

**EL MENTOREO  
MAGISTRAL:**  
El rol de mentorear  
en la iglesia local

James Osterhouse

y

Gary Teja

MENTOREO MAGISTRAL

© 2015 Gary Teja y James Osterhouse

Publicado por: RED DE MULTIPLICACIÓN

[www.reddmultiplicacion.com](http://www.reddmultiplicacion.com)

Diseño y diagramación: Departamento Comunicación, Red de Multiplicación

Impreso: Estados Unidos de América, Ecuador

1° Edición: Diciembre de 2014

2° Edición: Enero de 2016

Reservados todos los derechos. A menos que se indique lo contrario, todas las referencias bíblicas son tomadas de la Santa Biblia, Nueva Versión Internacional, 1984, Sociedad Bíblica Internacional.

# Tabla de Contenidos

Introducción .....	5
Capítulo 1	
¿Qué es mentorear? .....	9
Capítulo 2	
¿Qué tiene que ver Dios con mentorear? .....	25
Capítulo 3	
Jesús: un modelo de mentor .....	45
Capítulo 4	
Jesús: un mentor magistral .....	63
Capítulo 5	
Ejemplos históricos de mentoreo .....	83
Capítulo 6	
Mentoreo y desarrollo de líderes .....	91
Capítulo 7	
El mentor - el mentoreado .....	107
Capítulo 8	
Etapas del mentoreo .....	121
Capítulo 9	
La relación del mentoreo .....	129
Capítulo 10	
Qué hacer y qué no hacer en el mentoreo .....	143
Capítulo 11	
Mentorear: género y raza .....	155
Capítulo 12	
Epílogo.....	167
Apéndice: Herramientas para mentorear .....	187
• La herramienta principal	
• Una ruta básica	
• Plan de estudios	
• Herramientas específicas	
Bibliografía.....	217



# Introducción

La Iglesia de Jesucristo sigue creciendo a través del mundo. Nosotros dos, a través de charlas, consultas y visitas de supervisión, hemos observado el crecimiento exponencial de las nuevas iglesias que se están plantando en todo el mundo. Hablamos de lugares como Macedonia y Rumania, Ecuador y Haití, Cuba y Puerto Rico. Gran parte de este crecimiento ha sido a lo que Philip Jenkins (La siguiente cristiandad ) se refirió como las iglesias globales del sur: las de África, Asia y América Latina. Otro autor, Timothy C. Tennent (en Invitación a misiones mundiales ) llama a estas mismas áreas el mundo mayoritario y afirma: “la mayoría de los cristianos (aproximadamente el 67%) se encuentra ahora fuera del mundo occidental”.

Una cosa que muchas de estas iglesias tienen en común con las iglesias de América del Norte es el liderazgo laico sin entrenamiento. A pesar de una actitud proactiva de plantar iglesias, así también como un crecimiento numérico congregacional, la mayoría de pastores lamentan no contar con líderes entrenados para ministrar en la iglesia. El voluntariado ha decaído y pareciera que hay más personas que “calientan sillas” delante de los púlpitos, de lo que a los pastores les gustaría. Combinado esto con el hecho de que mucho del liderazgo clave tampoco cuenta con entrenamiento, se puede comenzar a obtener un cuadro de la enormidad del problema. Sí, la gente viene a Cristo, atraviesa las primeras etapas de ser discipulado y se incorpora en el cuerpo de Cristo de su localidad; pero pocos son preparados para moverse a un liderazgo en la iglesia. ¿Cuántos están realmente calificados para servir en la iglesia y ministrar a otros? La falta al liderazgo dificulta tener iglesias saludables.

Esa es la razón para este libro. Nuestra meta es asistir al pastor local y a sus líderes en tomar la visión para capacitar líderes emergentes –líderes en crudo– a través del mentoreo, y con este fin en mente, sembrar iglesias saludables. Esto requiere una comprensión sobre lo que es mentorear. También supone una cultura de Iglesia que sea disciplinada e intencional en equipar a los potenciales líderes que surgen en el camino. El liderazgo existente tendrá que lanzar la visión para esta clase de iglesia. Esperamos este libro le ayude a alcanzar esta meta.

Es nuestra experiencia que mentorear es el componente clave en el entrenamiento de líderes potenciales, que los vuelve un activo valioso para el cumplimiento del ministerio en la Iglesia local. Contar con una camada de líderes mentoreados y que mentorean hará que su iglesia avance más allá de contar con el simple 20% de sus miembros –que realizan el 80% del trabajo– y la preparará para saltos exponenciales en el servicio a nuestro Rey y Su visión hacia Su mundo.

Las palabras discípulo, mentor y entrenador a menudo usan de manera indistinta, pero son diferentes. Después de muchos años de levantar y equipar líderes de iglesia, hemos encontrado útil distinguir, las unas de las otras, de la siguiente manera:

- Nosotros **DISCIPULAMOS** nuevos creyentes. Aquellos que han llegado recientemente a una relación con Jesús necesitan arraigarse en su fe. Necesitan aprender lo básico, poner un cimiento para una vida cristiana que crezca en fe, se llenen de oración, estén inmersos en la Escritura; que se involucren en testificar y que estén rodeado de la camaradería y comunión de la Iglesia. Cada cristiano está llamado a madurar como discípulo de Jesús. Algunos discípulos sin embargo, evidencian capacidad de liderazgo. Ellos son quienes necesitan ser mentoreados
- Nosotros **MENTOREAMOS** a los líderes nacientes. Aquellos discípulos que evidencian actitud y dotes de liderazgo necesitan una formación en liderazgo. Creemos que esto se realiza de mejor manera a través del mentoreo. Esto es lo que Jesús hizo con los doce. Jesús tuvo muchos discípulos, pero llamó a doce para estar “con Él” y aprender de Él.
- Nosotros **ENTRENAMOS** a los que practican el ministerio. A nadie se le puede enseñar todo lo que necesita saber, ni cómo hacer, cada cosa que necesita hacer, antes de entrar en el liderazgo del ministerio. Por lo tanto, necesitamos proveer entrenadores para acompañar a aquellos

Para decirlo brevemente, **DISCIPULAMOS** nuevos creyentes – y echamos los cimientos; **MENTOREAMOS** los líderes emergentes – y les proveemos una formación de liderazgo; y **ENTRENAMOS** a aquellos que están de líderes en el ministerio – y les alentamos para que fructifiquen.

Juntos, hemos amasado unas seis décadas mentoreando a líderes emergentes. Hemos tenido oportunidades numerosas para conducir seminarios de entrenamiento de mentores en América del norte y otros lugares. La diferenciación entre discípulo/mentor/entrenador – conforme hemos compartido con otros– la han considerado muy útil; a quienes están siendo mentoreados les proveyó una manera de conocer dónde están en su peregrinaje y cómo medir su progreso; a los mentores les proveyó de un camino para saber cómo ayudar a crecer a un cristiano de manera apropiada. Por ejemplo, antes de que observáramos esta diferenciación, encontramos líderes de iglesia que recomendaban para un entrenamiento en liderazgo a aquellos que en primer lugar no habían sido discipulados, lo que da resultados pobres, fácilmente pronosticables (y a veces desastrosos).

Jesús pasó la mayor parte de su tiempo entrenando a los doce. Enseñó a las masas, pero se concentró en los doce que llamó para que sean apóstoles. La Iglesia local ha caído en el formato de ministras a las masas, al tiempo que ha descuidado desarrollar líderes. En este libro nos gustaría ayudar a la iglesia a mentorear líderes emergentes, sin descuidar la multitud (congregación). Levantar nuevos líderes en la Iglesia local puede ser hecho sin perjuicio del ministerio que se desarrolla normalmente. De hecho, es necesario un ministerio activo para proveer el contexto dentro del cual tal desarrollo del liderazgo pueda florecer. Igual que el Maestro podemos entrenar líderes hechos y otros en proceso, a través de una mentoreo que los encause en el ministerio. El mentoreo magistral puede volverse fácilmente parte del ministerio regular de la iglesia saludable. De hecho necesita ser así.

La iglesia necesita preparar líderes de la manera en que Jesús lo hizo. Llamamos a esto mentoreo magistral: mentorear como lo hizo el Maestro. En este libro proveeremos las herramientas para crear un ministerio de mentoreo en su iglesia. El desarrollo del liderazgo necesita comenzar bien dentro de la iglesia local. Apuntamos a que este libro provea las bases bíblicas y teológicas para mentorear a líderes potenciales y a ubicar en sus manos las herramientas de mentoreo que usted necesita. En otras palabras, deseamos ser tan bíblicos como prácticos.

Permítanos una nota preliminar adicional. Para ilustrar, en este libro nos basaremos en nuestros años de experiencia en mentoreo. Por medio de estas historias no queremos dejar la impresión de que hacemos todo perfectamente.

Mentorear es una actividad relacional. Las relaciones a veces no funcionan bien, y a veces no se las lleva lisa y llanamente. Tenemos un cúmulo de “fracasos” o de relaciones de mentoreo que no prosperaron ni sobrevivieron. Afortunadamente, también contamos con nuestros “éxitos”. Hemos aprendido de ambos y deseamos compartir con usted lo aprendido.

James Osterhouse  
Gary Teja



# I

## ¿Qué es mentorear?

Recuerdo la primera vez que hice a través de una novela completa en español, en mis días de estudiante de secundaria en Vermont. El libro fue escrito por Benito Pérez Galdós, “Marianela”.

La trama de la historia es así: una chica joven, algo fea, llega a ser lazarillo de un hombre ciego. Literalmente se vuelve sus ojos en un mundo que, de otra manera, sería oscuro. Igual que en todas las novelas patéticas españolas, Marianela se enamora de este joven Pablo. Conforme pasan juntos el tiempo conversando sobre la vida y el amor. Pablo, por supuesto, no se percató de los atributos físicos de ella y se enamora de su voz tierna y delicada. Un día Pablo visita un oftalmólogo que tiene la capacidad de restaurar su vista. Al tiempo que las vendas le son quitadas, en vez de ver a la chica con quien él mantiene una relación estrecha, exclama: “¿Quién es esta chica fea?”. Marianela muere, figurativamente, con el corazón hecho pedazos.

Desde que esta novela se publicó, a los lazarillos de personas ciegas se les llama marianelos, recordando el personaje de este libro.

Lo mismo se aplica para la palabra mentor. El Mentor original es un personaje de La Odisea, de Homero, en la cual el soldado griego, Odiseo, es convocado a pelear contra Troya, y deja a su hijo joven, Telémaco, en las manos de su amigo y esclavo, Mentor. Este hombre, Mentor, se constituye en el consejero o profesor de Telémaco. Desde entonces, este consejero y maestro ha sido llamado *el mentor*. Algunos dicen que la primera aplicación del término mentor, como consejero y maestro, se dio en los años tardíos de 1600, con

la publicación de una novela francesa, *Las aventuras de Telémaco*, que fuera popularizada en el siglo XVII<sup>1</sup>.

El hecho de mentorear, sin embargo, parece darse en la historia aun antes de que Homero entrara en escena. Shea escribe: “Arqueólogos y antropólogos trazan su origen tan atrás como la Edad de Piedra, cuando talladores particularmente talentosos de pedernal, curanderos, artistas de cavernas y chamanes instruían a jóvenes en las artes y conocimientos necesarios para perpetuar sus destrezas”<sup>2</sup>

Los maestros artesanos siempre han tomado muchachos jóvenes, aspirantes, y han enseñado sus artes y oficios a estos aprendices. Los cazadores tribales han tomado hombres más jóvenes para acompañarse en sus búsquedas y persecuciones a fin de instruirlos en cómo seguir pistas, atacar por sorpresa y destripar a sus presas. Las mujeres enseñaban a las más jóvenes cómo recoger lino, girar y desarrollarlo como hebras para coser telas. La medicina de los hombres navajos ha enseñado a las nuevas generaciones cómo recoger hierbas y usarlas en la preparación de medicinas; los herreros han enseñado a muchachos jóvenes la habilidad de tomar el hierro candente y moldearlo para que sirva como pestillos y bisagras; los alfareros han transferido su arte de moldear arcilla húmeda para hacer jarrones, jarros y floreros.

Aún más recientemente, antes de que aparecieran las escuelas de trueque, los mecánicos y barberos tomaban sus aprendices (auxiliares) y los volvían maestros del oficio. Antes del desarrollo de hospitales de instrucción y de los seminarios, los doctores, médicos y ministros, respectivamente, llevaban gente joven a vivir en sus hogares a fin de que pudiesen observar cómo sus maestros desarrollaban la práctica de la medicina, lo mismo que las habilidades de predicador.

Hoy, mentorear es una práctica común en la educación y los negocios. A los maestros recién graduados, a menudo, se les asigna un mentor para que los acompañe a través de su primer año de enseñanza. En el mundo corporativo una persona necesita un mentor o patrocinador que abra puertas a esta persona para entender la cultura de la compañía y para asistirle en el ascenso por la escalera corporativa.

---

1 Roberts, Andy. (1999) “The origins of the term mentor.”, *History of Education Society Bulletin*, no 64, Nov 1999, p. 313-329.

2 Shea, 1994, p. 13.

Cada una de estas situaciones describe una relación de mentoreo entre dos o más personas. Mentorear ha sido –y continúa siendo– un vehículo primario en el desarrollo de hombres y mujeres, mediante el contacto con gente más experimentada en la práctica; a través de la transmisión de conocimiento, de la entrega de habilidades necesarias, y de compartir códigos éticos y morales. Pero, ¿Qué podríamos decir en la Iglesia? Desde que la Iglesia está involucrada en la tarea más importante (la misión) en el mundo, ¿No debería ser mentorear parte de la vida diaria de la iglesia local?

En este primer capítulo de nuestro libro intentaremos ponerle carne al esqueleto de lo que llamamos mentorear. Definiremos y describiremos términos básicos que usted necesita conocer conforme avanza en este campo. También explicaremos lo que *no* es mentorear.

## **Definiciones**

Varios términos clave necesitan ser definidos antes de proceder o de lo contrario nos hallaremos empantanados por falta de una clara terminología. Necesitamos definir de entrada, palabras como mentorear, *mentor*, *mentoreado*, *relaciones memoriales* y *mentoreo espiritual*. Esto nos permitirá discutir lo que no es mentorear.

### ***Mentorear***

Aun cuando pensemos que es simple definir estos términos, expertos en el campo de mentoreo han afirmado que de hecho existe una falta de precisión cuando se habla en relación a la actividad de lo que llamamos mentorear. “Mentorear parece significar una cosa a los psicólogos del desarrollo, otra a la gente de negocios y algo distinto a personas en ambientes académicos”<sup>3</sup>. Otro experto en el campo, Bova, cita ¡diez diferentes ejemplos de definiciones relacionadas con mentorear!<sup>4</sup>.

---

3 Merriam, S. (Spring 1983). “Mentors and proteges: a critical review of the literature.” *Adult Education Quarterly*, 33(3), pp. 161-173.

4 Bova (May-June 1984)

Para todos los intentos y propósitos, definiremos o describiremos mentorear como la actividad de ayudar a otra persona a crecer en sus habilidades, carácter y conocimiento, en un área señalada de la vida. Normalmente implica que una de dos personas es más experimentada, conocedora y que, por lo tanto, tiene algo digno de transmitir a una menos experimentada, más joven y/o menos conocedora. El sistema de entrega para que se dé tal transmisión es lo que llamamos mentorear. Puesto que este término es el más difícil de definir, lo dejaremos ahí. El término adquirirá mayor solidez conforme lo describimos en la práctica, a través de este libro, y conforme definimos y describimos al mentor.

### *Mentor*

Libros enteros han sido escritos sobre esto en el mundo. Esperamos contribuir a su entendimiento de la palabra, a medida que desarrollemos este libro que toma lo mejor de lo que hay y se lo trae en forma de historias, anécdotas e información firme y de un pacto de respecto al mentor. Un punto de partida es la definición dada en 1999 por Shea: “Alguien que ofrece conocimiento, penetración, perspectiva o sabiduría que resulta de ayuda a otra persona en una relación que va más allá del cumplir con las responsabilidades dadas por las obligaciones de uno”<sup>5</sup> Esta sola oración está repleta de significado y la desempacaremos a lo largo del camino.

Parks & Parks consideran a los mentores como esas personas que ayudan a sus subordinados “en el momento de desarrollo de su pensamiento crítico y de formación de la fe adulta, comprometida e informada”. Añaden más y dicen: “Los buenos mentores ayudan a que la promesa del futuro tenga un ancla firme”<sup>6</sup>

A los mentores también se los describe como parteras “que ayudan a otra gente a dar a luz nuevas ideas, habilidades, metáforas y maneras de ser y hacer. Apoyan a los aprendices dando a luz sus propias ideas, visiones y metas”<sup>7</sup>. A mí particularmente me gusta esta metáfora. ¿Puede ver esta clase de mentoreo? ¿Cómo toma lugar ante sus ojos, de la misma manera en que un bebé de ideas y habilidades nace, como una nueva iglesia es sembrada o como una iglesia establecida es revitalizada?

---

5 Shea, 1999, p. 3.

6 Parks and Parks, 2000, p. 128.

7 Vogel, 2000, p. 24.

Para que no pensemos siempre que el mentor es un experto que no tiene nada que aprender, volvemos a la realidad mediante otros que ven al mentor como un condiscípulo, como si estuviera aprendiendo conjuntamente con otros en el camino. Si alguna vez ha intentado dedicarse a mentorear, estoy seguro de que ha notado que aprende tanto en el proceso como lo hace la persona a quien mentorea. El mentor no es un maestro sino un compañero de viaje que afina sus propias habilidades y conocimiento conforme mentorea a la otra persona<sup>8</sup>. Sé que he experimentado esto en mi vida, conforme he mentoreado pastores, jóvenes, y compañeros de banca. Yo también estoy en el camino. Hay un poema que tengo puesto en la pared de mi oficina, en la universidad, que resume la idea de un copartícipe en el proceso de mentoreo. Fue escrito por un pastor luterano llamado Gerhard Frost, dice así:

*Enseñar es un encuentro en el puente,  
con espacio suficiente para dos o más  
para marchar de frente juntos.*

*Si creo que no tengo mucho que aprender  
de alguien a quien estoy a punto de enseñar,  
solo habré de mutilar y ofender,  
mejor ni siquiera intentar.*

*El respeto te envuelve en la respuesta,  
conforme compartes la lucha  
Y entusiasmo en el puente  
Por cruzarlo de lado a lado<sup>9</sup>.*

Como educador, me veo mentor de gente joven, pero reconozco totalmente que puedo – y de hecho lo hago – aprender de ellos como lo he hecho de otros que he mentoreado con el paso de los años. Por esta razón no doy conferencias magistrales en mis clases. En lugar de eso, cuando es posible, nos sentamos en un círculo y discutimos del tema en agenda. Yo espero que estos jóvenes vengan preparados para la discusión y así compenetrarnos en lo que se me pudiera haber escapado, a fin de incluirlo en la conversación en base a lo que pudieran haber encontrado en el internet o por su investigación en la biblioteca, o por experiencias que pudieran haber tenido en viajes misioneros.

---

8 Taylor *et al.*, 2000, p. 330.

9 Frost, Gerhard, 1982, *Kept Moments*, Minneapolis: Winston Press, p. 14.

A menudo el mentor ha sido descrito también como un pionero que presenta varias sendas abiertas ante la persona en una situación dada. La vida está repleta de opciones y algunas de ellas pueden resultar equitativamente buenas. El mentor provee un mapa de la vida y puede por lo tanto ser llamado guía del camino. Él o ella puede ser un entrenador que permite que la otra persona desarrolle sus habilidades a su propio ritmo. Al mentor también se lo ha descrito como un salvavidas que ofrece un espacio para siempre estar disponible a escuchar cuando se lo necesite, y validar los sentimientos de la otra persona en su desarrollo. Para mantener la perspectiva náutica Parks & Parks dice: “Buenos mentores ayudan a anclar la promesa del futuro”<sup>10</sup>.

Algunos han descrito al mentor no solo como un proveedor de mapa, sino como alguien que capacita a otra persona en desarrollar sus propios mapas<sup>11</sup>. Particularmente me puedo identificar con la definición de Elmore de lo que es un mentor: “Alguien que cría gente”<sup>12</sup>. Lejos de tratar a otros como personas que representan una pizarra en blanco en la que uno puede escribir conocimiento, habilidades y experiencias; el mentor ve al discípulo como una planta en crecimiento que necesita ser regada y nutrida en todo el camino, para tomar ventaja de todos los nutrientes que le rodean, absorber el calor del sol y transformarlo en clorofila que da vida. “Cualquiera que tenga un estilo de vida, con efectos importantes, duraderos y beneficiosos en otra persona, como resultado del contacto persona-a-persona”<sup>13</sup>, es un mentor digno de replicar, un verdadero cultor de gente.

Un mentor nos inspira. Cuando estaba en el instituto Bíblico, tuve un profesor que me inspiró a dar lo mejor de mí. De hecho, me alentó para seguir en educación superior, a no conformarme con lo que ya había aprendido, sino a esforzarme para aprender todavía más y lograr grandes cosas. Su nombre era Rev. John Schaal. Hoy en día en el campus de ese instituto Bíblico se encuentra un dormitorio que lleva su nombre. Pero aún más preciosos que edificios son aquellos a quienes él mentoreó y quienes se enfocaron en el trabajo del Señor alrededor del mundo. Un educador lo resume en estas palabras: “Necesitamos estar rodeados de gente que crea en nosotros para que así creamos completamente en nosotros. Esta creencia duradera en nuestras propias capa-

---

10 Parks and Parks, 2000, p. 128

11 Daloz, 1999, p. 226.

12 Elmore, 1995., p. ?

13 Shea, 1999, p. 3.

ciudades, más que cualquier otra cosa, es el regalo que un mentor obsequia”<sup>14</sup>. Mi esposa, Jackie, también es una mentora inspiradora. Ella me animó a seguir durante mi maestría cuando me sentía mal preparado para hacerlo; también me animó a sacar mi doctorado cuando creí estar todavía menos preparado. Ella visualizó mi potencial y me ayudó a que yo pudiese verlo. Hay una verdad en el dicho: “detrás de todo buen hombre hay una mujer que empuja”.

