente en un momento específico. Son más útiles cuando el este dice “No sé por dónde empezar”. Son rápidos de hacer, y por su calidad visual son fáciles de recordar y revisar. La naturaleza no lineal de los mapas mentales hace que sea fácil de conectar con diferentes elementos del mapa.

Empezar en el centro de la página con un círculo que contiene el nombre del mentoreado y la fecha. Trabajar de adentro hacia afuera utilizando palabras claves, y posiblemente, una imagen para ilustrar la mente del mentoreado. Cerca del centro hacer una imagen visual clara y fuerte que explique el tema general del mapa. Hay que crear otros centros para diferentes subtemas. Poner palabras claves en línea, para enfatizar la estructura de los apuntes. Utilizar colores para representar temas y asociaciones, y para subrayar cosas.

Cualquier cosa que resalte en la página va a resaltar en su mente. Utilice flechas, y otras ayudas visuales para mostrar conexiones entre los elementos. No se quede en un área; si una rama termina, vaya a otra rama. Ponga las ideas como vienen a la mente, donde encajen. No hay que juzgar o refrenar. Sea creativo, la creatividad ayuda a la memoria. ¡Diviértanse!

## Métodos de perfiles y planificación

Hay un rango enorme de ejercicios de perfiles que existen para los mentores. Algunos se encuentran en el internet<sup>87</sup> mientras otros requieren capacitación y licencias. A un extremo de la escala hay herramientas diagnósticas simples y livianas para identificar el estilo de aprendizaje, la manera de resolver conflictos



o algo parecido. Al otro extremo hay herramientas sofisticadas como Myers Briggs, Belbin - Rol en Equipo, el Perfil de Liderazgo de Servicio y otros. También existen técnicas muy complejas, que en mi opinión van más allá de la realidad del mentoreo y deben ser usadas por psicólogos profesionales.

Aunque no son estrictamente herramientas de perfiles, ejercicios como Covey's Personal Mission Statement<sup>88</sup>, el modelo de coaching G.R.O.W<sup>89</sup> y varias herramientas de planificación de proyectos podrían ser útiles. Permitiendo un proceso estructurado, ayudan a los mentoreados a progresar más allá del diagnóstico, para definir metas y acciones. Mi entusiasmo por estos ejercicios no es más fuerte que antes. Creo que tiene su lugar, pero se debe utilizarlo con sabiduría. Puede crear una ilusión de progreso cuando en realidad la persona está haciendo las cosas solo por diversión.

## En el campo

Como niño, generalmente disfrutaba el colegio, pero de vez en cuando la clase era monótona. Apenas puedo imaginar cuan tedioso era para el profesor aguantarnos semana tras semana, mes tras mes. Los paseos eran un punto culminante. Nos permitían salir del contexto familiar del colegio y aprender en una manera diferente. Las cosas que hicimos en el paseo eran el fundamento de muchas lecciones cuando volvíamos a la rutina de clases. Las sesiones no siempre tienen que ser iguales. Ir al campo juntos puede traer aire fresco a la rutina. Un poco de variedad puede ser introducida de muchas formas.

### *Cambio de lugar*

Un contexto físico diferente puede abrir nuevas maneras de relacionarse y nuevos temas de conversación. Esto puede darse simplemente reuniéndose en otro lugar. Puede involucrar un paseo específico para experimentar algo juntos. Uno de mis mentoreados me habló de su lugar favorito al que iba de

vacaciones cuando niño. Estaba solo a 90 minutos de donde nos reuníamos, entonces nos pusimos de acuerdo para visitarlo la próxima sesión. Esto nos llevó a una conversación crucial acerca de sus experiencias de Dios en este lugar y una recuperación poderosa de su sentido de ministerio.

### ***Trabajando juntos en el ministerio***

Algunos mentores que tienen oportunidades de ministerio en diferentes lugares, a veces llevan a su mentoreado con ellos cuando van a hablar. Esto puede ser una oportunidad para observar, y después reflexionar acerca de lo observado, o podrían involucrarle dando un rol específico al mentoreado; por ejemplo, apoyo en oración o haciendo una entrevista, o compartiendo su testimonio. Desde que he empezado a enseñar acerca del mentoreo, trato de incluir a uno de mis mentoreados en cada sesión. Permito que los alumnos lancen preguntas a mi mentoreado acerca de cómo realmente soy como mentor. ¡Y aprendo mucho!

Uno de mis pasatiempos es tocar la guitarra, y a veces dirijo la alabanza en mi iglesia. En algunas ocasiones, los mentoreados quienes han sido invitados para hablar en diferentes lugares me invitan para ser su músico. Disfrutamos mucho juntos y también tenemos la oportunidad de aprender cosas el uno del otro que jamás hubiéramos aprendido en una sesión normal de mentoreo.

### ***Proveer asistencia y hacer presentaciones***

Cuando el mentor tiene una habilidad o experiencia que puede ser útil para el mentoreado, esto puede ser impartido de una forma que permita una reflexión posterior con el mentor. Un mentor puede ayudar al mentoreado de manera práctica, pero debe tener cuidado de no producir una obligación o desarrollar una dependencia.

Un recurso valioso es que los mentores podrían escoger compartir con su mentoreado, es su red de relaciones. Hay que tener mucho cuidado si es que el mentor decide abrir una puerta, o hacer una presentación, o dirigir su mentoreado a un posible

donante. A la larga no ayuda al mentoreado darle un corto circuito de posición, para lo que no está capacitado, no tiene la experiencia o no ha trabajado duro.

Estos son algunos de los métodos que podrían ser útiles en el mentoreo. Me hace recordar a mi Tío Cliff, quien tenía un taller increíble en su jardín. Me llevo allí cuando era pequeño para verle trabajar. La colección de herramientas estaba más allá de mi comprensión. ¡Me parecía que tenía una herramienta para cada trabajo que podría existir en el mundo! Sin embargo, en una ocasión recuerdo claramente que no tenía la herramienta necesaria para un trabajo. Me asombro que usando las que tenía, logró fabricar la herramienta que necesitaba. Puede que haya inventado una nueva herramienta en ese momento. Es el tipo de creatividad que animo a que tenga en su mentoreo. Es importante tener una caja de herramientas; pero nunca deje que su trabajo como mentor sea limitado por las herramientas que existen. Hay que crear nuevas herramientas en el camino, guiado por la necesidad de identificar y promover la obra del

Espíritu Santo en la vida del mentoreado.

## Capítulo Nueve

### Desafíos en el Mentoreo

En los últimos años he tenido el privilegio de ministrar cursos y seminarios acerca del mentoreo en Asia, África y Europa como así también en mi país de origen, Australia. La relevancia de mi mentoreo mediante una amplia diversidad de culturas y tradiciones ha servido para aumentar mi convicción de que esta es una idea clave para nuestro tiempo. Una de las mejores cosas del enseñar acerca del mentoreo en una diversidad tan grande de escenarios, es el escuchar preguntas excelentes que vienen de los participantes de los seminarios. La amplia mayoría es capturada por el concepto y empieza a pensar de forma entusiástica sobre las diferentes maneras de utilizar el mentoreo en sus propios contextos. De repente veo un rostro que trae una expresión de duda y una mano levantada. “Si, pero que tal de...” Estos son mis momentos favoritos. Alguien que trae un corazón deseoso y una mente apurada está a punto de llevar a todo el grupo a pensar de una forma práctica pero cuidadosa sobre las implicaciones del empleo del mentoreo. En este capítulo final examinaré brevemente algunos de los desafíos especiales que hemos experimentado y enfrentado juntos.

#### Sobreponiéndose a la distancia física

Relaciones de mentoreo surgen en diferentes formas. Los involucrados pueden conectarse por vivir en la misma ciudad y moverse en los mismos círculos. Una conexión de esa naturaleza facilita en mucho el reunirse para las sesiones de mentoreo. Algunas de las sugerencias prácticas acerca del mentoreo en los capítulos cuatro y ocho asumen que los involucrados en la relación de mentoreo tengan citas cara a cara. No siempre las relaciones de mentoreo surgen de conexiones locales, pueden surgir también de circunstancias que poco o nada tienen que

ver con localización. Por ejemplo, un encuentro no rutinario cuando una de las partes esta fuera de su contexto normal, o una correspondencia relacionada a un artículo que alguien ha escrito, o un encuentro en un chat online todas estas situaciones pueden desarrollar relaciones de mentoreo.