¿Cómo se vería la iglesia de Jesucristo si sus pastores y líderes fueran mentores de otros cotidianamente? ¿Cuál sería la cultura que surgiría en la iglesia si los líderes tuvieran las actitudes y cualidades de un mentor magistral? ¿Cuanto más saludable podrían ser las iglesias, si una cultura de mentoreo fuera establecida para todos estos líderes emergentes en las congregaciones locales?

### ***Mentoreado***

El énfasis hasta este punto ha sido puesto en el mentor. Así como se requieren dos puntas para hacer un nudo, también se requiere de dos para constituir una relación de mentoreo: un mentor y un *mentoreado*. Hemos elegido, en este libro, ser consistentes con el uso del término *mentoreado*. En el mundo de los negocios hablamos acerca de un *empleador* y un *empleado*. A la persona que entrevista a otra para un cargo se la llama entrevistador mientras que el que aplica es el candidato. Así que, por motivos de consistencia, hemos escogido utilizar el término *mentoreado* a través de esta obra, a no ser que citemos a otro autor que utilice un término diferente.

¿Qué es un mentoreado? A diferencia del mentor, mentoreo no tiene una dilatada y prestigiosa historia como palabra. La palabra no fue desarrollada hasta 1978 cuando una persona, con apellido Levinson, escribió un libro titulado *Las estaciones de la vida de un hombre*<sup>15</sup>. Levinson miró las transiciones de la vida, reconociendo que atravesamos etapas en nuestro desarrollo adulto y la importancia de contar con alguien en los momentos críticos de transición.

Los diccionarios no son de mucha ayuda para definir esta palabra. Encontrará definiciones como “persona mentoreada”. Estas definiciones no hablan mucho acerca de qué esperar de un mentoreado o de cómo definir a esta persona en todas sus complejidades y transiciones. Antes de 1978 se usaban palabras

---

14 Tice, 1997, p. 145.

15 Levinson, 1978.

como *protégé* (Fr.) y *apprentice* (Ing.). *Protégé* –o protegido– no parece encajar en el significado que queremos, pues en francés denota algo muy diferente a lo que nosotros queremos inculcar. *Protégé* viene de una palabra francesa que significa ‘*proteger*.’” El *protegido* era prevenido para que no cometa errores; lo asistían para que se conformara a las expectativas de la organización. . El *protégé* ganó acceso a quienes estaban en el poder. “A pesar de su valor, este sistema elitista ha perdido favor en nuestra sociedad porque fomentó el favoritismo, la discriminación de una forma de clonaje social.... La esencia de una relación efectiva es ahora guiada por el mentoreado.”<sup>16</sup> En otras palabras, la palabra mentoreado, por su parte implica una manera diferente de ver al proceso de mentorear y la relación de mentoreo. El mentoreado es “alguien que hace un esfuerzo por evaluar, interiorizar y usar efectivamente su conocimiento, habilidades, ideas, perspectivas, o sabiduría ofrecida... alguien que busca tal ayuda y la usa apropiadamente para propósitos de crecimiento cuando fuere necesario.”<sup>17</sup> El mentoreado no es clon de nadie, él o ella es un individuo que es ayudado en el camino a fin de poder desarrollar su carácter único.

El mentoreado también es un adulto que aprende. Como tal, él o ella tiene un rol específico que jugar distinto al de un protegido (*protégé*) o un niño que necesita ser alimentado con cuchara. Una frase clave sobre aprendices viene del libro de Shea, *Sacando lo mejor del ser mentoreado*, una continuación de su libro *Mentorear: ¿Cómo Desarrollar Conductas Exitosas de mentoreo*. Shea escribe: “¡Los mentores ayudan, los aprendices hacen!”<sup>18</sup>

El mentoreado no es un sujeto succionador pasivo de todo lo que su mentor puede ofrecer. El mentoreado es un estudioso asertivo. El *protégé* históricamente –a menudo– era pasivo en su relación de mentoreo y llegaba a ser un clon de su mentor, un reflejo en el espejo. La adopción del termino mentoreado ubica mayor responsabilidad en él mismo. Se espera que él o ella sea más proactivo en la relación, por ejemplo, los mentoreados tienen el rol superior de escoger su mentor, mientras que a los *protégés* normalmente se les asignaba el suyo. Los mentoreados también tienen un rol superior decidiendo qué aceptar y qué rechazar. Los mentoreados tienen más en control en su proceso de tutelaje que antes. Si usted todavía no se convence en lo que a la proactividad del mentoreado se refiere, escuche a que dice Norman Cohen (un reconocido

---

16 Shea, 1999, p. 11.

17 *Idem*, p. 3.

18 *Idem*, p. 11



entrenador mundial de mentores) sobre el mentoreado: Cohen afirma que el rol del mentor es ayudar al mentoreado para llegue a un punto en el que toma “la iniciativa de generar cambio y negociar transiciones constructivas a través de eventos en su estilo de vida en su lugar de trabajo”<sup>19</sup>. En otras palabras, ¡El mentor ayuda, el mentoreado lo hace! De esto hablaremos luego, pero por ahora imagínese cómo luciría su iglesia si estuviera llena de mentoreados que desearían estudiar, crecer y que buscan activamente un mentor que los guíe. ¿No sería esa la Iglesia del sueño de un pastor?

### ***Relación de Mentoreo***

Mi padre no hablaba mucho. Él era del “país antiguo” (España) y tenía una edad avanzada cuando se casó. No era el tipo de persona que haría mucho con nosotros, los gemelos. Él y mi madre sí nos enseñaron a montar bicicletas, estuvo presente para llevarnos a golpear puertas en feriados y para llevarnos a las diversas escuelas cuando éramos pequeños; pero no era un hombre de muchas palabras. Tampoco era el tipo de persona que daría consejos y advertencias a sus hijos. Sin embargo, tuve un tío, Carlos, que sí hizo eso en mi vida. Conforme recuerdo esos años tempranos de formación, recuerdo que fue mi tío Carlos quien me mentoreó durante esos veranos que pasamos en su finca, rodeados de primos, caballos y vacas. Al recordar aquellos años, entiendo que el lazo que establecimos fue el de una relación de mentoreo, de alguien mayor con un pre-adolescente impresionable, y después adolescente. No puedo decir que recuerdo mucho de lo que mi tío dijo, pero sé que yo lo escuchaba y que su muerte, hace algunos años, fue algo tan duro para mí como la muerte de mi propio padre pocos años atrás. Si hubo alguna persona en mi vida que quise impresionar con mi “éxito” fue mi tío por, todo lo que el significó para mí.

Otros encuentran esta misma clase de relación de mentoreo en los Scouts, donde el Maestro scout toma, a los pequeños iniciados, bajo sus alas y les ayuda a desarrollar un conjunto de habilidades, al igual que a moldear el desarrollo de su carácter. Otros encuentran esta relación de mentoreo en el mundo de los negocios en donde una trabajadora más joven, con aspiraciones, se liga a otra mayor, más madura y experimentada: una ejecutiva exitosa que “lo ha logrado todo”. Ella aprende de esta persona y se vuelca hacia ella cuando necesita consejo sobre ascensos, cambios de carrera, o educación continua; otros lo encuentran en un maestro que se toma el tiempo para conocerlos personal-

---

19 Cohen, 1995a, p. 23

mente. El maestro encuentra potencial en ellos y los obliga a asumir su propio potencial, incluso si les duele. ¿Encontrará un joven esta clase de mentor en tu iglesia?

Además del reverendo Schaal, recuerdo a otro profesor que había tenido ese efecto en mí. Su nombre era Guido Tarquino, una persona que por muchos años había sido parte del departamento recreacional de la ciudad y que, en una etapa posterior en la vida, volvió a la universidad, se graduó de maestro y llegó a ser mi profesor de octavo grado. Tenía una voz dura porque tenía la garganta ronca, resultado de varias cirugías. Su rostro estaba marcado por golpes y diariamente sudaba tanto que en los recesos de almuerzo debía cambiar de camisas para la tarde. Al principio le tenía miedo. Hubo momentos en los que hasta estuve enojado con él, quería tener al maestro de la clase de mi hermano, que era más refinado y no me intimidaba con su forma de ser. Un día que me enfermé, me visitó, trajo los deberes del colegio a mi casa, y entonces pude ver una persona diferente. A partir de entonces, lo respeté y comencé a aprender de él. El resto del año escolar fue un tiempo de nuevos comienzos, descubrimientos y desafíos conforme este hombre me abría los ojos al mundo. Él había establecido un lazo conmigo en el que yo era el yo el miembro más joven del dúo. Esta fue otra relación de mentoreo que, de la misma manera, hubiera durado años, salvo por el hecho de que murió de un ataque al corazón durante mi año de inicio de secundaria. Sin embargo, a menudo recuerdo el tiempo de octavo grado –a aquel hombre– y reconozco en él el don de mentor y la impresión que eso causó en mi vida.

Todos estos ejemplos conducen al camino que Shea define como una relación de mentoreo: “Una relación que fomenta el desarrollo, el cuidado, el compartir y servir; donde una persona invierte tiempo, experticia y esfuerzo para fortalecer el crecimiento, conocimiento y las habilidades de otra persona”<sup>20</sup>. Cualquiera sea la destreza, de la vida, en la que nos encontramos como mentoreados, somos aprendices en una aventura, guiados y asistidos por la influencia y el cuidado de otros. Esto puede ser en los años tempranos de nuestra formación, durante nuestra adolescencia, en los años tempranos de nuestra vida profesional o incluso tarde en la vida. Si estamos en una relación efectiva de mentoreo, somos –por encima de todos los hombres y mujeres– los más bendecidos. Alguien ha descrito el significado de mentorear efectivo como “Promover el desarrollo del mentoreado... orientado a que signifique

---

20 Shea, 1999, p. 3.

un incremento en la habilidad para percibir y manejar complejidades; tolerar ambigüedades, experimentar los propios sentimientos y los de otros de manera más rica; verse a uno mismo y a otros dentro de un contexto más amplio, y tomar compromisos de todo corazón en un mundo complejo, tentativo e interdependiente”<sup>21</sup>. ¿Acaso no es esto lo que todos buscamos en una relación de mentoreo? Ciertamente, yo sí.

### *Mentoreo espiritual*

Esta clase de relaciones de mentoreo necesitan ser desarrolladas dentro de la Iglesia local. Tanta gente está buscando mentores espirituales que puedan ayudarles en su peregrinaje a través de la vida y contribuir positivamente al crecimiento de la iglesia local. Esperamos mostrarle en este libro cómo ser un mentor espiritual, cómo conducirse como un mentoreado y cómo desarrollar una relación de mentoreo espiritual que literalmente sea confeccionada en el cielo.

¿En qué se diferencia El mentoreo espiritual de otras clases de mentoreo? Hemos dado un vistazo a El mentoreo en el lugar de trabajo, en el ambiente académico (Rev. Schaal y Guido Tarquino), mentoreo en clubs y asociaciones (aprovechando el ejemplo de los Boy Scouts) y mentoreo en la familia (el tío Carlos), que nos ayuda a ser parte de una unidad familiar así también como a prepararnos para abandonar el gallinero. Tan buenos como pudieran (fueron) parecer estos conceptos de mentoreo, no se desarrollaron, necesariamente, en un contexto espiritual (salvo el caso del Rev. Schaal). A El mentoreo espiritual a menudo se la ha definido como del tipo que ayuda a una persona a crecer en su desarrollo religioso, en su relación con Dios y con otros en la comunidad espiritual. Paul Stanley y Bobby Clinton, dos nombres muy conocidos dentro de la comunidad evangélica, han escrito mucho acerca del mentoreo espiritual. En un libro que escribieron juntos, ellos definen El mentoreo espiritual como “Una experiencia relacional a través de la cual una persona faculta y habilita a otra, compartiendo recursos dados por Dios”<sup>22</sup>. Para decirlo en otras palabras: es una relación vivencial que resulta en un empoderamiento espiritual. Un equipo mentoreo de padre-e-hijo<sup>23</sup> escribió un libro en el que describen El mentoreo espiritual como el hecho de afilar hierro contra hierro, basada,

---

21 Daloz, 1998, p. 354.

22 Stanley and Clinton, 1992, p. 12.

23 Hendricks and Hendricks are this father-and-son team.

dicha descripción, en Proverbios 27:17 “Hierro con hierro se aguza y así el hombre aguza el rostro de su amigo” Esta es una descripción buena y sucinta el mentoreo espiritual –o el mentoreo en cualquiera de sus formas– para propósitos prácticos. Ellos escriben: “No hay manera de experimentar lo que en lo profundo realmente queremos como personas: ser escuchados, entendidos, afirmados y valorados. Dios ha puesto en cada uno de nosotros un anhelo de ser significantes, de sentir que nuestra vida importa”<sup>24</sup>. ¿Acaso no es esto lo que cada uno de nosotros procuramos cuando nos reunimos regularmente con un hermano o hermana en la fe? ¿No estamos buscando ser oídos y afirmados; vivir una vida significativa y digna de ser vivida y, por lo tanto, que glorifica a Dios? Sí, el mentoreo espiritual va un paso más allá que todas las demás formas de mentoreo al incluir a Dios en el cuadro. Un mentor espiritual nos ayuda a crecer, espiritualmente, conforme viajamos a través de la vida; nos faculta, a través de esa otra persona y de Dios, para llegar a ser lo fuimos predestinados a ser. No hay un llamamiento más alto, que el de ser mentor espiritual, para hablar a la vida de otra persona, y tampoco una relación mayor de mentoreo que una formada en el plano espiritual.

A pesar de nuestros mejores esfuerzos, no podemos crecer más espiritualmente por nuestra propia cuenta. Todos los esfuerzos de otra persona para hablar a nuestras vidas, no sirven si creemos que lo podemos hacer solos. Dejaría de ser una mentoreo espiritual, puesto que, de hecho, no hay la participación realmente del Espíritu de Dios. Dettoni afirmó: “Aquellos involucrados en la verdadera formación espiritual están plenamente conscientes que las disciplinas son los catalizadores, mas no la causa, para la formación espiritual. Esta viene únicamente de Dios”<sup>25</sup>. En el mentoreo espiritual, aparte del mentor y del mentoreado, hay una persona más: Dios, Espíritu Santo. Esto ha sido descrito como una relación de triada<sup>26</sup>, en la que, tanto el mentor como el mentoreado, dependen de Dios en lo que tiene que ver con el direccionamiento de la relación de mentoreo. No se trata de que todo tenga que ver con el mentor; tampoco de que todo tenga que ver con el mentoreado: tiene que ver con lo que Dios desea para los dos. Esto es lo que realmente distingue a la mentoreo espiritual de todas las demás formas de mentoreo en el mundo. El mentoreo espiritual, por lo tanto, tiene distintivos que la separan de todas las demás formas de mentoreo. Anderson y Reese nos dan seis distintivos que hemos de mantener en mente cuando pensamos El mentoreo espiritual.

---

24 Hendricks and Hendricks, 1999, p. 24.

25 Dettoni in Gangel and Wilhoit, 1994, p. 18

26 Anderson and Reese, 1999, p. 12.

- Un medio para fortalecer la intimidad con Dios.
- Un medio para reconocer la actividad presente de Dios en la vida del mentoreado.
- Un modelo efectivo para la formación del carácter del mentoreado.
- Una manera efectiva para discernir la dirección divina.
- Una dieta probada históricamente para el peregrinaje de la fe.
- Un salvavidas efectivo para el peregrinaje de la fe.

El mentoreo espiritual entonces, va más allá de lo temporal hacia algo trascendental. Va hacia el alma misma del mentor y del mentoreado, hacia una relación que se mueve partiendo de dos individuos y los une a un tercero, el espíritu de Dios. Esta dimensión añadida en la relación con Otro es lo que hace de El mentoreo espiritual algo único como experiencia, y al mismo tiempo, tan necesitado en la Iglesia de hoy.

### **Lo que NO es el mentoreo**

En el mundo de hoy hay muchas cosas ahí afuera que se hacen pasar por mentoreo espiritual. Una de estas es la dirección espiritual. Sin embargo, necesitamos dejar claro desde el principio que este libro no trata sobre dirección espiritual. Usted tal vez pueda llamar dirección espiritual a una forma de mentoreo, pero no es el enfoque de esta obra. En el tema de dirección espiritual una persona se somete completamente a la guía de su director espiritual. Esta persona literalmente dictamina sobre la vida del mentoreado. El mentoreado no hace decisiones mayores sin consultar con el director espiritual. La dirección espiritual es común dentro de círculos evangélicos, pero lo es más entre ortodoxos y católicos romanos. Dentro de la Iglesia católica romana, los monjes Benedictinos y Jesuitas siguen un director espiritual. Se encuentra la dirección espiritual incluso dentro del Judaísmo Jasídico donde a la relación espiritual se la denomina *hashpa'ah* y al director espiritual se lo llama *mashpi'a*. No es nuestra intención menospreciar la dirección espiritual. Tiene su lugar. Simplemente queremos poner nuestro enfoque en otro lado, hacia una relación que tiene que ver más con dar-y-tomar; y que ubica la responsabilidad más sobre los hombros del mentoreado como un participante activo de la relación mentoreal. Esta es la clase de mentoreo espiritual que nosotros creemos debería existir en la iglesia local.

También queremos distinguir, desde el principio, que mentorear no es lo mismo que discipular y entrenar. Los términos discipular, mentorear y entrenar han sido utilizados alternativamente. A pesar de que lo que decimos en este libro puede ser aplicado a los tres conceptos, nosotros hacemos una distinción entre los tres. El *discipulado* es lo que se hace con un nuevo creyente para que se establezca en la fe. Pone los cimientos de las disciplinas espirituales para un caminar cercano a Dios. El *mentoreo* se hace con un discípulo que demuestra dones de liderazgo; es la formación de un líder emergente. El *entrenamiento* se realiza a alguien que está en la práctica del ministerio. Significa acompañar al nuevo líder con alguien de igual condición, y mayor experiencia, para facilitar su crecimiento en la práctica del ministerio. (Esta relación con el tiempo se vuelve un entrenamiento entre colegas).

Nosotros DISCIPULAMOS nuevos creyentes: Fundamento.

Nosotros MENTOREAMOS líderes que emergen: Formación.

Nosotros ENTRENAMOS a practicantes de la misión: Facilitación

Estas distinciones nos ayudan a determinar dónde está ubicada una persona en el camino de desarrollar liderazgo y de adecuar el tipo de asistencia que la persona necesita. También señala qué aproximación es la más apropiada, ya sea una de carácter más directivo (disciplinario) o de entrenamiento.

Usted, lector, está primeramente interesado en entrenar aprendices de líderes a través de un tutelaje, nosotros llamamos a eso *mentorear*. Mentorear al líder en entrenamiento es el enfoque de este libro.

### **Preguntas para reflexionar**

1. ¿Cuáles aspectos de un mentor le son nuevos?
2. ¿Qué aspectos que describen a un mentor podría aplicarse a usted mismo?
3. ¿Alguna persona se ha aproximado para que usted sea su director espiritual? (¿O ha identificado a alguien como posible mentoreado en su Iglesia local?).
4. ¿Porqué cree que quien ha mentoreado a alguien, puede ayudar en la siembra de una nueva iglesia saludable?





## II

# ¿Qué tiene que ver Dios con mentorear?

Conversando con un joven que acababa de destruir propiedad privada maliciosamente, en medio de nuestra “discusión” acerca de la frustración, la ira y el dominio propio, mencioné la obediencia a Dios, el octavo mandamiento, ya sabe, acerca de respetar la propiedad de otros.

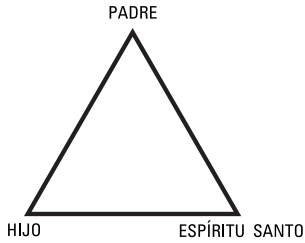
**“¿¡Qué tiene que ver Dios con esto!?” – Él respondió.**

Esa es la actitud que muchos tienen respecto a todo: ¿Qué tiene que ver Dios con eso? Pero el apóstol Pablo nos dice que todas las cosas tienen su raíz en Dios: “Porque en él vivimos, nos movemos y somos” (Hechos 17:28). Pablo les recordó a los filósofos de Atenas (acotando al poeta griego Epiménides). Dios es quien sustenta lo que somos y hacemos aun como mentores. Él es el cimiento para mentorear.

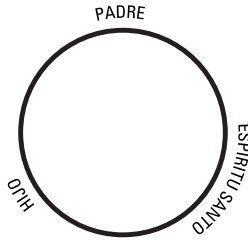
### **LA TRINIDAD**

Los Cristianos comprenden que Dios es trino (tres personas y, sin embargo, un solo Dios). Se han escrito muchos libros que tratan de explicar ese misterio. Como mentores, sin embargo, me gustaría que usted mire a la trinidad de una sola forma: como tres personas en una relación de amor; Dios el Padre, Dios el Hijo y Dios el Espíritu Santo viven eternamente en una relación de amor el uno con el otro.

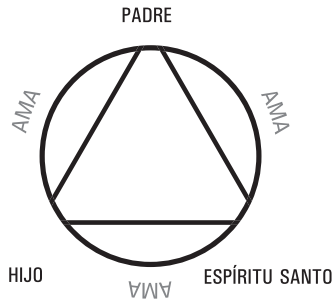
En la Cristiandad Occidental el símbolo de la trinidad ha sido el triángulo.



En la Cristiandad Oriental el símbolo de la trinidad ha sido un círculo.



Sugiero que se combine a los dos para simbolizar las tres distintas personas en una relación de amor.



## Relación

La Trinidad y este símbolo nos proveen el cuadro para hablar de la naturaleza de la relación del mentoreo. De la manera como Dios es persona en relación, el mentor y mentoreado también son personas en relación. El mentoreo ocurre en una relación. Más aún, el mentoreo cristiano se da en una relación de amor. El mentor Cristiano no provee meramente conocimiento, o habilidades, o guía, de una manera profesional o despersonalizada. Él provee esas cosas urgido por un corazón de amor hacia el mentoreado, y por la manera en que ama. El mentor cristiano no es solamente un dispensador de “regalitos” para el mentoreado, sino que tiene en el corazón el bien del mentoreado. Es a partir de un motivo de amor y, con preocupación amorosa, que el mentor actúa.

El mentoreo se da a través de una relación. El mentoreo efectivo se desenvuelve en una relación de amor. Este amor, igual que el amor de Dios, se enfoca en el otro. “Dios es amor” (1 Juan 4:16). Dios, el Padre, ama al hijo (“Este es mi hijo, al que amo” –Mateo 3:17; 17:5; 2 Pedro 1:17; Juan 17:24), y el Hijo ama al Padre. La Trinidad es una comunión de amor que fluye de uno a otro. El mentoreo se da solo es condición de comunidad.

El amor de Dios es dar (enviar) un amor que se centra en el otro.

De tal manera amó Dios al mundo que dio a su hijo unigénito...  
(Juan 3:16 – ver 1 Juan 4:9-10).

Esta es la manera en que sabemos lo que el amor es: Jesucristo puso su vida por nosotros. (1 Juan 3:16).

Queridos amigos, puesto a que Dios nos ha amado tanto, nosotros también debemos amarnos los unos a los otros. (1 Juan 4:11).

El amor del mentor cristiano es una entrega del sí mismo, es un amor centrado en el otro. El mentor tiene en una relación, no por su propio bien, sino por el bien de su mentoreado. Es en este vínculo de amor ágape que se da un mentoreo profundo, de transformación de vida.

## Comunicación

Hay también comunicación entre el Padre, el Hijo y el Espíritu Santo. En la creación «...Dios dijo, “hagamos al hombre a NUESTRA imagen y a NUESTRA semejanza...” (Gen. 1:26) en la torre de Babel Dios dijo: “Ahora, pues, descendamos y confundamos su lenguaje.” en Isaías el Señor dijo: “¿A quién enviaré y quién irá por NOSOTROS?”. (Is. 6:8)

La comunicación es la clave para mantener una relación de amor. Escuchar y conversar también son fundamentales para relación de mentoreo. El mentoreo se lleva a cabo dentro de la relación y a través de la conversación. La comunicación es la clave para mentorear. Escuchar, hacer buenas preguntas y compartir apropiadamente: son todas destrezas que un buen mentor necesita tener.

## EL PADRE Y LA CREACIÓN

Es verdad que cada persona de la Trinidad está involucrada en la creación. “Creó Dios... el espíritu de Dios se movía sobre... y el Verbo (hijo) era Dios (y) todas las cosas por él fueron hechas...” (Génesis 1: 1,2 y Juan 1:2,3). Sin embargo, es útil hablar de:

- Dios el Padre y la creación
- Dios el Hijo y la salvación
- Dios el Espíritu y la Santificación.

Y, cada uno de estos aspectos tiene algo para enseñarnos sobre el mentoreo.

### La imagen de Dios

Dios creo a los seres humanos “a su propia imagen”. ¿Qué significa esto? Si Dios es múltiples personas relacionándose en amor, ser hecho a la imagen de Dios significa ser una persona en relaciones de amor.

Esto está indicado en el registro creacional:

“Y creó Dios al hombre a su imagen, a imagen de Dios lo creó;  
varón y hembra *los* creó” (Génesis 1:27, Itálicas añadidas).

¿ Qué tiene que ver Dios con mentorear?

El ser la imagen de Dios significa que somos personas en relaciones múltiples de amor.

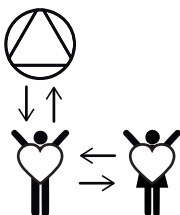
Primero, Dios nos creó para estar en una relación amorosa con él. Esto puede ser ilustrado conforme sigue a continuación:



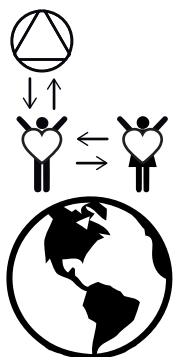
Segundo, fuimos creados para tener una relación amorosa con nosotros mismos. No para estar enamorados de nosotros (eso es narcisismo); sino para estimarnos (de esta manera, el mandamiento “amar a tu prójimo COMO A TI MISMO”). Esto podemos representarlo en nuestra persona con un corazón:



Tercero, fuimos creados en relación amorosa con otros (que se representa en una relación matrimonial de “hombre y mujer”):



Cuarto, nosotros fuimos hechos para estar en una relación de amor con el resto de la creación, de nuestro ambiente, del mundo a nuestro alrededor y el cual fuimos creados para gobernar o manejar. Dibujemos esto como un globo.



Como portadores de la imagen de Dios, todas nuestras relaciones están incluidas. La relación hacia Dios podría denominarse teología; nuestra relación con nosotros mismos es psicología; nuestra relación con otros podría incluir cosas tales como nuestro matrimonio y relaciones familiares, relaciones de trabajo (negocios), amistades, sociedad y gobierno, economía y así sucesivamente. Y nuestra relación hacia el mundo podría incluir ecología, relaciones culturales, relaciones internacionales y similares. Ser portadores de la imagen de Dios es un asunto muy exhaustivo.

La implicancia, para esta forma de mentoreo, es que abarca un número amplio de relaciones, de temas y de habilidades. Aunque lo mejor es especificar los temas que el mentoreo cubrirá (mediante un pacto de mentoreo), no hay nada que no se pueda abordar. Y, en razón de que todas estas relaciones están interconectadas, es bueno que el mentor que esté consciente del hecho de que un problema, en alguna relación fuera del contrato del mentoreo (dificultades en el hogar o en el trabajo, por ejemplo), podría afectar la relación del mentoreo. Más aún, el trabajo en un área particular puede estar terminada solo para descubrir que hay otra área en donde el mentoreo resultaría beneficiosa. En tal instancia, sería necesario establecer un nuevo pacto de mentoreo, tal vez con un mentor diferente que resulte mejor asistente en esa área.

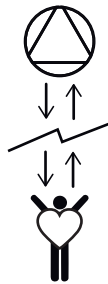
## Rendición de cuentas

Como Dios creó todas las cosas, todas rinden cuentas a él. Todo el mundo es sujeto de rendición de cuentas a él como su creador (Romanos 9:20-21). Toda persona comparecerá delante de Él y dará cuentas durante el Día del Juicio (Génesis 18:25, Salmo 9:7-8, Hechos 17:31, Romanos 2:12-16, 2 Timoteo 4:1, Apocalipsis 20:11-15). Rendir cuentas es algo necesario para las buenas relaciones.

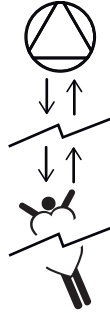
Hay rendición de cuentas en las relaciones de mentoreo. No se trata de que un inferior reporta a un superior; tampoco de que un injusto dé cuenta a un justo. Más bien es algo mutuo sobre lo que se fundamenta la rendición de cuentas. Quien es mentoreado acuerda los términos del pacto del mentoreo para alcanzar el crecimiento necesario: el mentor acuerda promover ese crecimiento. Los dos entran en una relación de pacto en la cual voluntariamente se tornan responsables de rendir cuentas. Este reporte, entre el mentor y el mentoreado, es necesario para el progreso deseado, a fin de alcanzar crecimiento, habilidad o formación del carácter.

¿Por qué es necesaria la rendición de cuentas? ¿Por qué hablar de juicio? Porque algo le ocurrió al que portaba la imagen de Dios, algo alteró la relación de amor. Ese algo es el pecado.

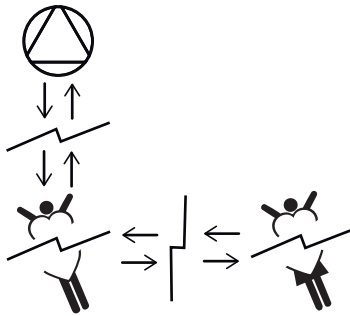
Nuestros primeros padres desobedecieron a Dios en el Jardín del Edén. (Génesis 2:17 y 3:6). El resultado del pecado fue que Adán y Eva fueron separados de Dios (Génesis 3:8). La relación de amor fue quebrantada:



En añadidura, todas las otras relaciones de amor se distorsionaron y rompieron. La relación de una persona consigo misma fue quebrantada, de suerte que escuchamos a la gente decir cosas como: “no tengo paz interior” o “me odio”. Adán dijo: “tuve miedo” (Génesis 3:10):



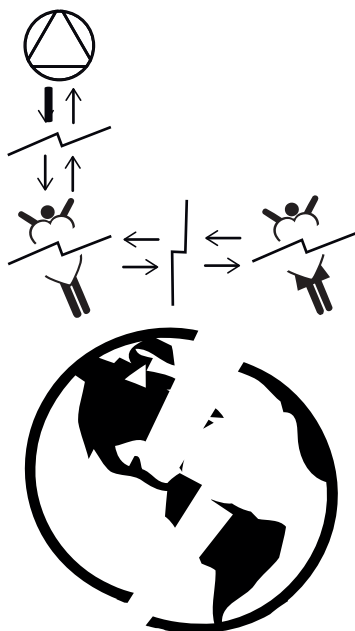
La relación de amor entre personas fue afectada. Adán culpó a su esposa: “La mujer que me diste por compañera me dio del árbol, y yo comí” (Génesis 3:12):



Y, la relación de amor entre la humanidad y la creación fue corrompida. “maldita será la tierra por tu causa” Génesis 3:17):



¿ Qué tiene que ver Dios con mentorear?



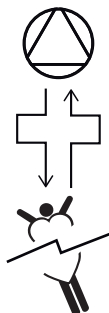
La imagen de Dios quedó corrupta y distorsionada por causa del pecado. Cada individuo fue separado de Dios (incluso enemistado) de sí mismo, de los demás y de su ambiente. La reconciliación y restauración son necesarias. Las relaciones de amor necesitan ser reconstruidas. ¿Cómo tiene que ocurrir esto? ¿Quién lo puede hacer? La respuesta es a través de Dios, de Su Hijo.

## EL HIJO Y LA SALVACIÓN

### Él Enviado – en una Misión

Jesús, el Hijo de Dios, fue enviado por Dios Padre para “salvar a su pueblo sus pecados” (Mateo 1:21). Él estuvo en una misión (que comenzó con restableciendo la relación entre Dios y la gente) para reclamar la creación distorsionada por el pecado. “El cual fue entregado por nuestras transgresiones, y resucitado para nuestra justificación” (Romanos 4:25). Mediante su sacrificio en la cruz, Jesús pagó por nuestros pecados y nos reconcilió con Dios. Nuestro

amor por Dios fue recreado por el amor de Dios, quien envió a su hijo como propiciación por nuestro pecado (2 Corintios 5:18). Somos justificados –hallados “sin culpa”– por medio de Jesús. A través de la cruz y la resurrección, nuestra relación de amor con Dios ha sido restablecida.



### **Encarnación**

Jesús pudo lograr nuestra salvación solamente volviéndose totalmente humano pues el precio del pecado debía ser pagado por una persona humana sin pecado. Solamente Jesús califica. Él es Dios en la carne, Dios encarnado. Hebreos 4:15 dice: “...sino uno [sumo sacerdote] que fue tentado en todo según nuestra semejanza, pero sin pecado” (corchetes nuestros). Así como un mentor no puede igualar el rendimiento perfecto de Jesús, él/ella debe aplicar a un modelo del mentoreo encarnada. Que es encarnada significa que está presente. Un buen mentor se hace accesible para su mentoreado.

Un mentor que conozco mentoreó a un hombre que vivía a 200 millas de distancia. Conducía cuatro horas para pasar un par de horas almorzando con su mentoreado; después manejaba cuatro horas de regreso a casa. Después de casi dos años de esta rutina se desanimó. ¿Valía la pena? ¿Estaba loco al sacrificar todo un día, dos veces al mes, sólo para estar con este hombre? De pronto ocurrió que su mentoreado le dijo que él había sido utilizado por Dios para clarificar el llamado en su vida. Había decidido prepararse para ser plantador de iglesias. Y eso es exactamente lo que se hizo: un plantador de iglesias muy eficaz en lo que hacía. Una nueva iglesia fue desarrollada; vidas cambiadas. Todo porque un mentor hizo el esfuerzo para estar allí con su mentoreado.

Encarnarse es identificarse con su mentoreado; es “meterse dentro de la piel” de la otra persona.

Jesús se puso nuestra carne. Él “crecía en sabiduría y en estatura, y en gracia para con Dios y los hombres” (Lucas 2:52). Mentorear de forma encarnada significa que el mentor comprende –empatiza con– a su mentoreado.

Cuando llegué a ser director regional de plantadores de iglesias, en medio oeste, comencé a visitar a cada uno de los plantadores de iglesias de la región. En virtud de mis años de experiencia en comenzar nuevas iglesias, yo comprendía el reto que esto representaba. Vez tras vez, escuché al final de estas visitas: “me doy cuenta que usted ha estado allí”. Un mentor encarnacional está “con” su mentoreado. Hay un vínculo de discernimiento y compenetración que se desarrolla debido a esta identificación cercana.

## **Ser**

Como Dios encarnado, Jesús estuvo con nosotros. “Y aquel Verbo fue hecho carne, y habitó entre nosotros” (Juan 1:14). Un mentor rápidamente aprende que mentorear tiene que ver más con “ser” que “hacer”. Sí, el conocimiento y las habilidades se las transmite, pero las lecciones reales son cosas que uno pesca más que enseña. El mentoreado aprende y crece mediante la observación de su mentor; por averiguar cómo es que el piensa, siente y actúa tan eficazmente. (Esto, por supuesto, significa que el mentor debe ser una persona de carácter e integridad). Hay un aprendizaje (por ósmosis) que se ocurre y que está en curso continuo. Para ser un buen mentor, la persona debe cuidar de sí mismo tanto como de su mentoreado. Ciertamente, el mentor eficaz debe cuidarse antes de intentar influenciar en su mentoreado. Mentorear es más asunto de ser alguien que de hacer algo. La gente que estuvo en la presencia de Jesús, observó algo en él y en su manera de vivir, eso fue lo que llevó a la gente hacia él, y los llevó a hacer preguntas y buscar su sabiduría.

## **Actitud de siervo**

Otro aspecto del Hijo era que él era un servidor. Él fue primero que nada un siervo de su Padre celestial. “Mi comida –dijo Jesús– es que haga la voluntad del que me envió, y que acabe su obra” (Juan 4:34). “El Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos” (Mateo 20:28). En segundo lugar, Jesús se volvió un siervo para quienes le rodearon. Él dijo: “Mas yo estoy entre vosotros como el que sirve” (Lucas 22:27); Pablo dijo de él:

“El cual, siendo en forma de Dios,  
no estimó el ser igual a Dios  
como cosa a que aferrarse,  
sino que se despojó a sí mismo,  
tomando forma de siervo,  
hecho semejante a los hombres” (Filipenses 2:6-7).

En todo esto Jesús fue un ejemplo para nosotros. Cuando sus discípulos discutieron sobre quién era el mayor, Jesús dijo: “Si alguno quiere ser el primero, será el postrero de todos, y el servidor de todos” (Marcos 9:35). Jesús ofreció una lección objetiva al lavar los pies de sus discípulos. Cuando terminó de lavar sus pies, se vistió y regresó a su lugar.

“Así que, después que les hubo lavado los pies, tomó su manto, volvió a la mesa, y les dijo: ¿Sabéis lo que os he hecho? Vosotros me llamáis Maestro, y Señor; y decís bien, porque lo soy. Pues si yo, el Señor y el Maestro, he lavado vuestros pies, vosotros también debéis lavaros los pies los unos a los otros. Porque ejemplo os he dado, para que como yo os he hecho, vosotros también hagáis. De cierto, de cierto os digo: El siervo no es mayor que su señor, ni el enviado es mayor que el que le envió. Si sabéis estas cosas, bienaventurados seréis si las hicieréis” (Juan 13:12-17).

El mentor cristiano es un sirviente de su mentoreado. Como Cristo, el mentor no ocupa ese rol por lo que puede llegar a obtener de él, sino por lo que puede invertir en el mentoreado. Está ahí para servir en el buen crecimiento de su mentoreado. Como a Jesús, esto podría implicar sacrificio, todo por el interés de Dios en el propósito de la vida del mentoreado.

### **Un Mentor Modelo**

Finalmente, en lo que concierne al hijo, Jesús provee el mejor de los mejores modelos de mentor. En el siguiente capítulo nos dedicaremos, devotamente, en “Jesús: el modelo de mentor”.

## EL ESPÍRITU SANTO Y LA SANTIFICACIÓN

Dios, el Hijo, proveyó para la reconciliación entre el pueblo y Dios, y restableció la relación amorosa entre ellos (justificación).

¿Pero qué de todas las otras relaciones rotas? ¿Qué de la relación de la persona consigo mismo, con otros y con su ambiente? Esa es la obra de la tercera persona de la Trinidad: el Espíritu Santo. Ese es el trabajo continuo de la “santificación” que edifica sobre el cimiento, sobre el trabajo completado de la justificación.

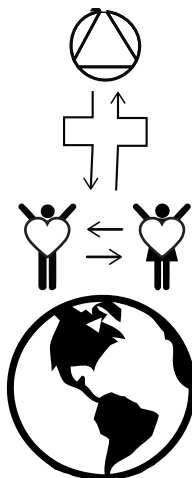
Sed, pues, imitadores de Dios como hijos amados. Y andad en amor, como también Cristo nos amó, y se entregó a sí mismo por nosotros, ofrenda y sacrificio a Dios en olor fragante. (Efesios 5:1,2).

Amados, amémonos unos a otros; porque el amor es de Dios. Todo aquel que ama, es nacido de Dios, y conoce a Dios. El que no ama, no ha conocido a Dios; porque Dios es amor. En esto se mostró el amor de Dios para con nosotros, en que Dios envió a su hijo unigénito al mundo, para que vivamos por él. En esto consiste el amor: no en que nosotros hayamos amado a Dios, sino en que él nos amó a nosotros, y envió a su hijo en propiciación por nuestros pecados. Amados, si Dios nos ha amado así, debemos también nosotros amarnos unos a otros. Nadie ha visto jamás a Dios. Si nos amamos unos a otros, Dios permanece en nosotros, y su amor se ha perfeccionado en nosotros.

...Nosotros le amamos porque él nos amó primero. (1 Juan 4:7-12,19).

Una vez restablecidas, las relaciones de amor entre Dios y la gente, Dios el Padre, y Dios el Hijo, enviaron al Espíritu Santo para que podamos restaurar el amor a todas las relaciones pendientes. Podemos estar en paz con nosotros mismos, podemos reclamar nuestro parentesco con otros, podemos encontrar armonía con la creación. En un enunciado: mentorear es la obra de santificación, traer todo lo de una vida a armonía con Dios. El mentor coopera con el Espíritu Santo para llevar a su compañero creyente a la plenitud del propósito

de Dios para su vida. Mentorear es una herramienta que Dios puede usar para crecer en nuestras relaciones con él, con nosotros, con otros y con nuestros entornos.



## Fruto del Espíritu

La obra del Espíritu Santo a través de un mentor puede madurar el “fruto del Espíritu”.

“Pero el fruto del espíritu es amor, gozo, paz, paciencia, bondad, benignidad, fe, mansedumbre, templanza” (Gálatas 5:22,23).

Estas cualidades de carácter hacen que el mentoreado sea como Cristo. Jesús es el modelo perfecto del carácter divino. El mentor ayuda a que el mentoreado se vuelva como Jesús.

Gary, al iniciarse en su carrera misionera en Nicaragua, intentó mentorear a Roberto. Roberto tocaba la guitarra en la iglesia el domingo, pero su vida durante la semana no siempre era como la de Cristo. La gota que derramó el vaso fue que el hecho de que Gary recibió información de que, un lunes, Roberto perseguía en la calle a su esposa con una escoba. Era un tema de carácter impío.

Una “pregunta capciosa” respecto al fruto del espíritu es: ¿Cuántos frutos del espíritu hay? Muchos cuentan de la lista de frutos en Gálatas 5 y responden: “¡Nueve!” y es incorrecto. El pasaje dice: “el fruto (singular, no plural) del espíritu ES...”. El fruto del espíritu no es como una canasta que contiene manzanas, bananas, uvas y otras frutas más. Más bien es como una naranja que tiene muchos segmentos pero es una sola. ¿Por qué es esta diferenciación importante? Porque, a diferencia de los “dones del Espíritu Santo” (que son distribuidos a diferentes individuos para que gente diferente tenga diferentes dones), cada cristiano debería manifestar cada uno de los aspectos del fruto. Un mentoreado no puede decir a su mentor, “bueno, tengo el fruto de amor y gozo, pero no el de paciencia o dominio propio, ¡lo lamento Mucho!”. No, cada líder emergente en la Iglesia debe esforzarse para incorporar todo el fruto. Todos aspiramos a ser como Jesús en todos los sentidos.

Me divertí con esto mientras servía en la iglesia como anciano. Nuestra iglesia tenía la práctica de que los ancianos visiten cada familia por lo menos una vez al año, una práctica denominada “visita a familia” o “visita a casas”. Utilicé el fruto del espíritu como mi tema del año. Leí Gálatas 5:22 y 23, y planteé mi “pregunta capciosa”. Después pregunté a cada uno de los niños: “¿Qué aspecto del fruto del espíritu es el más fácil para ti y cuál el más difícil?” Cada niño ofreció rápidamente lo que encontraron fácil o difícil.