Además, en el mentoreo de líderes Cristianos es muy probable que en algún punto la movilidad vocacional le ponga distancia entre parejas que antes vivían cerca. Si esto llegara a darse, ellos deberán decidir entre concluir la relación de mentoreo o si encuentran maneras de sobreponerse a la inconveniente distancia física. La mayor parte de nosotros ya tiene algo de experiencia en mantener relaciones a distancia con familiares o amigos con quienes no deseamos perder contacto. Los métodos para mantenerse en contacto no son muy diferentes para el mentoreo, no obstante estos requieran un poquito más de estructura y planificación.

En cuanto y donde esto sea posible, recomiendo un contacto cara a cara respaldado por otras formas de contacto a distancia entre estos encuentros. Uno de mis mentoreados, con quien me encuentro mensualmente, vive a una distancia de tres horas en auto. En los primeros dos meses nuestras citas eran por medio del teléfono. Ya en el tercer mes, el maneja dos horas y yo manejo una hora hasta nuestro punto de encuentro, una cafetería. Todas las formas de contacto tienen sus ventajas y desventajas. Aun así, en el presente momento brindo mentoreo a varios líderes Cristianos a quienes veo muy raramente puesto que estos viven en otros continentes. Entonces, como lo hago? El primer desafío es sincronizar diarios teniendo diferentes zonas horarias. Nos llevará uno o dos errores vergonzosos hasta arreglar nuestros cálculos!

Skype, un sistema de telefonía con base en el servicio de internet, es la forma de contacto favorita de la mayoría de mis mentoreados que tienen acceso a un internet suficientemente eficiente para que no haya un gran retraso en la emisión-recepción de imágenes y sonido. Pequeñas cámaras web debidamente instaladas, son una forma barata para mantener video conferencias. La segunda mejor opción es el teléfono,

en parte por su costo, pero también por no permitir captar las expresiones faciales y corporales que son tan importantes. En mi experiencia, me he podido dar cuenta de que tanto las conversaciones por Skype como las conversaciones telefónicas tienden a ser más intensas que aquellas sostenidas cara a cara, o sea, personalmente. Esto puede ser por el hecho de que percibamos de manera más profunda la presión del tiempo.

Generaciones pasadas no tuvieron el beneficio de tales formas para mantenerse en contacto y aun en el presente, en muchas partes del mundo estas formas electrónicas de comunicación o no existen, o son inaccesiblemente costosas. Este era el caso de un grupo de líderes mayores de algunas iglesias en Filipinas con quienes yo hablaba sobre el tema de mentoreo. Ellos deseaban brindar mentoreo a centenas de pastores en pequeños pueblitos por todo su remoto país de islas. La solución encontrada por ellos fue la buena y antigua correspondencia por cartas.

Como veremos más adelante, para personas como la Sra. Guyon, John Wesley y C. S. Lewis, la correspondencia escrita a mano en un papel funcionó perfectamente. Este proceso de escrita a mano puede ser más vagaroso comparado a uno que emplea la comunicación electrónica, pero esto no necesariamente significa que sea en nada menos efectivo. Necesitamos solamente acordarnos a las Epístolas Pastorales para ver como Pablo sobrepuso la distancia física mediante cartas para así orientar de forma efectiva a Timoteo y Tito.

## El género se divide

El elemento de relación profundo y personal, siendo un eje principal para la mentoreo levanta la difícil pregunta de si sería sabio o no el establecer relaciones de mentoreo entre hombres y mujeres. Yo la rotulo como una pregunta difícil, a pesar de que para algunos líderes, estos particularmente en Asia y África y siendo estos del sexo masculino, encuentran esta pregunta como algo muy sencillo: No hay lugar para siquiera considerar algo así! Pero, para mujeres emergiendo en un mundo de liderazgo

Cristiano dominado por el sexo masculino, que están en busca de un mentor, existen algunas pocas candidatas. El rechazo del sexo masculino en promover el trabajo del Espíritu de Dios en sus vidas es un factor que contribuye para la continuidad del desequilibrio de género en el liderazgo Cristiano.

La literatura de mentoreo se encuentra dividida en cuanto al tema del mentoreo entre hombres y mujeres. Firmemente desaconsejado por Biehl, este afirma que “las relaciones de mentoreo se profundizan demasiado rápido, tan rápido como para que los individuos involucrados en la misma que al dar y recibir amor, puede ser confundirlo o mal interpretarlo en dimensiones sexuales.”<sup>90</sup> En el mismo tema Kraft cuestiona, “Quien, sino otra mujer puede comprender plenamente todos los diferentes aspectos del embarazo, maternidad, depresiones pos parto y TPM?”<sup>91</sup> Murray and Owen abogan por ambos lados del debate, haciendo referencia a las ventajas y trampas del asunto.<sup>92</sup> Mallison tiene una postura de apoyo silenciosa, citando ejemplos Bíblicos de Eunice y Lois dando mentoreo a Timoteo y Priscila (con su esposo) orientando a Apolo.<sup>93</sup> Prescott and Marshall presentan bastantes ejemplos positivos de mentoreo Cristiano entre hombres y mujeres.<sup>94</sup> Shea lo apoya tanto cuanto lo hace Pue, Director Internacional de Arrow Leadership.<sup>95</sup>

Es un hecho que Jesús no llevó mujeres a su círculo de mentoreo compuesto por los Doce. ¿Cómo debemos entender el significado de esto? Debe ser tomado como la última palabra en este asunto, ¿indicando que hombres no deberían dar mentoreo a mujeres? Tal vez esto no sea un tema tan sencillo. Hay que tener en mente que Jesús estaba claramente preocupado en proveer a las mujeres en su círculo más amplio de discípulos, algún nivel de enseñanza y mentoreo, como fue visto en su interacción con Maria, hermana de Martha y Lázaro.<sup>96</sup> Esto puede tener un mensaje más significativo si consideramos que tal comportamiento iba radicalmente en contra del contexto histórico y cultural de Jesús.

En los primeros siglos de la iglesia, los Celtas no tenían dificultades en brindar mentoreo a miembros del sexo opuesto. Brigida de Kildare e Hilda de Whitby son solo dos de las más

destacadas mujeres santas quienes brindaron mentoreo al sexo opuesto.<sup>97</sup> A finales del siglo dieciséis, Teresa de Avila condujo una relación más que poderosa de mentoreo con San Juan de la Cruz. Cien años más tarde, Madame Guyon brindó mentoreo a François Fénelon por medio de una serie de cartas. La correspondencia también fue utilizada por John Wesley, cuyo mentoreo incluyó un gran número de mujeres. Una de esas mujeres era Ann Bolton, a quién Wesley llamaba “Nancy”, y en la cual él le tomó interés personal. Durante un periodo de 29 años él le escribió 130 cartas de mentoreo espiritual.<sup>98</sup> Asimismo, en el siglo veinte, la correspondencia fue utilizada por Baron Friedrich von Hugel en su mentoreo brindada a Evelyn Underhill, y por C. S. Lewis, quién le escribió más de 100 cartas a la ‘Dama Americana’, Mary Shelburne, entre los años de 1950 y 1963.

La primera objeción negativa a las relaciones de mentoreo entre hombres y mujeres es de que el mentoreo crearía un ambiente que podría engendrar una atracción sexual no adecuada. En lo que me concierne, este es un argumento muy poderoso, pero no del todo conclusivo. Reconozco que, como hombre heterosexual, es posible que sea vulnerable a la tentación sexual en algunas de mis relaciones que involucren mujeres. No obstante, al tener conocimiento pleno de esta posibilidad, al contrario de evitar mantener relaciones con toda y cada mujer que me parezca atractiva, trato de asegurarme de elaborar formas que me permitan manejar estas relaciones de una manera prudente. Puede decirse que Guyon, Wesley, von Hugel y Lewis todos ellos, usaron la correspondencia como una manera de edificar sus relaciones de mentoreo de forma a eliminar el elemento de la atracción sexual. Bien distante del hecho que escribir cartas puede ser en verdad algo muy romántico, uno debe reconocer de que en cada uno de los casos mencionados, las personas involucradas estaban separadas por distancias significativas y no tenían otro medio aparte de este que les permitiera continuar con su mentoreo.