Luego fue el turno de la madre. La respuesta de la madre fue la típica: “Bueno, el amor viene fácilmente, el gozo la mayor parte del tiempo. La bondad va bien. Creo que con lo que lucho es en el departamento de la paciencia. Podría recurrir más a la paciencia”.

Finalmente era la oportunidad del padre. ¿La respuesta acostumbrada del varón? «No tengo ningún problemas con nada”. Fue allí cuando los chicos saltaron a la conversación. “¡Oh padre! ¿Recuerdas cuando el chofer te cortó en seco? ¡Yo no llamaría tu respuesta un ejemplo de “dominio propio”! Sí, y ¿qué de cuando estábamos parados en la fila de la tienda?, no creo que se vio “paciencia” allí. Sí, y qué de la “benignidad” te acuerdas cuando...».

“¡Está bien, está bien! Creo que necesito esforzarme un poquito”.

“Todos necesitamos esforzarnos un poquito”. No hay nada como la rendición de cuentas a un mentor para estimular el crecimiento en el fruto del espíritu.

## **Dones del Espíritu Santo**

Los “dones del espíritu” son obra del Espíritu Santo para que tanto el mentor como el mentoreado puedan beneficiarse conforme exploran. El mentor puede ayudar al mentoreado a descubrir, desarrollar y extender sus dones espirituales. Es importante para un mentoreado entender, primero que nada, que estas habilidades son REGALOS; no son una fuente de orgullo, no se los usa para enseñorearnos sobre otros: son dones que han de ser recibidos y utilizados humildemente “para el bien común” de la Iglesia (1 Corintios 12:17). La fuente de los dones de uno, es Dios.

Hay diferentes clases de dones; pero un MISMO ESPÍRITU.  
Hay diferentes clases de ministerios, y un MISMO SEÑOR.  
Hay diferentes clases de operaciones, pero DIOS, que hace todas las cosas en todos, es el MISMO.(1 Corintios 12:4-6, *italica añadidas*).

El mentoreado puede descubrir sus dones particulares. Puede tener la confianza de tener un don, tal vez incluso un conjunto de dones.

Pero a cada uno le es dada la manifestación del Espíritu para provecho. Pero todas estas cosas las hace uno, y el mismo espíritu, repartiendo a cada uno en particular, como él quiere. (1 Corintios 12:7,11).

Cada uno tiene (por lo menos) uno. Es un asunto de discernir qué es.

El mentor puede asistir al mentoreado para desarrollar sus dones. Una vez que el área del don ha sido identificada, debe asignarse tareas: libros, CD, seminarios, clases y recursos en línea, todos pueden ofrecerse para cultivar el don.

Si un don ha sido descubierto y desarrollado, a continuación debería ser expandido. Un don que no se utiliza es como un músculo atrofiado. Escuche a los apóstoles Pablo y Pedro.

Puesto que nos encontramos modelados tras estas partes del cuerpo de Cristo que están formadas excelentemente, y que funcionan igualmente de forma excelente, avancemos y seamos aquello para lo



que fuimos formados, sin ninguna comparación envidiosa u orgullosa entre nosotros, o pretendiendo ser algo que no somos.

Si tú predicas, simplemente proclama el mensaje de Dios, nada más; si ayudas, solamente ayuda, no te apoderes; si enseñas, cíñete a tu enseñanza; si das guía de aliento, cuida de no volverte mandón; si te han puesto a cargo, no manipules; si fuiste llamado a dar ayuda a gente desconsolada, mantén tus ojos abiertos y sé ágil en responder; si trabajas con personas con discapacidades, no te irrites con ellos ni te deprimas por causa de ellos. Mantén una sonrisa en tu rostro. (Romanos 12:2-8, Versión *El mensaje*).

Cada uno según el don que ha recibido, minístrelo a los otros, como buenos administradores de la multiforme gracia de Dios. Si alguno habla, hable conforme a las palabras de Dios; si alguno ministra, ministre conforme al poder que Dios da, para que en todo sea Dios glorificado por Jesucristo, a quien pertenecen la gloria y el imperio por los siglos de los siglos. Amén. (1 Pedro 4:10-11)

Obsérvese que estos versículos no solamente insisten que los dones del espíritu sean usados, sino en que deberían ser usados bien: energética, amorosa, apropiada y gozosamente. El mentor y mentoreado pueden trabajar utilizando sus dones y haciéndolo bien.

He aquí una sentencia profunda: “1 Corintios 13 está ubicado justo entre 1 Corintios 12 y 1 Corintios 14”. Usted preguntará ¿qué hay de profundo en eso? Simplemente esto: todos están familiarizados con 1 Corintios 13, es el capítulo “del amor”. Escuchamos la lectura de este capítulo todo el tiempo en las bodas. Lo que la gente no sabe es que este “clásico” sobre el amor está en contexto de una discusión sobre el uso de los dones espirituales. La gente de la iglesia de los Corintios “no carecía de ningún don espiritual” (1 Corintios 1:7). Su problema no era un déficit en el número de dones, sino una manera dominante de usarlos. Estaban llenos de orgullo sobre sus dones y no los utilizaban humildemente para bien de otros, competían con sus dones en lugar de complementar a otros con ellos. Estaban haciendo mal uso de sus dones. Abusaban de sus done, los ejecutaban con falta de amor. Así que Pablo los instruye en “un camino más excelente”.

“Si yo hablase lenguas humanas y angélicas (el don de lenguas), y no tengo amor, vengo a ser como metal que resuena, o címbalo que retiñe. Y si tuviese profecía, y entendiese todos los misterios y toda ciencia (el don de ciencia), y si tuviese toda la fe, de tal manera que trasladase los montes (el don de la fe), y no tengo amor, nada soy. Y si repartiese mis bienes para dar de comer a los pobres (el don de dar), y si entregase mi cuerpo para ser quemado (el don de mártir) y no tengo amor, de nada me sirve”. (1 Corintios 13:1-3).

Recuerde el fruto del espíritu: “El fruto del espíritu es AMOR...”. Los Corintios tenían los dones del Espíritu, pero les hacía falta el fruto del Espíritu.

Un mentor puede ayudar a su mentoreado a saber cómo utilizar sus dones, de una manera amorosa, edificante para la iglesia y que glorifique a Dios

Conforme un mentoreado, en la iglesia, descubre sus dones espirituales y aprende a usarlos de una manera amorosa, que edifica a la comunidad de Cristo; debe estar bien enterado de que no posee todos los dones. El líder de la iglesia es guiado para servir dentro del área de sus dones. Hay una humildad que se obtiene con el reconocimiento de los dones que uno tiene, y los que no tiene. Esto, a su vez, guía a la convicción de que el líder necesita de otra gente y sus dones. El ministerio se realiza mejor en equipos. Los equipos operan mejor cuando cada miembro conoce y contribuye adecuadamente (con su don) a la gran obra que Dios los ha llamado. Una iglesia basada en los dones –cuyos miembros los conocen y los usan– es una iglesia feliz, sana y unificada. Esto da gloria a Dios (Juan 17:20-23). Esto provee un lugar de servicio para cada creyente. El líder de iglesia no puede decir, a cualquier miembro del cuerpo de Cristo: “no te necesito”. (1 Corintios 12:21).

### **Habilidades relacionales**

La obra santificadora del Espíritu Santo (obrando a través del mentor) tiene que ver con el restablecer las relaciones de amor en cada área de la vida. El mentoreado tiene que llegar a amarse a sí mismo, pero no a enamorarse de sí mismo. Este tipo de líder debe saber cómo relacionarse con otros en la casa, en la iglesia, en el trabajo y en la sociedad. El líder en proceso de crecimiento debe ser educado en relaciones armoniosas con su ambiente (en todas las áreas de su vida).

La construcción de relaciones es una parte clave de el mentoreo. Las habilidades relacionales son críticas para los líderes eficaces. Conocí un joven con dones y habilidades excepcionales. Era fuerte y bien parecido; tenía “presencia”; era inteligente y elocuente; tenía dones musicales y de oratoria. También tenía un ego gigantesco

Cuando este (como resultó ser, frágil) ego se sentía amenazado, se lanzaba al ataque. La gente decía de él: “no confío en él”, “me da miedo”. Sin confianza nadie puede guiar a otros. Este joven tan dotado nunca se percató de su potencial. Sus pobres relacionamientos siempre lo caracterizaron.

Los mentores de iglesia pueden tomar las experiencias de la vida y guiar al mentoreado a su plenitud y armonía, enseñándole a reflexionar sobre estas (las experiencias) a la luz de la Palabra de Dios. Gran parte de el mentoreo es “instruir en la justicia” (2 Tim 3:16,17).

Mucho de lo que hoy se llama “Inteligencia emocional” (IE) es precisamente esto: poder relacionarse con otros de tal manera que ellos sepan que usted los ama en la misma manera que usted se ama a usted mismo.

El Nuevo Testamento utiliza el término griego “paracleto” para el Espíritu Santo (Juan 14:15, etc.). Un paracleto es alguien que acompaña (junto a uno mismo) para confortar, alentar, fortalecer y guiar. El Espíritu Santo es nuestro paracleto, enviado por Dios, el Padre y Dios, el Hijo, para equiparnos con cualquier ayuda necesaria. Un mentor es un paracleto a su mentoreado, es más como un guía a lado que “el sabio en el pódium”.<sup>1</sup>

## **Empoderador**

El Espíritu Santo es también el empoderador. “Recibiréis poder, cuando haya venido sobre vosotros el Espíritu Santo” (Hechos 1:8). De manera similar, el mentor empodera al mentoreado.

Esto puede ser hecho mediante la provisión de los recursos necesarios. A veces lo que se necesita es aliento. Patrocinar a un mentoreado para un asenso a la posición correcta, o presentarlo a la gente indicada, puede ser empoderador

---

1 Zachary, Lois (2000). *The Mentor's Guide: facilitating effective learning relationships* (First Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers. p. 3.

iluminar puntos ciegos, puede ser útil para que el mentoreado avance. Solicitar la asignación del mentoreado a un nuevo mentor (más calificado) puede alentar su desarrollo. Auxiliar a liberar al mentoreado de algún hábito que lo desinfla; enseñar al mentoreado una nueva destreza, impartirle una nueva perspectiva. Todo esto puede servir para que el mentoreado progrese.

Igual que el Espíritu Santo, el mentor faculta a otros.

Dios es tres personas en una relación de amor. Su obra en la creación, en la redención y en la santificación, provee del fundamento para que los mentores sean portadores de la imagen de Dios a sus mentoreados. ¡Qué gran oportunidad! ¡Qué asombrosa responsabilidad!

### **Preguntas para reflexionar**

1. Como persona que se relaciona (un portador de la imagen de Dios) ¿en qué medida califica usted como para ser un mentor?
2. ¿Qué aspecto(s) del fruto del Espíritu constituye(n) su fortaleza? ¿Qué áreas son débiles? ¿Qué se propone hacer al respecto?
3. ¿Conoce usted sus dones espirituales? Haga una lista. ¿Qué aspectos ha iluminado esta lista de las áreas en que usted podría mentorear a otros?
4. Como un énfasis en el mentoreo en dones espirituales y el fruto del espíritu contribuye a una congregación saludable.

# III

## Jesús

### Un Mentor Modelo

*“Después llamó a los doce y los envió...  
Y saliendo...  
Entonces los apóstoles se juntaron con Jesús y le contaron todo...”*  
(Marcos 6:7, 12, 30)

Fue A.B. Bruce en su libro clásico *El Entrenamiento de los Doce* quien trajo conciencia a la Iglesia sobre el hecho de que Jesús vino a la tierra con dos tareas: Ciertamente él vino para “salvar a su pueblo de sus pecados” (Mateo 1:21); pero también vino a levantar y entrenar líderes (Juan 17:6) quienes continuarían su obra (la de Jesús) después de que dejara esta tierra y ascienda al cielo. (Hechos 1:8,9) Bruce resalta:

Los doce entraron en la etapa última y más alta de discipulado cuando fueron escogidos (de entre la masa de los seguidores) por su Maestro; y los formó en un grupo selecto, para ser entrenados para la gran tarea del apostolado... El gran fundador de la fe no sólo deseaba tener discípulos, sino estar rodeado por hombres a quienes Él pudiera entrenar para que hagan discípulos a otros... En la oración intercesora, por ejemplo, Jesús habla del entrenamiento que había dado a estos hombres como si aquello hubiera sido la parte principal de su ministerio terrenal. Y, en algún sentido, así era.<sup>1</sup>

---

1 Bruce, A.B. (1883, 1963 printing). *The Training of the Twelve*. Grand Rapids, MI: Zondervan Publishing House. Pp. 12, 13.

Gunter Krallman ve el mismo enfoque de dos partes en el ministerio de Jesús: “Jesús abrazó la implantación de su encargo divino con una conciencia estratégica absoluta. En la procura de sus dos preocupaciones preeminentes procurar la salvación del hombre a través de su muerte propiciatoria y proveer liderazgo para un movimiento... Jesús no avanzaba ni de manera casual, ni desconcertada, ni vacilante”<sup>2</sup>.

Jesús tuvo varios círculos de gente que se habían afiliado a Él, en mayor o menor medida. Hubo “grandes multitudes” que lo siguieron ” (Marcos 3:7) ); Él llamó a discípulos diciéndoles “venid en pos de mí” (Mateo. 4:19) Lo más importante, llegó en el momento en que Jesús escogió doce para ser apóstoles (enviados).

Después subió al monte, y llamó a sí a los que él quiso; y vinieron a él. Y estableció a doce, para que estuviesen con él, y para enviarlos a predicar, y que tuviesen autoridad para sanar enfermedades y para echar fuera demonios. (Marcos 3:13-15).

De cierto, desde el momento en el que fueron escogidos, los doce, ingresaron en un aprendizaje regular para el gran oficio del apostolado; en el curso del cual ellos habrían de aprender, en la privacidad cotidiana de una comunión íntima con su maestro, lo que ellos deberían ser, hacer, creer y enseñar como sus testigos y embajadores para el mundo<sup>3</sup>.

Jesús intencionalmente se concentró en unos pocos. No descuidó a las masas, pero de ellas seleccionó solo a doce para un entrenamiento especial. Lucas, el escritor del evangelio, deja claro cuán intencional resultó esto de parte de Jesús:

En aquellos días él fue al monte a orar, y pasó la noche orando a Dios. Y cuando era de día, llamó a sus discípulos, y escogió a doce de ellos, a los cuales también llamó apóstoles... (Lucas 6:12-13).

---

2 Krallmann, 2002, p. 43

3 Bruce, 1883 and 1963, p. 30

Jesús sabía lo que estaba haciendo:

“Jesús no estaba tratando de impresionar a la multitud, sino de presentar y establecer un reino. Esto significó que él necesitó de gente que pudieran guiar a las multitudes”<sup>4</sup>.

Cuando nosotros sugerimos seguir el ejemplo de Jesús como un modelo de mentor que identifique líderes emergentes en la iglesia, con el propósito de mentorearlos, a veces escuchamos objeciones en el sentido de que debemos servir a todos los miembros de la Iglesia, no solo a unos pocos. Esto es verdad. “Pero hay niveles de influencia y de esfuerzo que han de ser entregados a diferentes grupos de personas. Bob Logan señala que Jesús ministró de maneras diferentes, a gente diferente, en lo que él llama enfoque de influencia”<sup>5</sup>.

Jesús era:

- Un profesor visionario    para    las multitudes
- Un pastor                    para    los 120
- Un facilitador            para    los 70
- Un discipulador        para    los 12
- Un mentor                 para    los 3

Marcos, el escritor del evangelio, dice específicamente que hubo un tiempo en que “... no quería que nadie lo supiese. Porque enseñaba a sus discípulos” (Marcos 9:30-31).

Jesús sabía que conforme vamos mentoreando a los líderes que surgen, ellos sirven a otros en la iglesia, y multiplican nuestros esfuerzos como líderes. Jesús envió a doce “...y para enviarlos a predicar, y que tuviesen autoridad para sanar enfermedades y echar fuera demonios...” (Marcos 3:14,15), trabajo que el mismo Jesús hacía. “Podemos verternos en unas cuantas personas, sin hacer pompa de ello, y pronto ellos comenzarán a compartir la obra de formar a otros discípulos”<sup>6</sup>.

---

4 Coleman, 1963, p. 35

5 Logan, without date

6 Willard, 1998, p. 372

Así que, en la manera en que Robert Coleman lo dice: “Los hombres eran su método”.

“Su (de Jesús) preocupación no era por programas para alcanzar multitudes, sino de hombres a quienes las multitudes sigan... El objetivo inicial del plan de Jesús era enlistar hombres que podrían dar testimonio de su vida, y llevar adelante su obra, una que Él retornara Padre”<sup>7</sup>.

La iglesia hoy necesita mentores que tomen a esos discípulos que están ansiosos de volverse líderes (1 Timoteo 3:1) y entrenarlos como Jesús hizo con los doce. ¿Cómo lo hizo Jesús? Jesús fue un modelo de mentor.

Nótese que decimos que Jesús era un modelo de mentor, no el modelo de mentor. Hay que reconocer que Jesús era el más brillante y el maestro más dotado de todos los tiempos, muchos nos llaman a copiar exactamente su manera al igual que su palabra:

La vida de Jesucristo y su llamado, “sígueme”, deben ser, definitivamente, experimentados como un llamado para enseñar lo *que* Él enseñó y *como* Él enseñó. El mentoreo espiritual procurará seguir a Jesús, tanto en contenido como en estilo; en mensaje como en método; y en sustancia como en forma. (Anderson and Reese)<sup>8</sup>

El pastor/maestro está bien advertido de imitar a Cristo como maestro... lo que enseñó (a los discípulos) es vital; cómo Él enseñó es también crucial. (Bill Hull)<sup>9</sup>

No hay necesidad ni esperanza de descubrir un modelo mejor, de liderazgo espiritual, que el ejemplo de Jesucristo. (Krallmann)<sup>10</sup>

En términos amplios esto es verdad. Sin embargo, también es verdad que Jesús aplicó la forma rabínica de su tiempo: los tiempos cambian; las culturas difieren; las tecnologías avanzan. Entonces, cuando seguimos a Jesús como un modelo no tenemos que seguir su método de mentoreo como el modelo.

---

7 Coleman, 1963, p. 27

8 Anderson and Reese, 1999, p. 38

9 Hull, 1988, p.190.

10 Krallmann, 2002, p. 159.



Todos debemos mentorear dentro de nuestros propios tiempos, culturas, dones y habilidades. De hecho, Jesús mismo modificó la forma rabínica para acomodarla a sus planes.

A diferencia de la práctica rabínica, Jesús tomo la iniciativa de llamar a sus discípulos. Él los convocó hacia él mismo como quien reclama el derecho de ser su único maestro. Él no los preparó para ser ordenados, sino para que lleven mucho fruto espiritual; no para una carrera de reconocimiento público, sino para negarse a sí mismos. Él les informó que trabajar en su nombre requeriría la disposición a sufrir. No los enlistó, únicamente, para un periodo limitado de tiempo, sino que los desafió a un compromiso para toda la vida<sup>11</sup>.

Así, Jesús es el gran modelo para mentorear, pero no nos hemos de limitar legalístamente a su método como si fuera el único modelo anclado en el tiempo y en el espacio. Como lo desarrolla Dallas Willard: “No necesariamente estoy aprendiendo a hacer todo lo que Él hizo, sino que estoy aprendiendo a hacer todo lo que hago en la manera que Él hizo todo lo que hizo”<sup>12</sup>.

Entonces, al mirar a Jesús como un modelo de mentor, ¿qué elementos vemos, en su forma de entrenar a los doce, que nosotros querríamos imitar hoy en día? Diversos maestros enumeran, en maneras diferentes, los pasos de Jesús para mentorear. A. B. Bruce encuentra tres llamados hechos por Cristo:

1. “Venid y ved” (Juan 1:39).
2. “Venid en pos de mí” (Marcos 1:16-20).
3. “Y llamó a sí a los que él quiso” (Marcos 3:13-14)<sup>13</sup>

Robert Coleman identificó ocho fases en el *Plan maestro de evangelismo*.

1. Selección: “Y escogió a doce de ellos” (Lucas 6:13).
2. Asociación: “...para que estuviesen con él...” (Marcos 3:14).
3. Consagración: “Llevad mi yugo sobre vosotros” (Mateo 11:29).
4. Impartición: “Recibid el Espíritu Santo” (Juan 20:22).
5. Demostración: “Ejemplo os he dado” (Juan 13:15).

---

11 *Idem*, p. 57

12 Willard, 1998, p. 283

13 Bruce, 1883, *in loco*.

6. Delegación: “Llamó a los doce, y comenzó a enviarlos” (Marcos 6:7).
7. Supervisión: “¿No entendéis ni comprendéis?” (Marcos 8:17).
8. Reproducción: “...para que vayáis y llevéis fruto...” (Juan 15:16)<sup>14</sup>

Howard Hendricks dice que el método de Jesús tenía seis pasos<sup>15</sup>:

1. Decirles qué.
2. Decirles por qué.
3. Mostrarles cómo.
4. Hacerlo con ellos.
5. Dejarles hacer.
6. Enviarlos

Creemos que hay cuatro características principales en el mentoreo de Jesús: 1) era intencional; 2) era relacional; 3) era intelectual; y 4) era práctico.

### **El mentoreo de Jesús era INTENCIONAL**

Jesús fue muy intencional en cuanto a llamar y entrenar a los doce. Fue una parte importante de su misión, identificar y equipar a los seguidores que llegarían a ser líderes. Imagínese lo que habría ocurrido si Jesús NO hubiese mentoreado líderes durante el tiempo que estuvo en la tierra. Jesús, Dios hecho carne, vino a sufrir y morir para salvar a su gente del pecado; Jesús milagrosamente se levantó de la tumba e hizo manifiesta su victoria sobre el pecado y la muerte. Las cosas más grandes de la historia ocurrieron ¡pero no había nadie para comunicarlo al mundo! No había testigos para esparcir las buenas noticias; no había misioneros para enviar a expandir el reino de Dios; no había líderes para fundamentar y guiar al pueblo de Dios, la Iglesia: no había Iglesia porque nadie sabía lo que había ocurrido en un escondido y polvoriento país del imperio Romano. La mejor historia hubiese llegado a convertirse en la mejor historia nunca dicha, y el plan de Dios para la redención de este mundo jamás se habría desarrollado

Jesús se aseguró de que tal desastre nunca ocurriera. Intencionalmente y a propósito, llamó y entrenó líderes para el movimiento misionero de Dios. Para que ese movimiento continúe estamos llamados a mentorear nuevos líderes en su iglesia.

---

<sup>14</sup> Coleman, 1963, *in loco*

<sup>15</sup> As quoted in Hull, 1988, p. 190

## El oró

Jesús deliberadamente llamó y señaló a los doce apóstoles.

En aquellos días él fue al monte a orar, y pasó la noche orando a Dios. Y cuando era de día, llamó a sus discípulos, y escogió a doce de ellos, a los cuales también llamó apóstoles (Lucas 6:12-13).

Jesús oró deliberadamente, Jesús llamó a propósito, de la manera en la que estaba diseñado, designó doce para que sean apóstoles, eso es: “los enviados”. Estos fueron líderes que él enviaría al mundo con el mensaje de las buenas noticias. Estos eran los doce que él entrenó, para entrenar a otros. Estos fueron los hombres de quienes toda la empresa de Dios dependería.

¿Deberíamos nosotros hacer algo menos que eso, conforme la Iglesia continúa su marcha hacia el propósito de Dios? El futuro de la iglesia del mañana depende de la selección y entrenamiento de líderes hoy.

¿Oramos de manera efectiva por líderes? (“Rogad [orad], pues, al Señor de la mies, que envíe [lance] obreros a su mies” (Mateo 9:38)). ¿Estamos desarrrollando –resueltamente– en la Iglesia discípulos quienes surjan los futuros líderes? (“Llamó a los discípulos a él...”); ¿Estamos seleccionando a propósito líderes que surgen? (“...Y llamó a doce de ellos... para ser apóstoles”) ¿O simplemente estamos esperando a que esto ocurra?

Seis meses después de que Jim dejó el ministerio pastoral para volverse el pastor regional, sintió que faltaba algo pues el contingente regular de líderes emergentes que tenía (en el ambiente de iglesia) ya no estaba “automáticamente” allí. Él oraba.

Un miércoles le pidió a Dios que guíe hacia él a un líder potencial para mentorear. El domingo durante el momento de comunión entre hermanos, después de la adoración, un joven cuyo nombre era David se acercó y le preguntó: “¿Me mentorearía usted?” Qué otra cosa podría decir él, que no sea, “¡eres una respuesta a la oración!”

David continuó, “¿ves a Diego al otro lado del Salón? A él le gustaría que también lo mentoree”. “Bueno –dijo Jim– hablemos con él”.

En menos de una semana Dios había respondido el doble de lo pedido en oración por Jim. De hecho, después de que Jim y Diego tuvieron una relación discipuladora por un año y medio, avanzaron a una relación del mentoreo de tres años en desarrollo de liderazgo, preparando a Diego para que comience un ministerio con chicos urbanos. ¿Te estás preguntando dónde comenzar la aventura de mentorear a un líder emergente? Comienza como Jesús: con oración.

### **Él identificó a los individuos**

Jesús intencionalmente identificó/seleccionó/estableció/llamó a cada uno de los doce. Ellos eran individuos muy diferentes, pero, con entrenamiento, Jesús podría usar a cada uno.

- Simón (el voluble) llegaría a ser Pedro (la roca) y el líder del paquete.
- Andrés continuaría atrayendo gente a Jesús.
- Santiago, lleno de ambición y temperamento, se sometió para llegar a ser el primer mártir.
- Juan, el otro “hijo del trueno” llegó a ser el apóstol del amor.
- Tomás, el que dudó, llegó a proclamar, “¡mi Señor y mi Dios!”.
- Simón, el zelote político, llegó a tener celo por el Señor.
- Jacobo, el “menor”, llegaría a ser Santiago, el más.
- Y así con el resto.

Jesús vio el potencial en estos hombres. Los hombres lentos para entender a Jesús y su mensaje del reino, eventualmente llegaron a ser los escritores del nuevo testamento y explicaron a Jesús y esparcieron su mensaje: los antipáticos, más tarde, tuvieron corazones que rebozaron hacia otros; los implacables proclamaron perdón; los que no oraban le pidieron a Jesús que les enseñe a orar y llegaron a ser hombres de oración. Sus deficiencias fueron borradas, disminuidas o re-direccionadas. Por ejemplo: Pedro, el impulsivo, llegó a ser Pedro, el audaz; más tarde, Pablo, el perseguidor celoso de la iglesia, llegó a ser Pablo, celoso en “no saber nada... excepto a Jesucristo, y a este crucificado” (1 Corintios 2:2).

Los tímidos y temerosos llegaron a ser hombres audaces y de coraje, a tal punto que aun sus enemigos reconocían el hecho de que “habían estado con Jesús” (Hechos 4:13).

Para mentorear en la Iglesia como el Maestro debemos ser capaces de identificar a aquellos que tienen potencial de liderazgo; tenemos que ver de antemano de qué son capaces y luego entrenarlos (mentorearlos para un servicio de grandeza).

### **Él mentoreó al grupo**

Jesús no solamente edificó a cada apóstol individualmente, también mentoreó a todos como grupo. Hubo una constante del mentoreo grupal que se desarrollaba. Las interacciones entre los doce proveyeron suelo fértil para el crecimiento. Las “dinámicas de grupo” jugaron un rol en el entrenamiento.

Por ejemplo, una vez Jesús hizo a los doce una pregunta embarazosa:

¿Qué disputabais entre vosotros en el camino? Mas ellos callaron; porque en el camino habían disputado entre sí, quién había de ser el mayor. Entonces él se sentó y llamó a los doce, y les dijo: Si alguno quiere ser el primero, será el postrero de todos, y el servidor de todos (Marcos 9:33-35).

Una lección sobre el liderazgo de siervo surgió del grupo de los doce. Las interacciones le proveyeron a Jesús oportunidades para una acción mentora.

Un pastor que Jim estuvo entrenando estaba, a su vez, mentoreando a un hombre de negocios, “Mick”, quien se estaba preparando para plantar iglesias. Mick tenía cuatro pasantes bajo su supervisión en la iglesia. Había dicho a estos internos que hicieran algo y ellos no lo habían hecho. Mick había iniciado tres negocios. Estaba acostumbrado a decir “¡arranquen!” ¡Y sus empleados arrancaban! Pero no pasaba así con los voluntarios, así que Mick “les leyó la declaración de revuelta”. Su pastor mentor alcanzó a escucharlo y reconoció un momento oportuno para mentorear. Tomó a Mick a un costado y tuvieron una sesión enriquecedora en un momento de importancia sobre motivación, cuidado y cómo nutrir a voluntarios. Mick necesitaba aprender que guiar una iglesia es muy distinto a manejar un negocio.

La vida en el contexto de iglesia puede ser un “laboratorio maravilloso” en el cual se mentorea a líderes emergentes. Igual que Jesús, los líderes que mentorean, siempre tienen personas que los rodean, y aprovechan cada oportunidad para entrenar a sus mentoreados.

## Él, repitió las lecciones

La intencionalidad de Jesús también puede ser vista en la repetición de lecciones que necesitan ser aprendidas por sus futuros líderes. Mencionamos la lección sobre la humildad y sobre el liderazgo de siervo que surgió de la discusión “¿quién es el mayor?”. Aparentemente esta lección no tuvo “agarre” después de una sola exposición. Junto a sus hijos, la mamá de Jacobo y Juan, se acercó a Jesús con un pedido especial. “¿Qué es lo que quieres?” preguntó Jesús:

Ella le dijo: Ordena que en tu reino se sienten estos dos hijos míos, el uno a tu derecha, y el otro a tu izquierda.

Entonces Jesús respondiendo, dijo: No sabéis lo que pedís. ¿Podéis beber del vaso que yo he de beber, y ser bautizados con el bautismo con que yo soy bautizado? Y ellos le dijeron: Podemos.

Él les dijo: A la verdad, de mi vaso beberéis, y con el bautismo con que yo soy bautizado, seréis bautizados; pero el sentaros a mi derecha y a mi izquierda, no es mío darlo, sino a aquellos para quienes está preparado por mi Padre (Mateo 20:21b-23).

Santiago y Juan no habían aprendido todavía que no debían buscar ser “el mayor”. Pero tampoco el resto de la banda lo había hecho. La historia continúa:

Cuando los diez oyeron esto, se enojaron contra los dos hermanos. Entonces Jesús, llamándolos, dijo: Sabéis que los gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas, y los que son grandes ejercen sobre ellas potestad. Mas entre vosotros no será así, sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor y el que quiera ser el primero entre vosotros será vuestro siervo; *como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos.*

## Lección repetida

¿Aprendieron las lecciones? No. Durante la noche en que Jesús pasó su última cena de Pascua con los doce, tuvo que repetir la lección. Cuando se entraba, para cenar, después de los caminos polvorientos de Judea, se acostumbraba a que un siervo lavara los pies de los invitados. Pero no había ninguno disponible y parece ser que ninguno de los discípulos se iba a ofrecer para hacer tal servicio.

Y cuando cenaban, como el diablo ya había puesto en el corazón de Judas Iscariote, hijo de Simón, que le entregase, sabiendo Jesús que el Padre le había dado todas las cosas en las manos, y que había salido de Dios, y a Dios iba, se levantó de la cena, y se quitó su manto, y tomando una toalla, se la ciñó. Luego puso agua en un lebrillo, y comenzó a lavar los pies de los discípulos, y a enjuagarlos con la toalla con que estaba ceñido.. (Mateo 20: 24 - 28)

Así que, después que les hubo lavado los pies, tomó su manto, volvió a la mesa, y les dijo: ¿Sabéis lo que os he hecho? Vosotros me llamáis Maestro, y Señor; y decís bien, porque lo soy. Pues si yo, el Señor y el Maestro, he lavado vuestros pies, vosotros también debéis lavaros los pies los unos a los otros. Porque ejemplo os he dado, para que como yo os he hecho, vosotros también hagáis. De cierto, de cierto os digo: El siervo no es mayor que su señor, ni el enviado es mayor que el que le envió. Si sabéis estas cosas, bienaventurados seréis si las hicieréis (Juan 13:2-16)<sup>16</sup>.

Liderazgo de servicio, obvio, es una expresión difícil de aprender. Necesita varias repeticiones.

Para mentorear como el Maestro necesitamos diseñar grupos (grupos de estudio, grupos de ministerio, grupos de liderazgo, fuerzas de trabajo, viajes de misión, comités de planificación) y usar los procesos grupales para dar forma a los líderes de la iglesia.

## Él se reprodujo

Jesús sabía en lo que estaba metido como mentor de líderes emergentes. Esto por una razón: porque no estaba haciendo discípulos solamente. ¡Estaba haciendo hacedores de discípulos!

En lo que reporta Mateo acerca de la Gran comisión, el Señor resucitado dice:

Toda potestad me es dada en el cielo y en la tierra. Por tanto, id, y haced discípulos a todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo; enseñándoles que guarden todas las cosas que os he mandado; y he aquí yo estoy con vosotros todos los días, hasta el fin del mundo (Mateo 28:18-20)

Nótese la misión en la co-misión. La misión no es que primero todos vayan. Ciertamente, iremos. Hemos recibido el perdón y vamos a decirles a otros que (y cómo) ellos también pueden ser perdonados. Hemos sido liberados de las garras del pecado.

Por supuesto, vamos a decirle a otros cómo pueden ser liberados; nosotros hemos recibido el don de la vida eterna, y nos sentimos impelidos para ir a decirles a otros cómo ellos pueden vivir eternamente.

Habiendo escuchado las buenas noticias, vamos a esparcirlas. Pero, conforme vamos, exactamente, ¿qué es lo que tenemos que hacer? ¡Hacer discípulos! “Haced discípulos” es el verbo principal en la Gran comisión de Jesús. No hemos sido para convertir a las personas, hemos sido enviados a hacer discípulos. Hagamos un vistazo más cercano a lo que Jesús, el hacedor de discípulos, quiso expresar a través de su último mandato.

Jesús indica que hay tres “movimientos” en el hacer discípulos: ir, bautizar y enseñar.

**Ir:** Es más que una suposición (como se señaló arriba): es un perseguir continuo. Para ser como Jesús debemos reconocer que hemos sido enviados tal como Él fue enviado. Jesús oró al Padre, “Como tú me enviaste al mundo, así yo los he enviado (a los apóstoles) al mundo”. (Juan 17:18) Los creyentes subsiguientes están también incluidos en la oración de Jesús conforme él con-



tinúa: “Mas no ruego solamente por éstos, sino también por los que han de creer en mí por la palabra de ellos...” (vs. 20). En otras palabras, de la manera en que Jesús fue enviado por Dios, el Padre, en una misión para reclamar su creación, salvar a su pueblo, hacer discípulos y establecer su reino; nosotros también, como seguidores de Cristo, hemos sido igualmente enviados en su misión. Hacer discípulos que hacen discípulos no se da sin una búsqueda intencional: buscar a los perdidos, disciplinar a los hallados y enviar a los mentoreados.

El apóstol Pablo entendió el concepto. Le dice a su mentoreado Timoteo:

Tú, pues, hijo mío, esfuérzate en la gracia que es en Cristo Jesús. Lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros (2 Timoteo 2:1-2).

Nótese la continua intención de equipar líderes:

- de Jesús a Pablo;
- de Pablo a Timoteo;
- de Timoteo a gente confiable;
- de gente confiable a otros.

Y nosotros podemos concluir, razonablemente, de otros a más siervos-líderes redimidos, a través de los tiempos. Jesús quiere que vayamos intencionalmente.

**Bautizar:** Otro aspecto de hacer discípulos es “bautizarlos... en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo”. El bautismo en el nombre del Dios Trino es señal de la purificación de nuestros pecados. También es una señal de membresía en el pueblo de Dios, la Iglesia.

Hacer discípulos toma lugar en el contexto (grupo) de la familia de Dios. Muchos parámetros han sido propuestos para identificar una iglesia “exitosa”: la cantidad de miembros, los edificios impresionantes y presupuestos grandes. Una iglesia puede tener todos estos requisitos, pero si no produce discípulos ni levanta líderes que hagan discípulos, no es exitosa de acuerdo a la Gran comisión.

¿Cuántas iglesias fallan esta prueba? Si su iglesia no está produciendo discípulos, está fallando. No es tan saludable como podría ser. Si tú como líder no estás mentoreando hacedores de discípulos, no estás cumpliendo tu llamado. Cuántos miembros de la iglesia (la suya), cuando se les pregunta “¿cuál es el propósito de su iglesia?” - de hecho usted puede realizar este sondeo - responderían sin duda: “¡hacer discípulos!”.

**Enseñando:** Muchas veces, cuando Jim enseña en una clase o seminario, dice: “Voy a leer la Gran comisión incorrectamente. Quiero que ustedes se den cuenta de mi error. Escuchen cuidadosamente.

Por tanto, id, y haced discípulos a todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo; enseñándoles todas las cosas que os he mandado; y he aquí yo estoy con vosotros todos los días, hasta el fin del mundo. Amén.

Muy bien, ¿qué es lo que hice mal?”

A menudo no hay respuesta (miradas perdidas). Así que Jim continúa: “Escuchen de nuevo”, y repite la lectura con el mismo error. Todavía no hay respuesta. Así que, Jim da una pista más. “Voy a leerlo de nuevo. Estoy dejando algo fuera. ¿Qué es?” Finalmente, después de la tercera lectura alguien suelta, “¡obedecer!”.

Eso es correcto. Jesús no nos instruyó “enseñándoles todas las cosas que os he mandado”. Él quiere que les enseñemos a que “GUARDEN todas las cosas que os he mandado”. El discipulado es obediencia. Por mucho tiempo hemos creído que si rellenamos la cabeza de la gente con información Cristiana ellos actuarían cristianamente. Después nos desilusionamos cuando no lo hacen. Jesús sabía que no era suficiente enseñar a la gente todos los mandamientos de Dios. Debemos tutorear a la gente para vivir conforme a la voluntad de Dios. Hacer discípulos y mentorear no son asuntos de información, sino de formación. No es suficiente educar a la gente diciéndoles lo que Dios quiere que ellos hagan, tenemos que inculcarles cómo hacerlo. Es un asunto de comportamiento, no simplemente de creencia; de acción, no de intención.

Gary cuenta de una ocasión que pasó horas en Nicaragua con un hombre llamado Roberto. Roberto había sido adicto a las drogas y tocaba la guitarra en la

naciente iglesia de un campo de reasentamiento en Managua. Roberto estudiaba fielmente los materiales que Gary le entregaba. Se reunieron por semanas aun meses, hasta que Roberto se volvió un teólogo andante. Gary pensó que estaba haciendo una gran labor preparando a este hombre para el ministerio. Sin embargo, la burbuja reventó cuando Gary lo vio persiguiendo por la calle a su mujer (¡con un palo de escoba en la mano!) La mente de Roberto estaba llena de información, pero la conexión directa al corazón estaba de alguna manera bloqueada. Esta y otras experiencias similares convencieron a Gary de que necesitaba cambiar sus métodos y objetivos, y apuntar al corazón mucho más que a la mente.

Una vida de discipulado es, entonces, una vida de obediencia: ¿Hasta dónde se extiende la obediencia? Hacia “todo lo que os mandé”. ¿Qué es lo que no se incluye en “todo”? en serio: nada. Todo significa todo. Abarca cada aspecto del Gran mandamiento para amar a Dios por sobretodo y amar al prójimo como a uno mismo. El círculo se completa cuando agregamos “hacer discípulos” a este mandamiento.

Si usted no está haciendo discípulos, usted no está cumpliendo con todo lo que Jesús ha ordenado. Si usted no está preparando a la siguiente generación de líderes, usted no se está llenando de la plenitud de la semejanza de Jesús.

La Gran comisión también tiene algo que decir respecto a quién deberíamos discipular, mentorear y entrenar: “Haced discípulos a todas las naciones”.

La palabra griega para naciones es *ethnos*, de la cual devienen palabras como étnico y etnicidad. Hoy en día tendemos a pensar de las naciones como atadas a grandes territorios. El significado de Jesús es “grupos de gente”.

Hemos tenido muchas oportunidades de mentorear transculturalmente. Estas constituyen experiencias sumamente ricas (Véase el Capítulo 11: Género y Raza en Mentorear).

No solo es un gozo ver el reino y la voluntad de Dios, extenderse a otros pueblos; también nos es enriquecedor ganar nuevas perspectivas y compenetraciones de otros pueblos de otras culturas o tierras. Esperamos que otros se aventuren a mentorear transculturalmente.

Mentorear como lo hizo el Maestro es toda una empresa de envergadura. ¿Quién está a la altura de semejante desafío? La Gran comisión nos da el aliento requerido, Jesús nos recuerda: “y he aquí yo estoy con vosotros todos los días, hasta el fin del mundo” (Mateo 28:20). Así como los apóstoles fueron mentoreados a través de su constante exposición a Jesús, nosotros somos guiados por su Espíritu. Así como otros pudieron reconocer que los apóstoles “habían estado con Jesús”, así también Jesús está con nosotros. Y, ¿Quién es este Jesús que nos promete su presencia? Considérese el “por tanto” al inicio de la Gran Comisión. Una norma saludable para el estudio de la Biblia es: cuando lea un “por tanto” pregúntese para qué está allí. “Por tanto” refiere a algo que lo precede. ¿A qué nos vuelve la atención? A la declaración de Jesús, “toda autoridad me ha sido dada en los cielos y en la tierra. Por tanto id,…”.

El Jesús que está con nosotros es Aquel que tiene toda autoridad y todo poder en el universo. En su fortaleza es que nosotros podemos cumplir su comisión; podemos discipular nuevos creyentes, mentorear líderes emergentes y entrenar a practicantes de la misión; podemos reproducir a Jesús en otros, de la misma manera como Él se reprodujo en los apóstoles.

El camino de Jesús es la reproducción de discípulos y de líderes.

Hemos visto cuán intencional Él es en esto. El corazón de la Red de Multiplicación es ver discípulos desarrollados, quienes continúan sembrando iglesias; esto requiere ser parte del ADN de cualquier congregación para ser sana y reproductiva.

En el próximo capítulo exploraremos cómo fue Jesús de: 1) Relacional (así desarrollaba las habilidades de gente); 2) Intelectual (de esa manera inculcó la verdad); y 3) Práctico (a fin de transmitir las destrezas del ministerio).

### **Preguntas para reflexionar**

1. ¿Es usted intencional para mentorear líderes emergentes?
2. ¿Puede usted imaginarse cómo mentorear a alguien del contexto de su ministerio actual?
3. ¿Como esto contribuirá en la extensión del plan de Dios al ver nuevas y saludables iglesias antes de su regreso?
4. ¿Orará usted hoy para que Dios le guíe hacia relaciones de mentoreo?



## IV

# Jesús: un Mentor Magistral

Jesús fue un mentor magistral. Él preparó el liderazgo para la Iglesia futura, mediante el entrenamiento de los doce.

1. Su **método** de entrenamiento fue intensamente **relacional**. Por medio de relaciones Jesús desarrolló el carácter de sus futuros líderes.
2. El **contenido** de su entrenamiento fue intencionalmente **intelectual**. A través del intelecto Jesús impartió conocimiento y sabiduría de lo alto, incrementando su entendimiento.
3. Las **habilidades** que comunicó eran extremadamente **prácticas**. A través del involucrarse y el mira-y-haz, Jesús cultivó líderes competentes.