Existe otra objeción la cual considero menos poderosa, que argumenta en contra de las relaciones de mentoreo entre



hombres y mujeres: el hecho que estas puedan volverse fuente de chismes; que los hombres no logran entender plenamente a las mujeres y viceversa y también que estas no funcionan debido a barreras culturales entre los sexos. Mis respuestas a estas objeciones son: nunca deberíamos permitir que el miedo nos controle ni tampoco lo hagan las falsas opiniones ajenas; en todo caso, ningún ser humano comprende plenamente a otro, y además el mentoreo no se respalda en tal conocimiento ni en sensibilidades culturales, que a pesar de dignas de sincero respeto, no son el juez final de la sabiduría.

Sin embargo, soy cauteloso. Solamente una pequeña parte de los líderes Cristianos a los cuales brindo mentoreo son mujeres. Ya en las primeras conversaciones con una posible mentoreada soy particularmente atento a señales de que malos entendidos o confusión de roles puedan desarrollarse. Al no estar seguro, le recomiendo a la misma una mentora del sexo femenino. Si se diera el caso que yo decidiera proceder en esa relación, tengo cuidado de llevar la relación de una manera que esta sea abierta y transparente, en especial a su esposo y mi esposa. Nuestras sesiones son realizadas en sitios donde podamos ser interrumpidos a cualquier momento. Como suelo hacer con todos mis mentoreados, le animo a que también tenga otras relaciones de mentoreo informales paralelas a la nuestra que es formal y estructurada. Tratamos de no ir muy a fondo en temas íntimos de matrimonio y sexualidad; una vez señalados, estos son referidos a uno de sus mentores informales.

Mi conclusión es esta: el hecho de establecer relaciones de mentoreo entre hombres y mujeres no es moralmente errado, pero esto al fin, puede o no ser una decisión inteligente. Cada situación debe ser juzgada tomando como base el auto conocimiento y la madurez emocional de los posibles involucrados, teniendo en consideración la sensibilidad cultural.

## Mentoreo entre culturas

Cada día, nuestras ciudades se están haciendo más y más multiculturales. La iglesia está tratando de ponerse al día y así

también debe ser con nuestras estructuras para el desarrollo de líderes Cristianos. Puede ser más cómodo establecer una relación de mentoreo con alguien que tenga nuestro mismo histórico cultural, pero esta es una comodidad que no podemos darnos. Líderes de minorías étnicas deben poder encontrar mentores fuera de su grupo cultural. Sin mencionar las exigencias de nuestro creciente contexto multicultural, hay un gran beneficio en abrazar el mentoreo inter-cultural. Cada cultura tiene sus fortalezas, y es más productivo que podamos compartirlas entre todos, aprendiendo como desarrollar las capacidades especiales de otras culturas.

El mentoreo inter-cultural requiere conciencia y sensibilidad hacia las diferencias culturales. Por ejemplo, sencillamente como la palabra ‘mentor’ es culturalmente entendida puede alterar la misma esencia de la relación. En algunas culturas la palabra ‘mentor’ es conectada de una forma muy cercana a la palabra ‘maestro.’ Si, en dicha cultura, se espera que los maestros inicien todos los contactos con los estudiantes, y controlen el proceso de aprendizaje, las implicaciones para el mentoreo son profundas. Alguien de esa cultura puede encontrar inadecuado o hasta entender como una señal de debilidad el hecho de buscar a un mentor.

Mentores actuando en situaciones inter-culturales necesitan tener presente que factores culturales no identificados pueden complicar la efectividad de una relación de mentoreo. Al mismo tiempo, ciertas diferencias culturales, una vez identificadas y exploradas, pueden producir un mentoreo con resultados altamente sinérgicos y ventajosos. Permítame ofrecerle tres medidas que aprendí de Lois Zachary que pueden ser de gran ayuda en este tema.<sup>99</sup>

Primero, haga todo lo posible para desarrollar la autoconciencia cultural. No es usted el ‘normal’ mientras otros son ‘raros’. Aun me acuerdo de la primera vez que viaje a otro continente, ¡experimente otra cultura y me di cuenta que yo hablaba inglés con un acento! Ese pensamiento nunca antes había cruzado mi mente. Estar culturalmente consciente es algo así. Al exponerse a otra cultura uno percibe y como su propia

inclinación de pensamientos, sentimientos y forma de actuar son culturalmente influenciadas. Estas inclinaciones son las orientaciones culturales.

Segundo, es necesario obtener una sabiduría funcional y aprecio de las orientaciones culturales referentes a la persona a quien uno trata de brindar mentoreo. Esto no necesariamente significa tener que aprender otro idioma, pero su sensibilidad será muy beneficiada por el hecho de pasar tiempo en un contexto social que exprese esa cultura. Se puede encontrar eso tal vez en algún sitio específico de la ciudad, o simplemente al visitar el hogar de una familia proveniente de esa cultura.

Tercero, los buenos mentores inter-culturales mejoran sus habilidades de comunicación con mucha constancia, evitando ilustraciones regionales específicas y jergas, verificando con frecuencia si lo que dicen tiene sentido. Este proceso puede ser más difícil de lo que uno pueda imaginarse, y se ha comprobado como un desafío para mí mismo simplemente al escribir este libro.

A pesar de que estas tres medidas suenan como algo muy sencillo, el tema de la cultura es una realidad tremendamente vasta y resbalosa llegando a ser difícil el saber dónde empezar a identificar las diferencias culturales. Al mantenernos en nuestra propia cultura nos falta la perspectiva necesaria que vea las diferencias. O sea, no sabemos lo que no sabemos. Phillipe Rosinski ha creado una herramienta muy útil para este propósito llamada *La Moldura de Orientaciones Culturales*.<sup>100</sup> Para obtener el máximo resultado de su modelo, usted realmente necesita leer su libro, pero trataré de hacer un breve resumen.

Rosinski presenta siete amplias categorías de mentoreo cultural: sentido de poder y responsabilidad; enfoques del manejo de tiempo; definiciones de identidad y propósito; arreglos organizacionales; nociones de territorio y límites; patrones de comunicación; y formas de pensar. Cada una de estas categorías tiene dimensiones específicas las cuales sirven para describir las orientaciones culturales alternativas.

| <b>Categorías</b>                     | <b>Dimensiones</b>  |
|---------------------------------------|---|
| Sentido de poder y responsabilidad    | Control: las personas pueden olvidarse de la vida que desean<br>Harmonía: lucha por el balance y la armonía con la naturaleza<br>Humildad: aceptar las inevitables limitaciones naturales |
| Enfoques de administración del tiempo | Escaso: el tiempo es escaso, manéjelo con cuidado!<br>Abundante: el tiempo es abundante; relájese!  |
|                                       | Mono-crónica: una actividad/relación a la vez<br>Poli-crónica: múltiples tareas/relaciones de forma simultánea  |
|                                       | Pasado: aprenda del pasado; el presente es la repetición del pasado<br>Presente: mantenga el foco en el aquí y ahora<br>Futuro: trate de direccionarse por una visión de largo alcance    |
| Definiciones de identidad y propósito | Ser: vivenciando el stress, desarrollando talentos, relaciones<br>Haciendo: mantener el foco en las metas alcanzadas  |
|                                       | Individualista: enfatizar sus propios atributos y proyectos<br>Colectivista: enfatizar el estar adscrito a un grupo   |
| Arreglos organizacionales             | Jerarquía: organizaciones deben estar estratificadas para funcionar de forma adecuada<br>Igualdad: personas son iguales que desempeñan roles diferentes                                   |
|                                       | Universalista: todos los casos deberían ser tratados igualmente para mantener la consistencia<br>Particularista: pone énfasis en circunstancias especiales, soluciones personalizadas     |
|                                       | Estabilidad: valora las estimativas y un ambiente ordenado<br>Cambio: valora un ambiente flexible y dinámico  |
|                                       | Competitivo: suceso y progreso mediante la estimulación competitiva<br>Colaborativo: suceso y progreso mediante el apoyo mutuo  |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Nociones de territorio y límites | Protección: mantiene la vida personal en privado (límite mental), minimiza intrusiones en su espacio personal (límite físico)<br>Compartir: construir relaciones más cercanas al compartir dominios físicos y psicológicos |
| Patrones de comunicación         | Alto contexto: se respalda en la comunicación implícita; gestos, posturas<br>Bajo contexto: se respalda en la comunicación explícita; palabras en su significado   |
|                                  | Directo: expresa claramente su mensaje tomando el riesgo de lastimar u ofender<br>Indirecto: mantiene una relación cordial asumiendo el riesgo de un mal entendido   |
|                                  | Afectivo: demuestra emociones y calidez al comunicarse<br>Neutral: estrés resumido, agudeza y desapego   |
|                                  | Formal: Observa protocolos y rituales rígidos<br>Informal: Favorece la familiaridad y lo espontáneo  |
| Modos de pensamiento             | Deductivo: enfatiza conceptos, teorías y principios en general<br>Inductivo: empieza con experiencias, situaciones y casos concretos   |
|                                  | Analítico: fragmenta un problema en pedazos menores<br>Sistémico: explora conexiones entre los elementos, mantiene el foco en todo   |