A través de las *relaciones*, Jesús alcanzó los corazones de sus mentoreados; a través de la *instrucción* informó las mentes; y mediante la *experiencia* equipó sus manos con habilidades ministeriales.

Observemos estos tres a la vez: entrenamiento para el corazón, mente y manos para el ministerio.

### **RELACIONAL: Llegar al corazón/formar el carácter**

Jesús fue intencionalmente relacional. Marcos registra: “Y estableció a doce, para que estuviesen *con él...*” (Marcos 3:14). Mucho después, una vez que Jesús había resucitado y ascendió al cielo dejó su obra en manos de los apóstoles, el efecto de su acercamiento relacional era claro hasta para sus enemigos (los gobernantes, el sumo sacerdote, los ancianos y los maestros de la ley).

Entonces viendo el desnudo de Pedro y de Juan, y sabiendo que eran hombres sin letras y del vulgo, se maravillaban; y les reconocían que habían *estado con Jesús* (Hechos 4:13).

El contacto causa impacto, y, mientras más estrecho el contacto, mayor el impacto. Los cambios de vida ocurren a través de las relaciones, del relacionarse. El desarrollo ocurre mediante la conexión del mentor con su mentoreado. La proximidad engendra a la persona. Ser como Jesús resulta de la aproximación y cercanía a Cristo, a una persona que es como Cristo. (El apóstol Pablo pudo decir esto a la congregación de los Corintios: “Sed imitadores de mí, así como yo de Cristo”. 1 Corintios 11:1).

Las relaciones significativas constituyen el meollo de mentorear. Siempre ha sido así. Pero Krallmann resalta que lo dicho es particularmente verdadero en ambientes transculturales: “Consecuentemente nuestros esfuerzos del mentoreo, particularmente en ambientes transculturales, solo pueden resultar exitosos si tomamos el tiempo para construir relaciones significativas”<sup>1</sup>.

### Asociación

Las relaciones significativas son construidas a través de asociación. Jesús no tuvo asociados: Él cultivó la asociación. Él construyó una fraternidad de “amigos”, no un círculo de esclavos. Les dijo a los Doce:

Ya no os llamaré siervos, porque el siervo no sabe lo que hace su señor; pero os he llamado amigos, porque todas las cosas que oí de mi Padre, os las he dado a conocer. No me elegisteis vosotros a mí, sino que yo os elegí a vosotros, y os he puesto para que vayáis y llevéis fruto, y vuestro fruto permanezca; para que todo lo que pidieréis al Padre en mi nombre, él os lo dé (Juan 15:15-16).

Jesús supo que sus apóstoles eran personas, no proyectos. Jesús entendió el proverbio: “Hierro con hierro se aguza; y así el hombre aguza el rostro de su amigo” (Proverbio 27:17). El método de Jesús fue el de modelar. Es a través del modelado que el carácter se desarrolla.

---

<sup>1</sup> Krallmann, p. 149.



Tome, por ejemplo, el rasgo, del carácter, de compasión. El Evangelio de Mateo registra la compasión de Jesús:

Recorría Jesús todas las ciudades y aldeas, enseñando en las sinagogas de ellos, y predicando el evangelio del reino, y sanando toda enfermedad y toda dolencia en el pueblo. Y al ver las multitudes, *tuvo compasión de ellas*; porque estaban desamparadas y dispersas como ovejas que no tienen pastor (Mateo 9:35-36).

Los doce observaban (y Mateo registraba), la compasión de su Maestro. Poco después, Jesús acababa de recibir noticias de que un heraldo, amigo suyo y profeta había sido decapitado.

Oyéndolo Jesús, se apartó de allí en una barca a un lugar desierto y apartado; y cuando la gente lo oyó, le siguió a pie desde las ciudades. Y saliendo Jesús, vio una gran multitud, y *tuvo compasión de ellos*, y sanó a los que de ellos estaban enfermos (Mateo 14:13-14).

Si usted o yo estuviéramos buscando apartarnos para estar a solas en un momento de tristeza y dolor, ¿Cómo responderíamos a una clamorosa multitud que procura nuestra atención? Les diríamos, acaso: “¡déjenme en paz! ¡Déjenme solo! ¿Qué no ven que necesito llorar por un momento?” Los doce observaron que Jesús respondió con compasión.

Más tarde, “Y se le acercó mucha gente que traía consigo a cojos, ciegos, mudos, mancos, y otros muchos enfermos; y los pusieron a los pies de Jesús, y los sanó” (Mateo 15:30). Después de tres días enteros de esto:

Y Jesús, llamando a sus discípulos, dijo: *Tengo compasión* de la gente, porque ya hace tres días que están conmigo, y no tienen qué comer; y enviarlos en ayunas no quiero, no sea que desmayen en el camino (Mateo 15:32).

Después de esto Jesús alimentó a los cuatro mil hombres (además de las mujeres y los niños).

Todos estos, ejemplos de compasión aparentemente “contagiosa” para los discípulos. Más tarde, Pedro –que no necesariamente era reconocido por su naturaleza compasiva– escribió:

Finalmente, sed todos de un mismo sentir, *compasivos*, amándoos fraternalmente, misericordiosos, amigables (1 Pedro 3:8)

¿Tu aprendiz tiene compasión? ¿Cómo está tu consciente compasivo? ¿Podrá tu aprendiz recoger, captar compasión a través de su asociación contigo? ¿Qué aprenderá tu aprendiz al asociarse contigo?

Una de las máximas para mentorear en la iglesia: “¡Nunca vayas solo!”. Conforme usted se movilice por su ministerio a diferentes lugares, lleve consigo a un mentoreado. Desarrolle un derecho de asociación en la fibra diaria de su vida y trabajo. Permita que su mentoreado “se membrete” como parte de este tren de vida y observe lo que él o ella asimila. Esta clase de asociación cercana y permanente no es simplemente para tener compañía; tampoco es para proveer “momentos agradables” solamente. Si bien es fácil de hacer, no es un despropósito; a través de este constante contacto, el mentoreado está aprendiendo y creciendo.

Durante los años que Jim estuvo mentoreando a Diego, sirvió como pastor regional y no pastoreó, particularmente, una iglesia a su cargo. Esto no le impidió el llevar a Diego a todo lado. En una ocasión, Jim tomó a Diego cuando iba a predicar a una iglesia que estaba a una hora de distancia. El viaje a casa proveyó grandes oportunidades para hablar acerca del arte de la predicación. Diego manejaba. Cuando se detuvieron frente a la casa de Jim, este último abrió la puerta para salir; sin embargo, Diego tenía una pregunta: “¿Jim, cómo seleccionas un pasaje de la escritura del cual vas a predicar?” (Jim pensó: “Ah. Un momento para instruir”). Entonces Jim volvió a sentarse en el carro y cerró la puerta. Unos veinte minutos extras de mucho provecho fueron utilizados para que Diego aprendiera más sobre la predicación.

Siempre lleva a alguien contigo. Nunca vayas solo. Los cambios en la vida toman lugar cuando la vida la vivimos juntos.

Hay una sola excepción a esta regla: el recogimiento a solas. A veces Jesús necesitó recogerse a solas. Necesitaba estar solo para orar. Cuando Jesús dejó a sus apóstoles solos, eso también fue un ejemplo para ellos. En la actualidad, uno de los resultados felices de un renovado énfasis en las prácticas espirituales (las disciplinas espirituales) es que la importancia del silencio y la soledad ha sido redescubierto. Sin embargo, por favor note que el recogimiento fue la

excepción en la práctica de Jesús. El entrenamiento se dio mediante la asociación Tan importante como la soledad y el recogimiento, note que Jesús pasó la gran mayoría de su tiempo con gente, especialmente con sus doce.

### Contagio

Mi hijo me llamó la otra noche. Se le escuchaba congestionado y cansado. Pregunté si es que estaba enfermo. “Agarré el resfrío de mi hijo pequeño”, contestó. Su pequeño de cinco años estaba enfermo y contagioso. El contagio de una enfermedad es provocado mediante el contacto físico. Sin embargo, también las cosas buenas son contagiosas: “la risa es contagiosa”, decimos.

A través del contacto y sus relaciones, Jesús transmitió buenas cualidades. Él, conforme hemos visto, modeló un carácter piadoso. También dio ejemplo de una vida santa y los discípulos lo agarraron. Por ejemplo, Jesús fue un hombre de oración. A menudo los apóstoles lo vieron orando. Ellos estaban intrigados, tanto que “estaba Jesús orando en un lugar, y cuando terminó, uno de sus discípulos le dijo: Señor, enséñanos a orar, como también Juan enseñó a sus discípulos” (Lucas 11:1).

Ahora, ¿los discípulos no sabían cómo orar?, Sospecho que sí. Habían escuchado oraciones en sus casas, habían sido testigos de oraciones en la sinagoga y habían visto a los fariseos orar en las esquinas de las calles. Entonces, ¿por qué pedían esto? Porque, cuando observaban que Jesús oraba, sus oraciones eran diferentes. La fuerza de su pedido era: “¡Señor enséñanos a orar ASÍ! ¡Enseñanos a orar como TÚ lo haces!” pues notaron algo especial en las oraciones de Jesús.

¿Fue acaso que sus oraciones eran más íntimas? ¿más urgentes? ¿más personales? ¿más como un diálogo con Dios?

Jesús respondió enseñándoles: “Ustedes pues orarán así: Padre...” Eso era radicalmente diferente de lo que hacía la gente en los tiempos de Jesús. ¿Dirigirse a Dios como “Padre”? ¿Esa era completamente una nueva relación! La oración, igual que otras prácticas espirituales, es más de contagiar que de enseñar.

Los Doce también se contagiaron, de Jesús, nuevas actitudes. Sus propias actitudes no eran tan buenas siempre...

- Juan dijo: “Maestro, hemos visto a uno que echaba fuera demonios en tu nombre; y se lo prohibimos, porque no sigue con nosotros” (Lucas 9:49).
- Jesús dijo: “No se lo prohibáis; porque el que no es contra nosotros, por nosotros es” (Lucas 9:50).
- “Viendo esto sus discípulos Jacobo y Juan, dijeron: Señor, ¿quieres que mandemos que descienda fuego del cielo, como hizo Elías, y los consuma? (Lucas 9:54).
- “Entonces volviéndose él, los reprendió...” (Lucas 9:55).
- “y los discípulos les reprendieron (a quienes le traían niños pequeños a Jesús)” (Mateo 19:13).
- “Jesús dijo: Dejad a los niños venir a mí, y no se lo impidáis...” (Mateo 19:14).

Jesús a menudo necesitaba desafiar y cambiar las actitudes de sus seguidores. Sus actitudes equivocadas salían a la luz en virtud de su relación cercana con el Maestro y sus mentoreados.

Los mentores en un ambiente de Iglesia deben estar alertas respecto a las actitudes. Jesús tuvo una actitud muy diferente de aquellos a quienes nos referimos como que tienen una “mala actitud”. Los seguidores de Cristo necesitaban contagiarse de “esa actitud” de Él. Esa “infección” puede ser transmitida a través de un mentor.

### Observación

A través de las relaciones, Jesús también desarrolló los dones de la gente. ¿Cómo se han de relacionar los seguidores de Jesús con otros? Conforme los doce observaron a Jesús desarrollaron buenas habilidades relacionales. Un pastor (que era “administrativamente desafiante”) estaba siendo entrenado por Jim. Por diseño la presidencia de la junta de la iglesia era asignada a un anciano, quien a su vez era el CEO de una corporación importante. Admirado el pastor dijo: “es un gozo ver cuán efectivo es para manejar gente”.

Imagínese lo que los doce pudieron haber aprendido solo viéndole a Jesús manejar personas y situaciones. El evangelio de Marcos señala todo tipo

de habilidades con la gente que Jesús demostró en la presencia de sus líderes emergentes.

Jesús era:

- Amigable (1:29);
- enfocado en la gente (1:34);
- sensible (1:41);
- asertivo (2:8);
- socialmente enganchado (2:17);
- un defensor de su equipo (2:19,25);
- capaz de asimilar criticismo (2:15-3:6);
- hábil en el manejo de la multitud (3:7-12);
- seguro de sí mismo lo suficiente para asimilar la deshonra y rechazo (6:1-6);
- afinado con las necesidades de otros como para servirles (6:30-31);
- una persona de integridad (7:17-23);
- paciente (8:21), y sin embargo apropiadamente impaciente (véase 9:19);
- etc. (El lector puede desear continuar el ejercicio de observar la madurez relacional de Jesús a través del resto del Evangelio Marcos).

Jesús conocía como relacionarse con la gente. Los doce podían aprender “montones” de destrezas relacionales simplemente copiándole. (Incidentalmente, estos mismos dones de gente eran evidentes en el CEO mencionado arriba, lo cual explica el cumplimiento tan importante que le dio su pastor).

Hoy en día, una manera popular de medir el liderazgo es la Inteligencia emocional (IE) . Los libros sobre liderazgo señalan que los fracasos del mismo, en la mayoría de casos, no son el resultado de una falta de conocimiento o inteligencia (CI ), tampoco de habilidades de trabajo (cociente de habilidad –CH– ) sino de las habilidades de relacionamiento (IE). La inteligencia emocional es “el cómo los líderes se conducen a sí mismos y a sus relaciones”<sup>2</sup>. Goleman Boyotzis y McKee en su libro *Liderazgo Primal* dividen la inteligencia emocional en dos competencias: la personal y la social. La personal describe cómo nos conducimos a nosotros mismos y consiste de:

4. Conciencia de uno mismo: autoconciencia emocional, evaluación exacta de uno mismo y autoconfianza.

---

2 Goleman, Boyotzis and Mc Kee. *Primal Leadership*. p. 38.

5. Manejo de uno mismo: autocontrol, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa y optimismo.

La competencia social describe cómo manejamos nuestras relaciones y consiste de:

1. Conciencia social: empatía, sagacidad organizacional y servicio a otros en necesidad.
2. Manejo relacional: liderazgo inspiracional, influencia, desarrollo de otros, manejo del cambio, manejo del conflicto, construcción de lazos, colaboración y construcción de equipos<sup>3</sup>.

Como suele ser el caso, los “descubrimientos” de los estudios modernos se encuentran ya perfeccionados en la persona de Jesús. Los doce afilaron sus habilidades relacionales y, a su vez, urgieron a generaciones futuras –de cristianos– para que sean como Cristo, y se vistan

De entrañable misericordia, de benignidad, de humildad, de mansedumbre, de paciencia. Soportándoos unos a otros, y perdonándoos unos a otros... De la manera que Cristo os perdonó... vestíos de amor... Y la paz de Dios gobierne en vuestros corazones... y sed agradecidos... (Colosenses 3:12-15).

Ser como Jesús es ser maduro emocionalmente, es tener inteligencia emocional, es poseer don de gente. Las prácticas espirituales, actitudes piadosas, el don de gente (similar al de Cristo) vienen a través de relaciones de mentorear. Mentorear como lo hizo el Maestro produce líderes iguales al Maestro.

### Motivación

Un elemento clave en el liderazgo es la motivación. La motivación es el elemento interno que impulsa al líder. Jesús reconoció que no es un motivo externo, ni inducido, lo que motiva a una persona para que actúe, sino una orientación interna la que determina sus acciones. Es “de la abundancia del corazón” (Mateo 12:34) de donde procede la conducta. Es lo que está en el núcleo, del ser interior de uno, lo que se actúa. El escritor de la sabiduría dice: “Sobre todas las cosas guardadas, guarda tu corazón, porque de él mana la vida” (Proverbios 4:23). Mentorear es un trabajo duro porque es trabajar en el corazón.

---

3 *Idem*, p. 39

Como hemos visto, los Doce observaron y comentaron la compasión de Jesús, sobre el liderazgo de siervo de Jesús, sobre las actitudes (tales como la tolerancia, la humildad, la gracia, la gentileza y la ternura) de Jesús; el carácter piadoso de Jesús; las habilidades relacionales de Jesús. Ellos fueron testigos de mucho más. Vieron que Jesús era auto-sacrificial y perdonador; era paciente, era accesible: Él hacía la voluntad de su padre en el cielo. Buscó, primero que nada, el reino de Dios y su justicia. Conocía su misión y se cidió a ella.

Pero, ¿Qué estaba detrás de todo esto? Era el amor. Jesús enseñó a amar vez tras vez:

- “Amarás al Señor tu Dios...” (Mateo 22:37).
- “Amarás a tu prójimo...” (Mateo 22:39).
- “Amad a vuestros enemigos...” (Mateo 5:44).
- “Que os améis unos a otros...” (Juan 13:34).
- “En esto conocerán todos que sois mis discípulos, si tuviereis amor los unos con los otros” (Juan 13:35).

Jesús lo enseñó, también lo vivió. Jesús mostró su amor por el Padre a través de su obediencia (“Por eso me ama el Padre, porque yo pongo mi vida,” por las ovejas. –Juan 10:17–).

En innumerables ocasiones Jesús deleitó a las masas con su amor por el vecino, diciendo, por ejemplo, ¿Qué queréis que os haga?” (Mateo 20:32); Jesús exhibió el amor por sus enemigos cuando clamó desde la cruz: “Padre, perdónalos...” (Lucas 23:34); Jesús demostró el principio “amaos unos a otros”, a sus doce, conforme reinstalaba a Pedro, quien lo había negado, y terminó la historia con las palabras con que había llamado a Pedro la primera vez: “Sígueme” (Juan 21:15-19).

Los Doce aprendieron amor, no solo porque Jesús les dio conferencias sobre el tema, sino porque Jesús lo vivía. Escuchen estos escritos:

- “Nosotros le amamos a Él, porque Él nos amó primero” (1 Juan 4:19).
- “Todas vuestras cosas sean hechas con amor” (1 Corintios 16:14).
- “No devolviendo mal por mal” (1 Pedro 3:9).
- “Permanezca el amor fraternal” (Hebreos 13:1).
- “Y ahora permanecen la fe, la esperanza y el amor, estos tres; pero el mayor de ellos es el amor” (1 Corintios 13:13).

Los seguidores de Jesús entendieron: Amar desde el corazón. “Ser” (una persona de amor) precede al “hacer” (hechos de amor).

El hecho de que mentorear en la iglesia sea algo relacional, conlleva implicaciones significativas para los mentores. Significa que debemos ser lo que queremos ver (en nuestros mentoreados), significa que como mentores tenemos que tener nuestros corazones transformados en corazones de amor, significa que debemos ser gente como Jesús, significa que nunca vamos a escuchar a alguien decir: “¡tus acciones hablan tan alto que no puedo escuchar lo que dices!”: significa que nosotros mismo hemos sido mentoreados por el Maestro. Enseñar, debemos hacerlo; pero tenemos que enseñar con la vida tanto como con los labios; a través del ejemplo igual que por la exhortación; a través del modelado que autentifica nuestro mensaje.

### **INTELLECTUAL: Enseñar a la cabeza / Impartir verdad**

Jesús, el mentor magistral, también abordó el intelecto de sus seguidores. Comprendió la importancia no solo del corazón, sino también de la cabeza; subrayó el cociente intelectual igual que la inteligencia emocional. Les enseñó verdad. Él dijo: “Si vosotros permaneciereis en mi palabra, seréis verdaderamente mis discípulos; y conoceréis la verdad, y la verdad os hará libre” (Juan 8:31-32). Mentorear es un asunto de la mente.

### **Entender... las escrituras**

Los seguidores de Jesús necesitaban conocer las Escrituras y su mensaje. Los Doce crecieron en un sistema religioso que insistía en guardar la ley de Dios perfectamente, a fin de poder ser salvos. Vivían en un territorio ocupado por el odiado Imperio Romano y buscaban a un Mesías que les pudiera librar y establecer un reino terrenal; sus líderes religiosos se consideraban a sí mismos “de clase superior” a la gente ordinaria por razón de su justicia (guardar la ley de Moisés mejor que otros), y se separaban (fariseo significa “un apartado”) de la gente común, a tal punto que se enseñoreaban sobre ellos.

Jesús cae dentro de esta mezcla. Él declaró ser el Mesías, y llama a sus discípulos para que “aprendan de mí [Él]” (Mateo 11:29). Lo que él enseñó a los doce cambió, prácticamente, todo lo que ellos pensaban que sabían en



sus cabezas. Ellos necesitaban de Jesús para “abrirles el entendimiento, para que comprendiesen las Escrituras”. (Lucas 24:45), necesitaban entender, por ejemplo:

- Que la justicia viene a través de la fe, no por medio de obras (Juan 3:16);
- que el reino de Jesús “no es de este mundo” (Juan 18:36);
- que el Mesías necesitaba sufrir (Lucas 24:25-27);
- que el servir a otros, sin enseñorearse de ellos, era el camino para el liderazgo (Mateo 20:25-28);
- que ellos tenían un rol fundamental en el cumplimiento de las Escrituras (Lucas 24:24-49).

¡Tenían tanto que aprender! Necesitaban entender las Escrituras.

Hoy en la iglesia los mentoreados también necesitan comprender y “usar bien la palabra de verdad” (2 Timoteo 2:15) a fin de representar y servir a Jesús. Mentorear en la iglesia significa enseñar a los líderes que van surgiendo cómo leer e interpretar la Biblia. No solo necesitan ser alimentados con La Palabra de Dios, sino también aprender a ser gente que se alimenta sola y no que depende de otros para su nutrición espiritual.

Jim tuvo una situación divertida con este tema. Diego había aprendido cómo leer e interpretar la Biblia con entendimiento. Le estaban enseñando cómo llevar esa palabra a otros, a través de la predicación: escribió su primer sermón y se lo pasó a Jim para que lo revise antes de entregarlo en la iglesia. El sermón tenía cuatro puntos. Los primeros tres eran precisos (salidos directamente del texto). Cuando llegó al cuarto punto, sin embargo, Jim no encontró ningún fundamento para este:

¿De dónde sacaste este cuarto punto?