Cuando ocurre el mentoreo inter-cultural, esta moldura ayuda a saber que buscar para así detectar las diferencias culturales. Teniendo esta perspectiva, las áreas potenciales de posibles malos entendidos pueden ser transformadas en triunfos mientras los participantes llegan a descubrir las fortalezas de abordajes alternativos.

## Trampas Psicológicas

No soy psicólogo, ni tampoco he estudiado mentoreo. Esto les dejo bien claro a mis mentoreados y no tardo en encaminarlos

a la debida ayuda profesional cuando lo encuentro necesario. Los mentores pueden causar un gran daño al tratar de jugarse de psicólogos. Es mucho mejor para los mentores mantenerse en su área principal, la cual es promover el trabajo del Espíritu Santo en la vida de los demás, dejando eso de tratar de resolver problemas psicológicos a quienes están realmente capacitados para hacerlo. Pero, he aprendido de la forma más dura que aun manteniéndome en mi área, en la cual soy especialista y me toca refirme a asuntos que van más allá de mi persona, no estoy a salvo de tener que lidiar con algunas importantes patologías psicológicas.

### *Transferencia*

Había estado dándole mentoreo a Wes por tres meses cuando repentinamente note un cambio negativo en su actitud hacia mí. Nuestras sesiones se volvieron extremadamente frías, pero Wes no quiso admitir lo que yo estaba detectando. Mirando hacia atrás, no sé cómo pudimos seguir adelante en ese periodo tan conturbado. Pasados mucho meses, las cosas se resolvieron súbitamente, y supe entonces lo que había estado ocurriendo. Temprano en su vida espiritual, Wes había sufrido abuso espiritual de una figura de autoridad espiritual y había cargado esto por años sin darse cuenta. Al tenerme como una figura de autoridad espiritual, todo el resentimiento y amargura que sentía hacia su abusador repentinamente se proyectaron hacia mí. Lo que logró romper ese ciclo fue un encuentro ocasional que Wes tuvo con su abusador. Esto lo dejó muy nervioso pero sirvió para alertarlo de que no era yo aquél quién lo había lastimado. Las conversaciones que sostuvimos sobre esto fueron extremadamente productivas. Me alegra mucho que hayamos podido pasar por esos momentos de lucha y dificultad, pues si no fuera por eso, Wes jamás podría haber solucionado una seria barrera de impedimento a su desarrollo espiritual. Esto con lo cual estábamos tratando se llama transferencia negativa.

Quizás más dañino a las relaciones de mentoreo sean los casos de transferencia positiva, donde los mentoreados

transfieren a su mentor actitudes positivas que tuvieron por otra persona, un ideal o hasta una fantasía. Si sus mentoreados empiezan a darle a usted afirmaciones efusivas o exageradas lo más probable es que esté ocurriendo esa transferencia. Lo primero a hacer es sacar su ego del camino. Usted debe tener claro en su mente: esto no es real. Confrontar directamente la transferencia positiva no es lo mejor a hacerse, no importa cuán mal esto lo haga sentirse. Infelizmente, las personas pueden volverse bastante hostiles si su burbuja de fantasía es reventada de forma abrupta. Inevitablemente, la transferencia positiva se vuelve negativa antes de solucionada. El mejor abordaje es recibir la transferencia sin demostrar señales de retorno y dedicarse a canalizarla constructivamente con el tiempo. La transferencia puede darnos información valiosa sobre las necesidades de una persona. Usted puede limitar que lo idealice mediante un proceso de transparencia progresiva, revelando más sobre usted mientras la relación crezca.

### *Proyección*

La proyección es un proceso inconsciente por el cuál una persona toma cosas negativas sobre sí misma e imagina que las mismas estén presentes en otras personas. Es un mecanismo de defensa que niega verdades horribles e insoportables sobre uno mismo, permitiendo que el oprobio asociado sea direccionado a cualquier otra parte. Por ejemplo, alguien que se encuentra altamente preocupado de que la juventud en la iglesia este presentando un comportamiento sexual promiscuo, puede de hecho, estar luchando con temas de su propia sexualidad.

Cuando los mentores no están familiarizados con el contexto de la comunidad, del ministerio y también familiar de su mentoreado, puede ser difícil detectar cuando se esté dando el caso de proyección. Todo lo que tendrán es la palabra del mentoreado sobre los temas concernientes a lo que este dice ver en las personas que lo circundan. Cuando esto se refiera a vicios de otras personas que sean relatados repetidamente y con dureza, vale la pena averiguar sobre algunas de las cuestiones

mencionadas por el mentoreado para tratar de descubrir si las demás personas comparten sus mismas preocupaciones. Hacer preguntas directas sobre si el tema es un problema para el mentoreado no suele ser productivo. Esta es la naturaleza del negarse la cual es el punto principal de la proyección. Los mentores deber utilizar métodos indirectos de reflexión, retroalimentación y apertura para guiar al mentoreado a un conocimiento mejor sobre sí mismo y sobre como el Espíritu Santo está obrando dentro de él.

### *La Dependencia y la Co-dependencia*

Muchos mentores entran a este tipo de ministerio porque disfrutan en ayudar a los demás. Esta puede ser una motivación noble, pero tengo un mensaje claro para estas personas: ¡Ponga atención a eso de los rescates perpetuos! A veces un mentor puede meterse a rescatar al mentoreado de situaciones más allá de sí mismos, pero estas son raras excepciones. Rescates repetitivos solo reafirman un comportamiento irresponsable. De hecho, el mismo rescate es irresponsable. Los psicólogos tienen un nombre para este tipo de comportamiento. Se llama co-dependencia, puesto que ayuda a alguien a seguir haciendo algo que es nocivo a sí mismo.

Los mentoreados deben aprender a lidiar con la realidad de que sus actos tienen consecuencias – tanto positivas como negativas. Ellos pueden aprender mucho y de manera significativa mediante la reflexión sobre sus fracasos así también sobre sus éxitos. La reflexión es una manera importante de evitar el factor de dependencia ya que este desarrolla luces de auto-entendimiento. Al ser manejada de forma correcta, la reflexión sobre el fracaso, lleva a un franco reconocimiento de comportamientos problemáticos y de las emociones que este conlleva. Entonces el mentoreado será motivado y estará listo para asumir metas y formular pasos de acción para modificar u manejar los temas personales de relevancia. Mientras pueda parecerle que usted está siendo descuidado, el hecho de dejar que un mentoreado se hunda en sus propios errores esto tiene buenas



razones pues evita el acúmulo de hábitos de dependencia en su mentoreado y hábitos de co-dependencia en usted. Los buenos mentores ayudan a sus mentoreados a asumir la responsabilidad sobre sus propias vidas.

## Las Limitaciones del Mentoreo

Según la *Uncommon Individual Foundation*, una organización dedicada a la pesquisa y al entrenamiento para el mentoreo, después del matrimonio y de la familia extendida, el mentoreo es la tercera relación más poderosa de influencia sobre el comportamiento humano. Hasta esa afirmación aparentemente modesta puede estar dándole demasiada importancia a esto del mentoreo. Aunque yo abogue de forma efusiva sobre el valor del mentoreo, reconozco abiertamente que existen otros tantos factores operando en la vida de los mentoreados que no permiten realizar avances en este proceso como una herramienta universal para solucionar todos los problemas. Por ese motivo, el mentoreo no debería ser una decepción para aquellos que esperan una mansedumbre, es muy importante afirmar sus limitaciones.

El mentoreo está limitado en tres maneras. En primera instancia, se encuentra limitado por las personas involucradas. Los mentores no son perfectos. A veces estos no se dan cuenta de algunas cosas, hacen falsas suposiciones y permiten a los mentoreados búsquedas sin sentido. En el peor de los casos, los mentores pueden engañar y ser dominantes. Así también, los mentoreados pueden limitar la efectividad del mentoreo al no comprometerse sinceramente al proceso o hasta utilizarlo como disfraz para buscar su propia agenda en vez de la de Dios. Estas limitaciones son reales, pero deben ser reconocidas y arregladas. No obstante las limitaciones humanas, el mentoreo se comprueba como muy valiosa en la abrumante mayor parte de los casos. Esto ocurre precisamente porque su efectividad se respalda en el Espíritu Santo y no en la inteligencia humana. No desechemos las buenas herramientas cuando son utilizadas erróneamente, y por eso el mentoreo permanece como una

herramienta excelente y accesible para el desarrollo de los discípulos de Jesús, en especial para el desarrollo de líderes.

En segundo lugar, el mentoreo está limitado por fuerzas opositoras. Estas fuerzas son espirituales, culturales y de organización. Las fuerzas espirituales de oposición están siempre con nosotros, y deberíamos esperar que estas se pongan en el camino de cualquier cosa que busque promover la agenda de Dios. Esta limitación pide por pelea. La oposición cultural es mucho menos fuerte de lo que uno pueda pensar. Por todo el mundo, los líderes Cristianos están implorando por compañeros que sigan el camino junto a ellos. Las limitaciones culturales, cualesquiera sean esas, podrán ser superadas al encontrar el lenguaje correcto para presentar este modelo Bíblico que nunca se hace obsoleto y es universalmente relevante de continuo discipulado. La oposición organizativa, esa toxicidad discutida en el capítulo tres, es una amenaza real. Si el mentoreo de líderes Cristianos no es una parte intrínseca de las estructuras de poder, como insisto yo que no deberían serlo, entonces le será difícil conseguir aceptación y validación de esas estructuras. Tal vez esa validación no sea necesaria, tal vez el mentoreo crezca como lo hace el movimiento de las raíces de pasto, sin patrocinio oficial. Así lo espero y lo tengo en mis oraciones para que así suceda, pero el juez aún está afuera en este tema.

En tercer lugar, el mentoreo está limitado por la naturaleza misma de este proceso en lo que concierne su falta de dimensión escolástica significativa, praxis y comunidad. El mentoreo no está diseñado para dar educación pero sí para tejerle sabiduría a la vida de acuerdo al sello del Espíritu Santo. Aun así, los mentoreados pueden disfrutar de sesiones brillantes con su mentor, pero sin un campo de misión práctica en el cual se aplican los conocimientos obtenidos, no se puede lograr un progreso real. Además, el trabajo del Espíritu Santo en la vida de un individuo no puede ser plenamente entendido si está separado del trabajo total con el pueblo del Dios. Los líderes Cristianos necesitan ejercitar su aprendizaje a Cristo en el contexto de comunidad para que así puedan apreciar la agenda de Dios para sus vidas en la luz de Su agenda mayor para el reino.

Estas limitaciones no son fallas en el modelo de mentoreo. Pero sí, realidades que nos animan a respaldarnos en el poder del Espíritu Santo y no en nuestra propia habilidad, para seguir adelante con determinación frente a la resistencia, y para mirar al mentoreo como un elemento esencial en el desarrollo de líderes Cristianos en paralelo al entrenamiento formal, el involucramiento práctico en la misión y la participación en la comunidad.

## Aceptando el Desafío

Como parte de nuestra respuesta al llamado de la misión de Cristo, nos vemos frente al desafío significativo de no solamente producir pero también mantener una amplia diversidad de líderes para encabezar nuestros esfuerzos para el reino de Dios. Sencillamente no podemos permitirnos las continuas pérdidas y la debilitación entre los líderes Cristianos, como ocurre en la actualidad, particularmente entre aquellos quienes tienen intenciones de promover transformaciones en las iglesias, organizaciones Cristianas, y en la sociedad en general. En este libro he presentado al mentoreo como un medio bien adaptado para asumir el reto de desarrollar y sostener líderes Cristianos, ayudándolos a florecer y manteniéndolos en buenas condiciones al identificar y promover el trabajo del Espíritu Santo en sus vidas.

Desde una perspectiva personal, encuentro el mentoreo como algo tan placentero y satisfactorio que encuentro natural el recomendarlo a otros, mismo siendo algo difícil en algunos momentos. No hay vuelta que darle al hecho de que para tomar parte en el mentoreo sea como quien brinda o quien la recibe, o en una relación mutua, es algo difícil. Nos confronta con el incómodo contraste entre nuestra agenda y la agenda de Dios, poniendo el dedo justamente en las cosas que deben cambiar para que podamos mantenernos en Dios. No menos que esto es la necesidad de líderes Cristianos maduros que muestren desprendimiento al invertir en la próxima generación que beneficie el reino, en vez de invertir solamente en cosas que traen retorno a sus propios proyectos y reputación.

Tan desafiante parezca el mentoreo, insisto que es un reto a ser tomado con determinación, deleite y seguridad:

Que el mentoreo sea tomado con *determinación* bajo la luz de la urgencia de esa necesidad. Que las personas llamadas a este ministerio den lo mejor de sí mismas en ello para que tengamos los líderes saludables tan necesarios para agarrar las oportunidades misionales que se están abriendo ante nosotros en el siglo veintiuno.

Que el mentoreo sea llevado con *deleite* por su gran potencial para el bien. Que ambos mentores y mentoreados sean inspirados por el prospecto realístico del trabajo del Espíritu Santo avanzando en sus vidas.

Que el mentoreo sea llevado con la *seguridad* de la visión del poder del Espíritu Santo. Que seamos suficientemente valientes para ofrecernos convictos en la fe de que Dios nos va a usar, y que Dios se agrade en hacer lo que ha estado haciendo por los siglos, derramando su gracia por medio de personas comunes quienes se han rendido a sus propósitos.