De una Biblia (popular) de estudio –respondió Diego–

¿Está en el pasaje? –replicó Jim–

No.

Entonces ¡Sácalo de aquí! –concluyó Jim–.

Más tarde Jim le preguntó:

¿Qué es lo que aprendiste de esta experiencia?.

Jim tuvo que sonreír a esta reacción exagerada:

Puedes utilizar comentarios, pero solo después de haber hecho tu propia tarea. Lee la Biblia por ti mismo. Luego revísate con los comentaristas para ver si ellos confirman tu comprensión, o si resaltan algo que se te pasó”.

### Comprendiendo . . . los caminos de Dios

Porque mis pensamientos no son vuestros pensamientos, ni vuestros caminos mis caminos, dijo Jehová. Como son más altos los cielos que la tierra, así son mis caminos más altos que vuestros caminos, y mis pensamientos más que vuestros pensamientos (Isaías 55:8,9).

Mentorear en la iglesia es mentorear hacia los caminos de Dios. Los caminos de Jesús a menudo son contrarios a los caminos de los hombres. ¿Cuántas veces Jesús tuvo que llegar a su pueblo por la vía de los contrastes?

- “Oísteis que fue dicho a los antiguos: no matarás;... *Pero yo os digo* que cualquiera que se enoje contra su hermano, será culpable de juicio”.
- “Oísteis que fue dicho: no cometerás adulterio. *Pero yo os digo* que cualquiera que mira a una mujer para codiciarla, ya adulteró con ella en su corazón.”
- “También fue dicho: Cualquiera que repudie a su mujer, dele carta de divorcio.” *Pero yo os digo* que el que repudia a su mujer, a no ser por causa de fornicación, hace que ella adultere...”
- “Además habéis oído que fue dicho a los antiguos: No jurarás... *Pero yo os digo*: No juréis en ninguna manera...”

Y así, Jesús continúa enseñando en el Sermón del Monte: sobre amar a los enemigos en vez de odiarlos, dar al necesitado, la oración, el ayuno, las posesiones materiales, el afán, el juzgar a otros, los falsos profetas (Mateo 5 - 6).

Los doce discípulos necesitaban aprender los caminos de Dios: que la salvación viene por el camino de la cruz; que el reino incluye a los gentiles tanto como a los judíos; que, en las palabras finales de la oración de San Francisco de Asís,

No busquemos ser consolados como consolar;  
ser comprendido como comprender;  
ser amado como amar.

Porque es dando que nosotros recibimos;  
es perdonando que nosotros somos perdonados;  
y es muriendo que nacemos a la vida eterna

San Francisco de Asís

¿Entienden nuestros mentoreados los caminos de Dios? ¿Conocen ellos que Dios es el creador soberano, que los ama y que tiene bondad en el corazón para ellos? ¿Pueden ver ellos, en la prueba, la disciplina amorosa de un Padre celestial? ¿Se regocijan en el sufrimiento? ¿Son ellos “ciudadanos del cielo” que viven en este mundo? ¿Tienen una cosmovisión cristiana? ¿Remplazan la sabiduría de este mundo con la sabiduría Dios? ¿O viceversa? ¿Cómo podemos, como mentores, ayudarlos para que piensen los pensamientos de Dios y tengan la mente de Cristo nuestro salvador?

### Comprendiendo... la verdad

Debido a que el padre de las mentiras instigó la caída en el pecado, la verdad siempre ha sido un problema. “¿Qué es verdad?” Preguntó frustrado Pilato a Jesús. La edad moderna buscó la verdad y concluyó que la verdad es relativa (“lo que es verdad para ti, es para ti, pero lo que es verdad para mí, es verdad para mí”). La posmodernidad ha avanzado un paso más, y ha negado la existencia de la verdad absoluta (“no hay verdad”). O, tal vez, más típicamente: “Cada uno inventa su propia verdad”.

Por lo tanto, hoy en día es común escuchar que se diga: “no importa lo que creas mientras seas sincero”. Examinemos esto mediante una ilustración.

Un vendedor llega a su casa después de un viaje extremadamente largo. Feliz de relajarse en su casa con su familia, cae en su cama como una bolsa de huesos, con el sueño más profundo. A la media noche se despierta con un dolor de cabeza insoportable. Para no despertar a su mujer, a tientas avanza hacia el baño sin encender las luces. Llega al gabinete de las medicinas, lo abre y, él conoce que el frasco de aspirinas siempre está en la repisa más baja en la esquina derecha. Lo localiza, lo abre, y toma no solo dos tabletas, sino unas dos extras como una buena medida. En puntillas regresa a su cama.

Sin embargo, sin que él lo sepa, su esposa ha estado batallando un problema de ratones en su ausencia. El frasco que él tomó en la oscuridad no era de aspirina sino ¡capsulas de veneno! que su esposa compró para matar

ratones. Ahora nuestro vendedor está en problemas. El creyó, honestamente, que estaba tomando una medicina inofensiva, pero estaba equivocado, quizá mortalmente equivocado.

No es suficiente que uno crea, honestamente, que tiene la verdad si la “verdad” de uno resulta ser una mentira. La verdad es importante. Lo que usted crea importa.

Jesús vino para dar a sus discípulos (y al mundo) la verdad. De hecho, él encarnaba la verdad. Él dijo: “yo soy el camino, la verdad y la vida. Nadie viene al Padre si no es por mí” (Juan 14:6); Jesús oró por sus apóstoles: “(Padre) santifícalos en tu verdad; tu palabra es verdad” (Juan 17:17); Jesús les prometió a los doce: “Pero cuando venga el Espíritu de verdad, él os guiará a toda la verdad” (Juan 16:13).

Jesús enseñó la verdad de Dios a sus seguidores, hasta sus enemigos reconocieron esto:

Entonces se fueron los fariseos y consultaron cómo sorprenderle en alguna palabra. Y le enviaron los discípulos de ellos con los herodianos, diciendo: Maestro, sabemos que eres amante de la verdad, y que enseñas con verdad el camino de Dios, y que no te cuidas de nadie, porque no miras la apariencia de los hombres (Mateo 22:15,16).

En medio de su juicio ante el procurador romano, Jesús habló de la verdad:

“Le dijo entonces Pilato: ¿Luego, eres tú rey? Respondió Jesús: Tú dices que yo soy rey. Yo para esto he nacido, y para esto he venido al mundo, para dar testimonio a la verdad. Todo aquel que es de la verdad, oye mi voz” (Juan 18:37).

Los mentores en la Iglesia comunican la verdad de Dios. De hecho, la iglesia se la describe en la Biblia como “columna y baluarte de la verdad” (1 Timoteo 3:15). Nuestros mentoreados tienen que:

- Ser (re)nacidos a través de la palabra de verdad (Santiago 1:18);
- Ser establecidos firmemente en la verdad (2 Pedro 1:12);

- Obedecer la verdad (1 Pedro 1:22);
- Caminar en la verdad (2 Juan 4, 3 Juan 3,4);
- Reconocer el error y defender la verdad (Filipenses 1:7,16);
- Esparcir la verdad (1 Timoteo 2:4).

El mentoreo en la iglesia se avoca tanto a la cabeza como al corazón. Una advertencia es, sin embargo, necesaria aquí: hay un peligro muy real de que el conocimiento intelectual pueda abrumar el conocimiento del corazón, el conocimiento acerca de Jesús puede remplazar la relación con Jesús. Un líder de Iglesia bien arraigado, es el que tiene tanto conocimiento intelectual como conocimiento de su corazón.

Y, él (o ella) también tiene “la mano del conocimiento” de la cual nos ocupamos a continuación.

### **PRÁCTICO: Entrenar las manos/Desarrollar destrezas**

El entrenamiento de Jesús fue intencional. Él abordó lo relacional, lo intelectual, y ahora, lo práctico. Un líder efectivo necesita todos estos tres: ser relacional (tener inteligencia emocional); tener perspicacia intelectual (cociente intelectual); y ser práctico (tener cociente de habilidad o destrezas ministeriales). Algunos han dicho que necesitamos mentorear líderes en su ser, en su pensar, y en su hacer. Jim, en sus redes de desarrollo de liderazgo, alienta el entrenamiento en carácter, en contenido y en competencia: el corazón, la cabeza y las manos del ministerio. Miremos a Jesús, mentor magistral, conforme mentoreaba a los doce en las destrezas ministeriales prácticas.

Jesús empleó el estilo de entrenamiento para un aprendiz. Los apóstoles observaban lo que hacía Jesús y cómo lo hacía; le hacían preguntas y reflexionaban sobre las destrezas con su maestro. Ellos practicaban haciendo lo que su profesor hacía, volvían para reportar sus éxitos y fracasos, y para repasarlos. A pesar de que no está tipificado como se dice a continuación, Distinguimos cinco partes en el entrenamiento de Jesús “en el trabajo”.

### **Demostración**

El primer “paso” del entrenamiento fue la demostración. Entre los doce que siguieron a Jesús, observaron lo que él hizo. ¿Y qué hizo Jesús?

“...recorrió Jesús toda Galilea, *enseñando* en las sinagogas de ellos, y *predicando* el evangelio del reino, y *sanando* toda enfermedad y toda dolencia en el pueblo” (Mateo 4:23).

Tome la enseñanza como un ejemplo. Los doce no solo aprendieron qué enseñar, sino cómo: vieron cómo Jesús enseñó con autoridad; escucharon muchas parábolas (historias); beneficiaron de la interpretación brindada sobre el significado de las parábolas, aprendieron a meterse en la discusión (“¿Qué dice la gente? ¿Qué dicen ustedes?”).

Jesús usó símiles y metáforas (“El reino de los cielos es como...”), enseñó mediante contraste (“Habéis oído lo que fue dicho... pero yo les digo...”), alertó (“Guardaos de la levadura de los fariseos”), dio ejemplos, cuestionó, exhortó, sacó a la gente: estar con Jesús era como tomar un curso maravilloso de “métodos de enseñanza”.

(Reflexión) En cada segmento del entrenamiento se incluye, como paso subsiguiente, la reflexión. Jesús constantemente se detuvo a hacer preguntas a sus mentoreados para que piensen sobre lo que estaban aprendiendo. Cuando estaban a solas, a menudo sus discípulos le preguntaban: “Explícanos...”.

### Imitación

Para aprender una destreza, sin embargo, no es suficiente solo observar. El mentoreado tiene también que practicar: fortalecer una destreza es una propuesta de “ver y hacer”. Así que Jesús no solamente proveyó la “teoría”; sino que avanzó en la praxis. Él dijo a sus seguidores: “Me es necesario hacer las obras del que me envió, entre tanto que el día dura” (Juan 9:4).

Cuando millares tuvieron hambre, Jesús desafió: “*Dadles vosotros de comer*” (Marcos 6:37). Mientras estuvieron con Jesús, los doce comenzaron a participar en las actividades de su predicación, su enseñanza y su sanidad (Marcos 3:14-15; 8:6-8; Mateo 10:1). Por ejemplo, Jesús involucró a sus discípulos cuando alimentó a los cinco mil mediante la entrega de la comida a los discípulos que, a su vez, la distribuyeron a la gente. Una tarea simple, con un involucramiento participante, educa.

(Reflexión) De nuevo la reflexión sigue al evento. Después de alimentar a los cinco mil y posteriormente a los cuatro mil, Jesús aprovechó estos ministerios de servicio para enseñar una lección más profunda.

Llegando sus discípulos al otro lado, se habían olvidado de traer pan. Y Jesús les dijo: Mirad, guardaos de la levadura de los fariseos y de los saduceos. Ellos pensaban dentro de sí, diciendo: Esto dice porque no trajimos pan. Y entendiéndolo Jesús, les dijo: ¿Por qué pensáis dentro de vosotros, hombres de poca fe, que no tenéis pan? ¿No entendéis aún, ni os acordáis de los cinco panes entre cinco mil hombres, y cuántas cestas recogisteis? ¿Ni de los siete panes entre cuatro mil, y cuántas canastas recogisteis? ¿Cómo es que no entendéis que no fue por el pan que os dije que os guardaseis de la levadura de los fariseos y de los saduceos? Entonces entendieron que no les había dicho que se guardasen de la levadura del pan, sino de la doctrina de los fariseos y de los saduceos (Mateo 16:5-2; véase Marcos 8:14-21).

Imitar puede ser parte del mentoreo en la iglesia también. Si usted va a visitar a alguien en el hospital, lleve con usted a un mentoreado. Deje que el mentoreado observe cómo usted ingresa en la habitación, habla con el paciente, interactúa con el personal del hospital, alienta con las escrituras, ministra a los miembros presentes de la familia, lee sus sentimientos, incluye a otros pacientes en la habitación, ora. etc. Luego, en una visita subsiguiente, permita que el mentoreado tome parte de la visita en la lectura de la escritura o la oración. En las visitas posteriores el mentoreado puede tomar más y más, de los elementos del llamado hasta que él (o ella) haya ganado sensibilidad, experticia y maestría en la visitación del hospital. A estas alturas es cuando el mentoreado está listo para “seguirlo (el ministerio) solo”.

### Delegación

Jesús no esperó mucho antes de delegar algo de su trabajo a sus alumnos. En una ocasión envió a los Doce, “y saliendo, predicaban que los hombres se arrepintiesen. Y echaban fuera muchos demonios, y ungían con aceite a muchos enfermos, y los sanaban” (Marcos 6:12-13). Al retornar, era tiempo de reflexionar:

Entonces los apóstoles se juntaron con Jesús, y le contaron todo lo que habían hecho, y lo que habían enseñado. Él les dijo: Venid vosotros aparte a un lugar desierto, y descansad un poco. (Marcos 6:30-31).

Cuando Jim era un seminarista joven, su mentor lo lanzó rápidamente hacia cosas pesadas del ministerio también. El pastor Juan había recibido un pedido para visitar a un recluso en la prisión de máxima seguridad y envió a Jim diciendo estas palabras: “Esto va a ser bueno para ti”.

Así que Jim, este seminarista en lugar protegido, fue a la cárcel. Entrar en la prisión, fue una experiencia que hizo que su corazón le saltara del pecho al escuchar la sucesión de puertas de celdas que se cerraban detrás de él conforme lo guiaban a las entrañas de la cárcel. Sentarse con el gánster que había solicitado la visita, era una experiencia de alta tensión, como para desbaratar los nervios. Era un elevamiento al espíritu ver cómo las escrituras ministraban a este hombre en su dolor. El pastor Juan y Jim reflexionaron sobre esto, y muchas otras situaciones, cuando Jim volvió y Juan lo recibió diciendo: “¿cómo te fue?”.

### Supervisión

“Después de estas cosas, designó el Señor también a otros setenta, a quienes envió de dos en dos delante de él a toda ciudad y lugar adonde él había de ir” (Lucas 10:1). “Volvieron los setenta con gozo, diciendo: Señor, aun los demonios se nos sujetan en tu nombre” (Lucas 10:17). Una vez más era tiempo de rumiar. Jesús se unió al gozo de ellos (“Y les dijo: Yo veía a Satanás caer del cielo como un rayo” Lucas 10:18), pero también vio que el poder y autoridad nuevos que ellos habían encontrado les podría llevar al orgullo. Así que aprovechó un momento en el que podía enseñar: “Pero no os regocijéis de que los espíritus se os sujetan, sino regocijaos de que vuestros nombres están escritos en los cielos” (Lucas 10:20).

Llega el momento cuando el mentor sabio libera a su mentoreado para que “vuele solo”. Sin embargo, la supervisión todavía es oportuna. El mentoreado regresa para contar cómo le fue y el mentor deduce qué es lo que se ha aprendido.



## Propagación

El ciclo de mentorear líderes no está completo, sin embargo, hasta que el mentoreado llega a ser un mentor él mismo y practica las destrezas ministeriales, al tiempo que y él le transmite las destrezas: mentoreamos para multiplicar. Jesús mentoreó solamente doce porque él sabía que ellos, a su vez, lo pasarían a sus propios alumnos, esto es a sus Timoteos. Es a estas alturas que el mentor original se vuelve un entrenador que entrena a un nuevo mentor en el arte de mentorear. Las sesiones de entrenamiento se mueven más hacia un mentoreo experta de otro líder emergente y nuevo en la Iglesia.

Un error que hemos visto cometerse, repetidamente, en la Iglesia es la indisposición de un mentor a que su mentoreado “vuele y florezca”. Una relación dependiente se desarrolla donde uno (o a los dos) de los integrantes no quiere dejar ir. Los mentores en la Iglesia tienen que “patear a los polluelos fuera del nido” o sus mentoreados nunca aprenderán a volar por sí solos. Hasta Jesús “levantó vuelo” cuando ascendió al cielo y dejó a sus apóstoles para que carguen su obra y levanten generaciones sucesivas de líderes para su Iglesia.

Jesús fue un mentor magistral. Nosotros queremos que nuestro mentoreo en la Iglesia sea magistral -para no decir nada acerca del ser lleno del maestro-.

Si podemos ser intencionales al mentorear líderes que van surgiendo –darle forma a sus corazones a través de nuestras relaciones, enseñarles verdad para sus intelectos y entrenar sus manos con buenas destrezas ministeriales– nos regocijaremos en la abundancia de líderes semejantes a Cristo para la iglesia.

Conforme veremos en el próximo capítulo, esta es exactamente la manera como Dios obró a través de la historia.

## Preguntas para reflexionar

1. Después de leer este capítulo esperamos que usted tenga un mejor sentido acerca de cómo el mentoreo encaja en la rutina ministerial cotidiana. ¿Podría usted trazar las coordenadas de la manera como un mentoreado podría unírsele en el ministerio y las actividades de liderazgo?
2. ¿Cómo se calificaría su inteligencia emocional (habilidades de relacionamiento), que podría observar un mentoreado en usted? ¿Qué áreas requieren ser trabajadas?
3. Es hora de un “chequeo del corazón”. Un ministro dijo: “¡Amo predicar, pero odio a la gente!” ¿Ama usted a la gente? ¿Lo podrá ver un mentoreado?
4. ¿Usted “tiene su cabeza bien puesta”? Esto es: ¿Conoce personalmente la palabra de Dios, los caminos de Dios y la verdad de Dios? ¿Puede usted enseñar esto a un mentoreado?
5. ¿Podría un mentoreado, que “opacó” a usted, aprender buenas destrezas ministeriales y de liderazgo?

## V

### Ejemplos históricos de mentoreo

Los dos tenemos edad suficiente para recordar cuando *La guerra de las galaxias* (*Star Wars*) apareció en los cines. Recuerdo haber visto la primera película de la serie con mi hijo en un cine del centro de San José, Costa Rica. Podíamos o escuchar al inglés, o leer los subtítulos en español, indistintamente. Poco o nada me imaginaba, ese momento, que encontraría un vínculo entre esta película, de la máxima expresión de la ciencia ficción, el arte y la ciencia de mentorear. Sin embargo, una referencia a Luke Skywalker en un artículo de la revista *Adult Education Quarterly*<sup>1</sup> atrajo mi atención. “Luke Skywalker es emparejado con el veterano Obi-Wan Kenobi, un mentor muy experimentado y de apoyo”. Cuando pienso en la trama de la película, observo la verdad de esta afirmación simple y categórica. En otra obra de ficción, el legendario rey Arturo es mentoreado por el mago Merlín. Entre otros reconocibles y no tan reconocibles personajes del mentoreo están Sofía con Manlius Hipómanes en *El sueño de Escipión*, o Rubeus Hagrid con Harry Potter en *La piedra filosofal*. Don Pedro es un mentor para Claudio en la obra de Shakespeare “*Mucho ruido y pocas nueces*”. Y la lista continúa de manera interminable<sup>2</sup>.

#### **Mentores históricos y sus mentoreados**

Mientras Obi-Wan Kenobi y Merlín son personajes de ficción, ciertamente hubo y hay mentores y mentoreados de carne y hueso, varios de los cuales hasta cambiaron el curso de la historia y la manera en la que la humanidad piensa

---

1 Darwin (May 2000, pp. 197-198)

2 For an extensive list, see [http://www.mentors.ca/mp\\_fiction.html](http://www.mentors.ca/mp_fiction.html), Retrieved 8/31/2007

o actúa. Una búsqueda elemental de parejas mentoreales, por el internet, nos entregará una lista grande de mentores y mentoreados<sup>3</sup>. : Freud fue mentor de Carl Jung, Sócrates de Platón. Aristóteles mentoreó a Alejandro el Grande, Antístenes, filósofo griego, mentoreó a Diógenes, “el Cínico”. Fue bien conocido que Hubert Humphrey sirvió como mentor a Walter Mondale.

Los primeros ministros canadienses a menudo han sido mentoreados por anteriores primeros ministros. Simón Rodríguez mentoreó a Simón Bolívar, conocido como el libertador de América del Sur. Margaret Thatcher llegó a ser mentora de John Major, el primer ministro del Estado de Israel, David Ben-Gurion, mentoreo a Moshe Dayan, reconocido soldado y estadista, durante un periodo turbulento de la historia que se desarrollaba en esa nación. En la historia de América del Norte, George Mason, “Padre de la Carta de Derechos”, sirvió de mentor al futuro presidente Thomas Jefferson, quien a su vez mentoreó a Meriwether Lewis, de la fama de Lewis-and-Clark. El jefe Toro Sentado Lakota mentoreó al Jefe Gall Hunkpapa; el ensayista de “Sentido común”, Tomás Payne, tuvo al autor de “El vicario de Wakefield”, Oliver Goldsmith, como su mentor. Los líderes militares como Zacarías Taylor fueron conocidos por mentorear otros líderes militares como Robert E. Lee y U.S. Grant. Dentro del movimiento abolicionista de la historia norteamericana, William Lloyd Garrison fue un mentor para el elocuente orador y estadista negro, Frederick Douglass.