# Bibliografía

## Mentoreo cristiano

- Anderson, Keith R. and Randy D. Reese. *Spiritual Mentoring: A Guide for Seeking and Giving Direction*, Downers Grove: IVP, 1999.
- Barry, William A. and William J. Connolly. *The Practice of Spiritual Direction*, New York: Seabury Press, 1982.
- Biehl, Bobb. *Mentoring: Confidence in Finding a Mentor and Becoming One*, Nashville: Broadman & Holman, 1996.
- Brazo, Carol. *Divine Secrets of Mentoring: Spiritual Growth Through Friendship*, Downers Grove: IVP, 2004.
- Clinton, J. Robert and Richard Clinton. *The Mentor Handbook: Detailed Guidelines and Helps for Christian Mentors and Mentorees*, Altadena: Barnabas Resources, 1991.
- Cole, Neil. *Cultivating a Life for God*, St Charles: ChurchSmart, 1999
- Collins, Gary R. *Christian Coaching: Helping Others Turn Potential into Reality*, Colorado Springs: NavPress, 2001
- Demarest, Bruce. *Soulguide: Following Jesus as a Spiritual Director*, Colorado Springs: NavPress, 2003
- Edwards, Tilden. *Spiritual Friend: Reclaiming the Gift of Spiritual Direction*, New York: Paulist Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Spiritual Director, Spiritual Companion*, New York: Paulist Press, 2001
- Egeler, Daniel. *Mentoring Millennials: Shaping the Next Generation*, Colorado Springs: NavPress, 2003
- Elmore, Tim. *Mentoring: How to Invest Your Life in Others*, Indianapolis: Wesleyan Press, 1995.
- Engstrom, Ted with Norman B. Rohrer. *The Fine Art of Mentoring: Passing on to Others What God has Given You*, Brentwood: Wolgemuth & Hyatt, 1989.
- Hendricks, Howard and William Hendricks. *As Iron Sharpens Iron: Building Character in a Mentoring Relationship*, Chicago: Moody, 1995.
- Horsfall, Tony. *Mentoring for Spiritual Growth: Sharing the Journey of Faith*, Abingdon: Bible Reading Fellowship, 2008
- Hughes, Bryn. *Discipling, Coaching, Mentoring: Discovering the Hallmarks of Jesus' Discipling*. Eastbourne: Kingsway, 2003
- Irwin, Lloyd. *Mentor Training Manual*. Sydney: Australian College Of Ministries, 1999.
- Jones, Timothy K. *Finding a Spiritual Friend: How Friends and Mentors Can Make Your Faith Grow*, Nashville: Upper Room Books, 1998.
- Kraft, Vickie. *Women Mentoring Women*, Chicago: Moody Press, 1992
- Krallmann, Gunter. *Mentoring for Mission*, Hong Kong: Jensco, 1992.
- Leech, Kenneth. *Soul Friend*, (rev ed.) New York: Harper, 2001.

- Mallison, John. *Mentoring: To Develop Disciples and Leaders*, Adelaide: Openbook / Lidcombe: Scripture Union, 1998.
- Maxwell, John C. and Jim Dornan. *Becoming a Person of Influence: How to Positively Impact the Lives of Others*, Nashville: Thomas Nelson, 1997.
- May, Gerald G. *Care of Mind Care of Spirit: Psychiatric Dimensions of Spiritual Direction*, San Francisco: HarperSanFrancisco, 1982.
- Merton, Thomas. *Spiritual Direction and Meditation*, Collegeville: Liturgical Press, 1960.
- Morneau, Robert F. *Spiritual Direction: Principles and Practices*, New York: Crossroad, 1992.
- Otto, Donna. *The Gentle Art of Mentoring*, Eugene: Harvest, 1997.
- Peterson, Eugene H. *The Contemplative Pastor: Returning to the Art of Spiritual Direction*, Carol Stream: Christianity Today / Dallas: Word, 1989.
- Prescott, Ruth and Peter Marshall (eds.). *Relating Faith in Public Life: Australian Mentoring Stories*, Adelaide: OpenBook Publishers, 2002
- Pue, Carson *Mentoring Leaders: Wisdom for Developing Character, Calling, and Competency*, Grand Rapids: Baker, 2005
- Rice, Howard. *The Pastor as Spiritual Guide*, Nashville: Upper Room, 1998.
- Robinson, Martin. 'Developing Soul Friends'. *Church Growth Digest*, July 1998.
- Sanders, Martin. *The Power of Mentoring: Shaping People Who Will Shape the World*, Camp Hill: Christian Publications, 2005
- Sellner, Edward C. *Mentoring: The Ministry of Spiritual Kinship*, Notre Dame: Ave Maria, 1990.
- Stanley, Paul D. and Robert J. Clinton. *Connecting: The Mentoring Relationships You Need to Succeed in Life*, Colorado Springs: NavPress, 1992.
- Tamasy, Robert and Stoddard, David A., *The Heart of Mentoring: Ten Proven Principles for Developing People to their Fullest Potential*, Colorado Springs: NavPress, 2003
- Walling, Terry B. *Focussed Living Resource Kit*, Mt Gravatt East: Direction Ministry Resources, 1997.
- Wright, Walter C. *Mentoring: The Promise of Relational Leadership*, Waynesboro: Authentic Media, 2005

## Mentoreo secular

- Biestek, Felix P. *The Casework Relationship*, London: Allen & Unwin, 1961.
- Cohen, Norman H. *Mentoring Adult Learners: A Guide for Educators and Trainers*, Malabar: Krieger Publishing Company, 1995.
- Daloz, Laurent A. *Effective Teaching and Mentoring*, San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- de Bono, Edward. *How to Have a Beautiful Mind*, London: Vermilion, 2004
- Hay, Julie. *Transformational Mentoring*, London: McGraw Hill, 1995.
- Kerry, Trevor and Ann Shelton Mayes (eds.). *Issues in Mentoring*, London: Routledge, 1995.

- Knowles, M. S. and H. F. Knowles. *How to Develop Better Leaders*, New York: Association Press, 1955.
- Kram, Kathy E. *Mentoring at Work*, Lanham: University Press of America, 1988.
- Lacey, Kathy. *Making Mentoring Happen: A Simple and Effective Guide*, Mona Vale: Business and Professional Publishing, 1999.
- Lewis, Gareth. *The Mentoring Manager: Strategies for Fostering Talent and Spreading Knowledge*, London: Pitman, 1996.
- Maldevez, Angi and Caroline Bodóczy. *Mentor Courses: A Resource Book for Trainer-Trainers*, Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- Megginson, David and David Clutterbuck. *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*, London: Kogan Page, 1995.
- Murray, Margo with Marna A. Owen. *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Program*, San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Rosinski, Phillippe. *Coaching Across Cultures*, Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2003.
- Shea, Gordon F. *Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behavior*, Menlo Park: Crisp, 1998.
- Whitmore, John. *Coaching for Performance*, (3rd ed) London: Nicholas Brealey Publishing, 2002
- Zachary, Lois J. *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

## Recursos para el mentoreo de líderes cristianos

- Anderson, Ray. *The Soul of Ministry, Forming Leaders for God's People*, Louisville: WJKP, 1997.
- Brueggemann, Walter. *Cadences of Home*, Louisville, Kentucky: John Knox Press, 1997.
- Cloud, Henry and John Townsend. *Boundaries: When to Say Yes, When to Say No to Take Control of Your Life*, Grand Rapids: Zondervan, 1996.
- \_\_\_\_\_ *How People Grow: What the Bible Reveals about Personal Growth*, Sydney: Strand, 2001.
- Coleman, Robert E. *The Master Plan of Evangelism*, Grand Rapids: Fleming H. Revell, 1993.
- Covey, Stephen R. *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*, New York: Simon & Schuster, 1989.
- Crabb, Larry. *Connecting: Healing for Ourselves and Our Relationships*, Nashville: Word, 1997.
- England, Edward (ed.) *Keeping a Spiritual Journal*, Crowborough: Highland Press, 1988.
- Foster, Richard J. *Celebration of Discipline: The Path to Spiritual Growth*, London: Hodder & Stoughton, 1985.

- \_\_\_\_\_. *Money, Sex and Power: The Challenge of the Disciplined Life*, London: Hodder & Stoughton, 1986.
- Gire, Ken. *Windows of the Soul: Experiencing God in New Ways*, Grand Rapids: Zondervan, 1996.
- Hagberg, Janet O. *Real Power*, Salem: Sheffield Publishing, 1994.
- Hagberg, Janet O. and Robert A. Guelich. *The Critical Journey: Stages in the Life of Faith*, Dallas: Word, 1989.
- Hart, Archibald D. *Coping with Depression in the Ministry and other Helping Professions*, Waco: Word, 1984.
- Hart, Archibald D. *Thrilled to Death*, Nashville: Thomas Nelson, 2007
- Herrington, Jim, R. Robert Creech and Trisha Taylor. *The Leader's Journey: Accepting the Call to Personal and Congregational Transformation*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- Houston, James. *Prayer: The Transforming Friendship: A Guide to the Spiritual Life*, Oxford: Lion, 1989.
- Kelly, Thomas R. *A Testament of Devotion*, San Francisco: Harper & Row, 1996.
- Larson, Craig Brian. *Pastoral Grit: The Strength to Stand and to Stay*, Minneapolis: Bethany House, 1998.
- MacDonald, Gordon. *Ordering Your Private World*, London: Hodder & Stoughton, 1984.
- McIntosh Gary L. and Samuel D. Rima. *Overcoming the Dark Side of Leadership: The Paradox of Personal Dysfunction*, Grand Rapids: Baker, 1997
- Nouwen, Henri. *In the Name of Jesus: Reflections on Christian Leadership*, New York: Crossroad, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Making All Things New: An Invitation to the Spiritual Life*, San Francisco: Harper & Row, 1981.
- Ogden, Greg. *The New Reformation: Returning the Ministry to the People of God*, Grand Rapids: Zondervan, 1990.
- Peterson, Eugene H. *Working the Angles: The Shape of Pastoral Integrity*, Grand Rapids: Eerdmans, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Subversive Spirituality*, Grand Rapids: Eerdmans, 1997.
- Roberts, Robert C. *The Strengths of a Christian*, Philadelphia: Westminster, 1984.
- Smith, Fred. 'Conducting a Spiritual Audit'. *Leadership Journal*, Winter 1998: pp.41-46.
- Steinke, Peter L. *Congregational Leadership in Anxious Times: Being Calm and Courageous No Matter What*, Herndon: The Alban Institute, 2006
- Willard, Dallas. *Renovation of the Heart*, Leicester: IVP, 2002.
- \_\_\_\_\_. *The Spirit of the Disciplines: Understanding How God Changes Lives*, San Francisco: Harper & Row, 1990.



# Notas Finales

- 1 Mateo 11:28–30. (*El Mensaje*)
- 2 ‘Mentoreado’ es el término que uso para la persona que está recibiendo el beneficio primario de la relación. Términos paralelos en otra literatura sobre mentoreo son ‘discípulo’, ‘protegido’, ‘practicante’, ‘aprendiz’.
- 3 Eugene Peterson, *Working the Angles: The Shape of Pastoral Integrity*, Grand Rapids: Eerdmans, 1997, p. 6.
- 4 Eddie Gibbs, *Leadership Next: Changing Leaders in a Changing Culture*, Leicester: IVP, 2005, p. 190.
- 5 Martin Robinson, *Planting Mission-Shaped Churches Today*, Oxford: Monarch, 2006, p. 124.
- 6 Christian Schwartz, *Natural Church Development: A Guide to Eight Essential Qualities of Healthy Churches*, Carol Stream: ChurchSmart Resources, 1996.
- 7 Andrew McCafferty, *Report on the Keith Farmer Mentoring Phenomenon*, Brisbane: Capacity Builders, 2007.
- 8 Kathy E. Kram, *Mentoring at Work*, Lanham: University Press of America, 1988, p. 149.
- 9 Paul D. Stanley and J. Robert Clinton, *Connecting: The Mentoring Relationships You Need to Succeed in Life*, Colorado Springs: NavPress, 1992, p. 33.
- 10 Bobb Biehl, *Mentoring: Confidence in Finding a Mentor and Becoming One*, Nashville: Broadman & Holman, 1996, p. 19.
- 11 Gunter Krallmann, *Mentoring for Mission*, Hong Kong: Jensco, 1992, p. 122.
- 12 John Mallison, *Mentoring to Develop Disciples & Leaders*, Adelaide: Open Book/Lidcome: Scripture Union, 1998, p. 8.
- 13 Anderson and Reese, *Spiritual Mentoring: A Guide for Seeking and Giving Direction*, Downers Grove: IVP, 1999, p. 12.
- 14 2 Timoteo 1:7.
- 15 Eric Parsloe, *Coaching, Mentoring and Assessing: A Practical Guide to Developing Competence*, New York: Nichols Publishing, 1992.
- 16 Larry Crabb, *Connecting: Healing for Ourselves and Our Relationships*, Nashville: Word, 1997, pp. 199f.
- 17 Laurie Goldstein, ‘Minister’s Own Rules Sealed His Fate’, *New York Times*, 19 de noviembre de 2006.
- 18 Salmos 139:23–24.

- 19 1 Corintios 3:6–9.
- 20 Howard Hendricks and William Hendricks, *As Iron Sharpens Iron: Building Character in a Mentoring Relationship*, Chicago: Moody, 1995, p. 137.
- 21 Ted Engstrom with Norman B. Rohrer, *The Fine Art of Mentoring: Passing on to Others What God has Given You*, Brentwood: Wolgemuth & Hyatt, 1989.
- 22 Julie Hay, en *Transformational Mentoring*, London: McGraw Hill, 1995, p. 38, sugiere que Janus el dios romano de las puertas, pueda haber sido una mejor opción que el Mentor de Homer como un antecedente histórico a lo que hoy se conoce como mentoreo.
- 23 Gerard Kelly, *Get a Grip on the Future Without Losing Your Hold on the Past*, London: Monarch, 1999, p. 54.
- 24 Lois J. Zachary, *The Mentor's Guide*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000, p. 161.
- 25 Estoy en deuda con Mike Grechko, de quien su tesis no publicada fue de mucha ayuda para esta sección.
- 26 Günter Krallmann, *Mentoring for Mission*, Hong Kong: Jenco, 1992, pp. 52–3.
- 27 Helen Waddell (tr.), *The Desert Fathers*, New York: Random House, 1998, p. 68.
- 28 Basil, citado en Kenneth Leech, *Soul Friend*, New York: Harper, 1977, p. 41.
- 29 Edward C. Sellner, *Wisdom of the Celtic Saints*, Notre Dame: Ave Maria, 1993, p. 27.
- 30 Edward C. Sellner, *Wisdom of the Celtic Saints*, p. 73.
- 31 Aelred of Rievaulx, *Spiritual Friendship* (M. E. Laker, tr.), Colledgeville: Cistercian Publications, 1989, p. 19.
- 32 Thomas à Kempis, *The Imitation of Christ*, Chicago: Moody, 1984, p. 18.
- 33 <http://jmm.aaa.net.au/articles/8061.htm>, consultado en 12 de octubre de 2007.
- 34 En la Conferencia de Reforma y Resurgimiento en Seattle en 2007, Mark Driscoll presentó este resumen de estadísticas de varias fuentes de investigación en los Estados Unidos: 1500 pastores renuncian al ministerio cada mes debido al fracaso moral, cansancio espiritual, o contiendas en sus iglesias; 50% de los matrimonios de pastores terminan en divorcio; 80% de los pastores se sienten no cualificados y desanimados en su rol como pastor; 50% renunciarían al ministerio si pudiesen, pero no tienen otra fuente de ingreso, 70% de los pastores luchan contra la depresión.
- 35 Peter Kaldor and Rod Bulpitt, *Burnout in Church Leaders*, Harboard: National Church Life Survey, 2001.
- 36 Correspondencia personal, 11 de abril de 2008.
- 37 Eddie Gibbs, *Church Next*, Leicester: IVP, 2000, p. 118.
- 38 R. H. Lauer, citado en Paul and Libby Whetham, *Hard to be Holy*, Adelaide: Open Book, 2000, p. 16.

- 39 Paul and Libby Whetham, *Hard to be Holy*, p. 37.
- 40 Sobre el tema de la depresión, véase Archibald Hart, *Coping with Depression in the Ministry and Other Helping Professions*, Waco: Word, 1984. Mas recientemente, Hart ha identificado el creciente problema de la anhedonia, la pérdida del placer, debido a comportamientos adictivos en busca de placer. Véase Archibald Hart, *Thrilled to Death*, Nashville: Thomas Nelson, 2007.
- 41 <http://jmm.aaa.net.au/articles/8061.htm>, consultado en 12 de Octubre de 2007.
- 42 Mike Pegg, *The Art of Mentoring*, Cirencester: Management Books, 1998, p. 7.
- 43 Bobb Biehl, *Mentoring: Confidence in Finding a Mentor and Becoming One*, Nashville: Broadman & Holman, 1996, p. 5.
- 44 Lois Zachary, *The Mentor's Guide*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000, p. 100.
- 45 John Mallison, *Mentoring to Develop Disciples and Leaders*, Adelaide: Openbook/Lidcombe: Scripture Union, 1998, p. 37.
- 46 Bruce Demarest, *Soulguide*, Colorado Springs: NavPress, 2003, pp. 173–7.
- 47 Richard J. Neuhaus, *Freedom For Ministry* (2nd edn), Eerdmans, 1992, p. 27.
- 48 Richard J. Neuhaus, *Freedom For Ministry* (2nd edn), p. 28.
- 49 Filipenses 2:5; 1 Corintios 11:1.
- 50 Juan 10:3–4.
- 51 Dallas Willard, *The Divine Conspiracy: Rediscovering Our Hidden Life in God*, Fount Paperbacks, 1998, p. 349.
- 52 Dallas Willard, *The Divine Conspiracy*, p. 351.
- 53 Mateo 28:19–20.
- 54 Hebreos 13:7; 12:2.
- 55 Juan 4:34; 5:19, 30; 6:38; 7:16.
- 56 Norman H. Cohen, *Mentoring Adult Learners: A Guide for Educators and Trainers*, Malabar: Krieger Publishing Company, 1995, pp. 3–5.
- 57 Adaptado de Lois Zachary, *The Mentor's Guide*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000, p. 105.
- 58 Carl Jung, 'On the Psychology of the Unconscious', una composición publicada primero en Alemán en 1943, encontrada en Inglés en R. F. C. Hull (tr.), *Two Essays on Analytical Psychology* (2nd edn), London: Routledge, 1966, p. 53.
- 59 Paul Hersey and Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988, p. 204. Una opinión alternativa se expresó de manera convincente por Stephen Covey en *Seven Habits of Highly Effective People*, New York: Simon & Schuster, 1989, pero su voz todavía hace parte de la minoría.

- 60 Para ver más sobre este tema, vea Janet Hagberg, *Real Power*, Salem: Sheffield Publishing, 1994.
- 61 2 Timoteo 2:24–25.
- 62 Bobb Biehl, *Mentoring: Confidence in Finding a Mentor and Becoming One*, Nashville: Broadman & Holman, 1996, p. 101.
- 63 Peter Steinke, *Congregational Leadership in Anxious Times: Being Calm and Courageous No Matter What*, Herndon: Alban Institute, 2006, pp. 8–9.
- 64 Jim Herrington, R. Robert Creech and Trisha Taylor, *The Leader's Journey*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003, p. 18.
- 65 Lawrence Crabb citado en John Mallison, *Mentoring to Develop Disciples and Leaders*, Adelaide: Openbook/Lidcombe: Scripture Union, 1998, p. 50.
- 66 Gerald May, *Addiction and Grace*, San Francisco, Harper One, 1991, pp. 83–5.
- 67 Gerald May, *Addiction and Grace*, pp. 3–4.
- 68 Fred Smith, [www.christianitytoday.com/bcl/areas/shepherding/articles/le-911-911094.html](http://www.christianitytoday.com/bcl/areas/shepherding/articles/le-911-911094.html)
- 69 Carl Jung, 'The Relations Between the Ego and the Unconscious', una composición publicada primero en Alemán en 1928, encontrada en Inglés en R. F. C. Hull (tr.), *Two Essays on Analytical Psychology* (2nd edn), London: Routledge, 1966, p. 155.
- 70 Henry Cloud and John Townsend, *How People Grow*, Sydney: Strand, 2001, p. 335.
- 71 Felix P. Biestek, *The Casework Relationship*, London: Allen & Unwin, 1961.
- 72 M. S. Knowles and H. F. Knowles, *How to Develop Better Leaders*, New York: Association Press, 1955, *passim*.
- 73 Walter Brueggemann, *Cadences of Home*, Louisville, Kentucky: John Knox Press, 1997, p. 29.
- 74 Originalmente concebido por Joseph Luft y Harry Ingham en 1955, una versión actualizada es presentada en 'The Johari Window: A Graphic Model of Awareness in Interpersonal Relations' in Joseph Luft, *Group Processes: An Introduction to Group Dynamics*, Palo Alto, CA: National Press Books, 1963, pp. 11–20.
- 75 John Mallison, *Mentoring to Develop Disciples and Leaders*, Adelaide: Openbook/Lidcombe: Scripture Union, 1998, p. 99.
- 76 Salmo 119:105.
- 77 Dietrich Bonhoeffer, *Meditating on the Word*, Nashville: Cowley Publications, 1986, pp. 127–8.
- 78 Peter Block, *The Answer to How is Yes: Acting on What Matters*, San Francisco: Berrett-Koehler, 2003, p. ix.

- 79 Peter Block, *The Answer to How is Yes: Acting on What Matters*, pp. 38–9.
- 80 Erik Johnson, [www.christianitytoday.com/biblestudies/areas/biblestudies/articles/le-2000-002-5.36.html](http://www.christianitytoday.com/biblestudies/areas/biblestudies/articles/le-2000-002-5.36.html), consultado en 30 de Mayo de 2008.
- 81 Neil Cole, *Cultivating a Life for God*, St Charles: ChurchSmart, 1999, pp. 123–31.
- 82 Richard Neuhaus, *Freedom for Ministry*, Grand Rapids: Eerdmans, 1992, p. 92.
- 83 Laurent A. Daloz, *Effective Teaching and Mentoring*, San Francisco: Jossey Bass, 1986, p. 215.
- 84 Ken Gire, *The Reflective Life*, Colorado Springs: Cook Communications, 1998, p. 27.
- 85 Ver Robert J. Clinton and Richard Clinton, *The Mentor Handbook: Detailed Guidelines and Helps for Christian Mentors and Mentorees*, Altadena: Barnabas Resources, 1991.
- 86 Ver Edward de Bono, *How to Have a Beautiful Mind*, London: Vermilion, 2004 para una introducción a esas técnicas.
- 87 Algunos sitios web que valen la pena investigar son: [www.christianmentoring.com.au](http://www.christianmentoring.com.au); [www.mentoringgroup.com](http://www.mentoringgroup.com); [www.andrewgibbons.co.uk](http://www.andrewgibbons.co.uk); [www.mentorsforum.co.uk](http://www.mentorsforum.co.uk); [www.peer.ca/mentor.html](http://www.peer.ca/mentor.html); [www.mentoring-resources.com](http://www.mentoring-resources.com); [www.enneagraminstitute.com](http://www.enneagraminstitute.com); [www.mentoringcentre.org](http://www.mentoringcentre.org); [www.trainingzone.co.uk](http://www.trainingzone.co.uk); and [www.oscm.co.uk](http://www.oscm.co.uk)
- 88 Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*, New York: Simon & Schuster, 1989.
- 89 Veá John Whitmore, *Coaching for Performance* (3rd edn), London: Nicholas Brealey Publishing, 2002.
- 90 Bobb Biehl, *Mentoring: Confidence in Finding a Mentor and Becoming One*, Nashville: Broadman & Holman, 1996, pp. 64–6.
- 91 Vickie Kraft, *Women Mentoring Women*, Chicago: Moody Press, 1992, p. 21.
- 92 Margo Murray with Marna A. Owen, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Program*, San Francisco: Jossey-Bass, 1991, pp. 173–7.
- 93 John Mallison, *Mentoring: To Develop Disciples and Leaders*, Adelaide: Openbook/Lidcombe: Scripture Union, 1998, p. 16.
- 94 Ruth Prescott and Peter Marshall (eds), *Relating Faith in Public Life: Australian Mentoring Stories*, Adelaide: OpenBook Publishers, 2002, *passim*.
- 95 Gordon F. Shea, *Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviour*, Menlo Park: Crisp, 1998, p. 83; Carson Pue, *Mentoring Leaders: Wisdom for Developing Character, Calling and Competency*, Grand Rapids: Baker, 2005, p. 12.
- 96 Lucas 10:38–42.

- 97 Edward C. Sellner, *Wisdom of the Celtic Saints*, Notre Dame: Ave Maria, 1993, pp. 137–45.
- 98 John Telford (ed.), *The Letters of the Reverend John Wesley*, 8 vols., London: Epworth Press, 1960.
- 99 Lois J. Zachary, *The Mentor's Guide*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000, p. 41.
- 100 Phillippe Rosinski, *Coaching Across Cultures*, Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2003.