En las artes, los escultores a menudo estudiaron bajo la guía de un escultor establecido. Así también hicieron los pintores bajo artistas reconocidos y las bailarinas bajo divas afamadas. El pintor greco-español de figuras elongadas, el Greco (Doménikos Theotokópoulos), fue mentoreado por Titian de Venecia, considerado por muchos como el pintor más grande de la escuela Veneciana.

Otro ejemplo, en la propia historia norteamericana: George Washington Carver fue un maestro que avanzó más allá del llamado normal de educador y mentoreó los “chicos Carver” en habilidades para la vida, considerando que muchos de sus mentoreados estaban solo a una o dos generaciones de distancia de la esclavitud.<sup>4</sup>

---

3 A very comprehensive listing can be found at [http://www.mentors.ca/mp\\_history.html](http://www.mentors.ca/mp_history.html) retrieved 8/31/2007.

4 From <http://center.acs.org/landmarks/landmarks/carver/mentor.html>, retrieved 8/31/2007.

Reconocemos la influencia que un mentor puede tener en la vida de su mentoreado/a. Algunos de los que hemos mencionado tuvieron influencias importantes en el curso de la historia, en filosofía, en psiquiatría, en arte y en estrategia militar. De no ser por los mentores, muchos de los “grandes” de nombres, reconocidos no hubiesen alcanzado la estatura particular que los distingue.

Pero no olvidemos el propósito de este libro. Estamos más interesados en el mentoreo espiritual que en aquellas clases del mentoreo que acabamos de señalar. Los registros históricos son igualmente reconocidos en relación a mentores espirituales y sus mentoreados, en la siguiente sección de este capítulo daremos un vistazo profundo a algunos de estos hombres y mujeres. Miraremos primero a los mentores en la Biblia y después a otros mentores espirituales a través de la historia desde los tiempos Bíblicos.

### **Mentores espirituales y sus mentoreados**

En Primera y Segunda de Reyes, Elías mentoreaba espiritualmente a Eliseo. Eliseo llegó a ser sirviente de Elías, y observaba todo lo que él hacía. Eventualmente Eliseo sucedió a Elías como el mensajero de Dios, en 2 Reyes 2:11-15. Este traspaso del oficio del profeta fue simbolizado mediante la entrega de la capa del profeta mayor a Eliseo. Podemos ver la relación del mentoreo entre Moisés y su suegro Jetro. De la misma manera, Moisés toma a Josué como su mentoreado y lo prepara para llevar al pueblo de Israel tras de su muerte.

Jan McCormack<sup>5</sup>, profesor del mentoreo en el Seminario Denver, presenta otros ejemplos, del Antiguo Testamento, de relaciones mentoreales: Josaba y Joiada con el Rey Joás en 2 Reyes 11:1-12:2; Elí con Samuel en 1 Samuel 3; Hilcías al rey Josías en 2 Reyes 22-23; así también como la bien conocida historia de Noemí y Ruth en el libro de Ruth.

En el Nuevo Testamento, tenemos el ejemplo de Pablo de Tarso quien, habiéndose encontrado con Cristo, fue mentoreado por Bernabé, el Consolador. Hechos 9:26-27 dice: “Cuando llegó a Jerusalén, trataba de juntarse con los discípulos; pero todos le tenían miedo, no creyendo que fuese discípulo. Entonces Bernabé, tomándole, lo trajo a los apóstoles, y les contó cómo Saulo había visto en el camino al Señor...” Este acto de tomar y traerlo a los apósto-

---

5 McCormack, J. 2002.

les fue una acción de mentoreo, un patrocinio para Pablo en la manera como los mentores a menudo lo hacen. Raab y Clinton<sup>6</sup> en su estudio de Bernabé, consideran que su rol de mentor en los dos, Pablo y Juan Marcos, fue de vital importancia en el futuro de la expansión de la cristiandad de la primera iglesia. Como buen mentor, Bernabé supo cuando desvanecerse entre las sombras. Catorce años después de que Bernabé empezara a mentorear a Pablo, Pablo toma el rol de liderazgo (Gálatas 2:1). Habiendo aprendido bien sus lecciones, Pablo hasta critica las falencias de su primer mentor (Gálatas 2:3-3:1).

Sin embargo, el ciclo del mentoreo no terminó allí. Pablo asume la tarea de mentorear al joven Timoteo. En 1 Corintios 4:17 Pablo se refiere a Timoteo como “mi hijo”; en 2 Corintios 1:1 como “nuestro hermano”, en 1 Timoteo 1:2 como “mi verdadero hijo” y en 2 Timoteo 1:2 como “mi amado hijo”. En esta relación de mentoreo, Pablo trata a Timoteo como un hijo en la carne, y para cuando Filipenses 2:22 se escribe, el mentor (Pablo) es capaz de decir de su mentoreado: “Pero ya conocéis los méritos de él, que como hijo a padre ha servido conmigo”. Parte de el mentoreo a Timoteo consistió en que este observara e hiciera lo que su mentor hacía. En 2 Timoteo 2:2 él aconseja a Timoteo diciendo, “Lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros”.

El Mentorear: *cómo invertir su vida en otros*<sup>7</sup>. Elmore sugiere que el mentoreo entre Pablo y Timoteo, claramente, las maneras en las que mentores y mentoreados deberían relacionarse:

1. La habilidad de Pablo para leer el potencial en Timoteo;
2. Pablo es tolerante con los errores de Timoteo;
3. Pablo muestra flexibilidad con la gente en diferentes situaciones;
4. Pablo es paciente con Timoteo quien sabe que madurará con el tiempo;
5. Pablo ve el futuro por delante de Timoteo y le ayuda a tener una visión;
6. como buen mentor, alienta a Timoteo a través de sus cartas;
7. Él lo provee, para que Timoteo cuente con otros recursos.

Algunos han visto la relación entre Priscila, Aquila y Apolos también como una relación de mentoreo. Posiblemente existan otros ejemplos de mentores y mentoreados en la Biblia que hayamos pasado por alto. Basta decir que el

---

6 Raab and Clinton, 1985, pp. 6-7

7 Elmore, T. 1989

mentoreo espiritual, tanto en el Antiguo como en el Nuevo Testamento, como los medios para pasar el liderazgo de una generación a otra y de gigantes espirituales a novicios espirituales, ya estaba viva y en buenas condiciones. Mentorear no es solamente algo practicado en lo que llamaríamos “mundo secular”, sino que es algo integral a la vida de cristianos individuales y particularmente al entrenamiento de líderes en la iglesia local.

La primera iglesia está repleta de ejemplos del mentoreo espiritual que seguía la línea de estos ejemplos Bíblicos. Jesús mismo mentoreo a Juan de quien se dice que mentoreo a Policarpo. Aquí tenemos un ejemplo de la era del Nuevo Testamento en la cual alguien mentoreo a uno de los padres de la iglesia.

Otra referencia temprana es la de los padres del desierto, del tercer siglo, que eran ermitaños cristianos, monjes ascetas, que vivían en el desierto de Egipto. Practicaban su rama de espiritualidad escapando de las trampas del mundo. Para el siglo cuarto se esperaba de cada habitante del desierto que tuviera un mentor espiritual (un director espiritual). Estos mentores a menudo eran llamados los ancianos del desierto.

A pesar de no ser educados en el sentido tradicional, estos padres y madres disfrutaban de una reputación de sabiduría y por la aplicación de la misma para mentorear a otros. Habiendo aceptado la responsabilidad sea de forma voluntaria o involuntaria, el anciano asumía el rol de mentor de todo corazón. Una de las tareas cruciales... era ayudar a los discípulos para que lleven sus cargas por medio de la escucha y la atención a los consejos de ellos<sup>8</sup>.

El monje mentoreado, por otra parte, tenía ciertas responsabilidades también:

Comenzando por buscar guías espirituales compatibles. En algunos casos tal búsqueda constituía un trabajo formidable y se complicaba por el hecho de que una vez que los discípulos hallaban a los guías, se esperaba que permanezcan fieles a ellos durante toda la vida. Más aún, se esperaba de los discípulos del desierto que exhiban, para que, a través de ella, develen sus pensamientos a su director. La clave del éxito del proceso de mentoreo, consistía en que tanto el mentor como el mentoreado trabajaban diligentemente para integrar la espiritualidad a la vida cotidiana. La cualidad de discernimiento, en particular,

---

8 English, 1998, pp. 30 and 33.

es integral al rol del mentoreo puesto que plantea que tanto al mentor como al mentoreado reflexionen sobre cómo Dios está activo en sus vidas y cómo ellos pueden responder a este llamado de Dios en diferentes situaciones”<sup>9</sup>.

Hoy le podemos dar diferentes nombres, pero lo que vemos que ocurre en las relaciones de los padres del desierto con los guías espirituales, es semejante a aquello que muchos de nosotros experimentamos en grupos de rendición de cuentas o en el mentoreo hombre-a-hombre de la iglesia local, a pesar de que tal vez este no sea al nivel que se practicaba (ni a la profundidad de transparencia que se demandaba) en los siglos tercero y cuarto. De todas formas, tal rendición de cuentas es más que el chequeo de la temperatura superficial que a veces pasa como mentoreo en algunos círculos de hoy. Adicionalmente, en el mundo de hoy, especialmente entre católicos romanos, existen directores espirituales que procuran guiar a sus seguidores por la senda espiritual. Tal dirección espiritual va más allá de lo que nosotros llamamos mentoreo espiritual puesto que el director es mucho más directivo de lo que es un mentor. Un mentor generalmente hace preguntas para permitir que el mentoreado tome sus decisiones propias, en cambio el director le indica a la persona qué hacer.

Aparte de los padres del desierto, contamos con dos nombres prominentes, del cuarto siglo, que usted con seguridad podrá reconocer: San Ambrosio, obispo de Milán, fue el mentor espiritual de San Agustín, considerado el teólogo más grande de la cristiandad, después de San Pablo.

Los varones no eran los únicos que buscaban esta clase de intimidad espiritual en una relación de mentoreo. Gertrudis de Helfta (Eisleben, Alemania) llegó a ser conocida como Santa Gertrudis, la Grande. Ella escribió, entre otros trabajos místicos, Ejercicios espirituales que había guiado a muchos Cisterciacos desde el siglo XIII. En sus días Gertrudis mentoreó muchas monjas y monjes. Ella mismo, se dice, había sido mentoreada por otra monja de claustro, Mechtild de Hackerborn. Varios siglos más tarde llegamos a *los místicos españoles*: Santa Teresa de Ávila, San Juan de la Cruz y Fray Luís de León. Los tres contribuyeron grandemente al misticismo católico en el siglo XVI. Hoy en día muchas de sus obras han sido traducidas al inglés y son leídas ampliamente por cristianos evangélicos. Pedro de Alcántara, un sacerdote franciscano, responsable de la fundación de las comunidades ermitañas monacales en Portugal, es a quién se le atribuye el rol de mentor espiritual temprano de Teresa.

---

9 *Idem*, p. 34.



“En Santa Teresa, Pedro percibió un alma elegida por Dios para una gran obra, y el éxito de ella en la reforma de Carmelo se debió en gran medida al consejo, aliento y defensa”<sup>10</sup>. Estos eran tiempos difíciles para la iglesia con un ambiente de muchos celos que corrían entre las diferentes órdenes religiosas. Una mujer, aun si fuera alguien que habría de llegar a ser tan conocida como Teresa, necesitaba un patrocinador que sustente a través de esos tiempos difíciles. Pedro siguió como el patrocinador y mentor. Teresa de Ávila a su vez mentoreó a Juan de la Cruz. También mentoreó a Gerónimo Gracián que más tarde llegaría a ser su director espiritual, como el superior de la orden de los Carmelitas descalzos que ella había fundado. Así que se puede ver que aun aquellos que en algún momento fueron mentoreados, se vuelven mentores de sus primeros guías espirituales.

## Conclusión

Hemos visto a mentores y mentoreados famosos en este capítulo. Tenemos un sentimiento, extraído de los ejemplos de la historia secular y de la Biblia, de lo que mentorear puede ser. En el siguiente capítulo veremos el mentorear conforme se relaciona con el desarrollo del liderazgo.

## Preguntas para reflexionar

1. ¿Con cuál de los ejemplos históricos, o ficcionales, de mentor usted se identifica más? Explique su respuesta.
2. Explique el rol que Bernabé ha jugado en el mentoreo espiritual.
3. ¿Usted se ve como “alentador o consolador” (como Bernabé)? ¿Qué sería necesario para que usted llegue a ser un Bernabé para su mentoreado?

---

10 <http://www.newadvent.org/cathen/11770c.htm>, retrieved 8/30/2007.



## VI

# Mentoreo y desarrollo de líderes

Un amigo le explicó a Jim cómo se da en la iglesia afroamericana el mentoreo. Los jóvenes son identificados por el pastor como potenciales predicadores para el futuro. Se les asignan tareas específicas que paulatinamente los llevan hacia delante, tanto literalmente como a los ojos de la congregación: Comienzan con pequeñas tareas detrás de bastidores. Si demuestran ser fieles y responsables, se les ubica en posiciones más visibles tales como de ujieres; eventualmente se les mueve al punto de sentarlos en la primera fila del auditorio o dentro del coro; finalmente, algunos son seleccionados para que se sienten en la plataforma con el pastor y para que participen en partes del servicio de adoración. A estas alturas todo el mundo en la iglesia sabe quiénes están siendo preparados para el ministerio, y todos les dan sus palabras de aliento. La instrucción de vanguardia continúa hasta el día mismo de la ordenación.

Este es un cuadro de cómo el desarrollo de líderes puede darse orgánicamente en cualquier iglesia. Demos un vistazo más cercano al mentoreo y al desarrollo de líderes en la iglesia local. Conforme lo mencioné antes, las palabras discípulo, mentor y entrenador se utilizan, a menudo, indistintamente. Nosotros las entendemos como tres pasos distintos en el desarrollo de líderes cristianos (cada uno de los cuales es edificado por la etapa anterior).

### **DISCIPULAR: Poner los fundamentos**

La tarea de la iglesia es hacer discípulos de Jesús. Cada convertido, cada creyente, cada hijo de pacto, necesita ser disciplinado. Disciplinamos a cada

persona que viene a la fe en Jesucristo. Discipular pone el cimiento para una forma de vivir y de servir a la manera de Cristo. Si una iglesia no está haciendo discípulos, no está cumpliendo su propósito de acuerdo a lo que Dios le dio. Los líderes de la iglesia necesitan preguntarse a sí mismos: ¿Está cada persona en medio nuestro volviéndose un discípulo? ¿Tenemos bien trazado el viaje en el hacer discípulos? En nuestro esfuerzo por hacer discípulos ¿hay alguien que se nos haya escapado?

¿Quién es un discípulo? ¿A qué se parece un discípulo? Bill Hull, después de estudiar la palabra Bíblica, concluyó en que tenemos que “pensar acerca del discípulo como un seguidor comprometido de Jesucristo”<sup>1</sup>.

Añade que podríamos resumir las propias enseñanzas de Jesús sobre discípulos de la siguiente manera. Un discípulo,

Está dispuesto a negarse a sí mismo, cargar a diario su cruz y seguirle.  
(Lucas 9: 23-25)

Pone a Cristo delante de uno mismo, la familia, y las posesiones.  
(Lucas 14: 25-35)

Se ha comprometido con la enseñanza cristiana. (Juan 8:31)

Está comprometido con la evangelización del mundo. (Mateo 9: 36-38)

Ama a los demás como Cristo ama. (Juan 13: 34,35)

Permanece en Cristo, es obediente, fructifica, glorifica a Dios, tiene alegría y ama al hermanos. (Juan 15: 7-17).

Tal como Jesús lo plantea: “El discípulo no es superior a su maestro; mas todo el que fuere perfeccionado, será como su maestro” (Lucas 6:40).

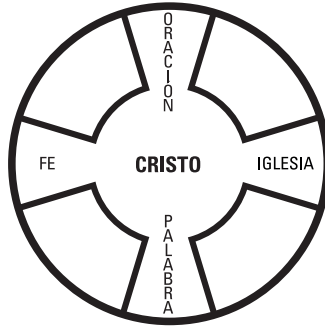
¿Cómo abordamos hacer discípulos? Existen muchas guías y currículos. Hull dice que necesitamos entrenar gente para que sean cristianos que se auto abastecen en cinco áreas: 1) en la Palabra, 2) en la oración, 3) en la comunión y camaradería, 4) en testificar, y 5) en amar a otros<sup>2</sup>.

---

1 Bill Hull. *The Disciple Making Pastor*. p. 56.

2 *Idem*.

Los Navegantes han llegado a ser conocidos a nivel mundial por sus materiales de discipulado. Utilizan una rueda como ilustración para crear y mantener una vida cristiana obediente<sup>3</sup>.



Este cuadro representa a una persona con cuatro disciplinas (el estudio de la Biblia, la oración, la comunión y el testificar) lo que da como resultado una vida cristiana obediente.

Greg Ogden, en *Discipulado esencial*, llama a la primera parte de su programa de discipulado, “Creciendo en Cristo”, esta incluye: 1) Tiempo de silencio, 2) estudio de la Biblia, 3) oración y 4) adoración. Continúa en la segunda parte “Comprendiendo el mensaje de Cristo”: El Dios de tres personas; hecho en la Imagen de Dios; el pecado, la gracia; la redención; la justificación y la adopción<sup>4</sup>.

Todos estos “temas”, sin embargo, no constituyen hacer discípulos, eso solo ocurre cuando tres elementos se juntan: “El primer elemento es la verdad inmutable de la Palabra de Dios... El segundo, elemento en el laboratorio del Espíritu Santo, son las relaciones transparentes... Hay un tercer elemento que permite que se dé la transformación: la rendición de cuentas mutua”<sup>5</sup>. Sigue, diciendo: “Las herramientas no hacen a los discípulos. Dios actúa a través de los discípulos para modelar la vida en Cristo de aquellos que están madurando”<sup>6</sup>. Hacer discípulos involucra contenido, pero sobre todas las cosas es un

---

3 Francis Cosgrove. *Essentials of Discipleship*

4 Greg Ogden, p. 8, 9.

5 *Idem*, p. 9, 10.

6 *Idem*, p. 11.

asunto de carácter: “Modelar crea una atmósfera que hace efectivo los valores, las actitudes y el comportamiento<sup>7</sup>. En otras palabras: son las relaciones las que desarrollan al discípulo.

Las generalidades acerca de cómo hacer discípulos están claras. A una relación de discipulado asisten los que son nuevos, o cristianos jóvenes, para crecer en el estudio de la Biblia, en la oración, en la comunión, en testificación y en obediencia amorosa.

Sin embargo, hemos encontrado que hay una destreza fundamental que sostiene a todo lo demás: aprender cómo se lee la Biblia —con entendimiento y aplicación personal— para uno mismo. Jim le pidió a uno de sus mentoreados que compartiera su historia de siendo discipulado:

He sido cristiano por casi dos años y quería crecer más a pesar de que no sabía lo que eso significaba. Le pregunté a Bart, el líder de discipulado de nuestra iglesia, si me podría conectar con alguien que pudiera mentorearme. Bart me enganchó con Jim y nos reunimos para almorzar juntos. Jim me preguntó qué era lo que quería y yo no tenía idea, así que le dije que quería aprender cómo se estudia la Biblia. Honestamente, yo no tenía idea de que Jim era un maestro de Biblia.

Comenzamos a reunirnos en la oficina de Jim una vez a la semana. Él me explicó las diferencias entre las versiones disponibles de la Biblia y cómo debía utilizar una de fácil comprensión pero cercana a la traducción literal para mantener equilibrio. Me sugirió un libro titulado *¿Cómo leer la Biblia por todo lo que vale?* (Fee & Stuart) y un diccionario bíblico. Comenzamos con 1<sup>a</sup>. De Tesalonicenses. Al transcurrir la primera hora de estudio en la primera frase ¡me di cuenta que estaba con el profesor indicado!

Algunas de las cosas más importantes que Jim me enseñó fueron: que comience, siempre, el estudio de la Biblia con oración: todo en la Biblia está ahí por alguna razón. Que la Biblia no puede decir lo que no dijo nunca; y prueba la Escritura contra la Escritura. Jim nunca me dio un discurso, sino que me permitió que aprendiera mediante el hallar las respuestas por mí mismo. Nos reunimos por un año más o menos, y

---

7 *Idem*.

aún ahora, tres años más tarde, Jim está siempre dispuesto para tomarse un minuto y responder alguna pregunta, o para darme algún consejo cuando se lo pido. Siempre me guía hacia la verdad, pero nunca intenta forzar la verdad en mí. Mejor todavía, permite que aprenda de la verdad por mí mismo.

Como resultado de nuestro tiempo juntos, tengo mejor habilidad para ver un pasaje y estudiarlo a profundidad por mi cuenta; disfruto leer la Biblia como nunca lo hice antes.

- Bernie

Es de la Escritura que nosotros aprendemos todo lo demás que se necesita para ser discípulos de Jesús.

Discipulamos creyentes nuevos y espiritualmente inmaduros. El discipulado provee lo elemental que todo cristiano necesita para llevar una vida que honra a Dios y edifica su Reino. El discipulado echa el fundamento para un caminar personal con Dios, y nos provee de dirección para el servicio de los discípulos en el Reino de Dios. Sin embargo, algunos discípulos tienen dones de liderazgo, esto requiere mentoreo.

### **MENTOREAR: Facilitando la formación**

Todo cristiano es discípulo, pero algunos discípulos son líderes. Mientras discipulamos nuevos creyentes, mentoreamos a los líderes que van apareciendo.

Entre los discípulos de nuestra congregación hay algunos que muestran dones de liderazgo, es a estas personas que usted quiere identificar y mentorear como líderes emergentes.

Una definición común de liderazgo es: “El liderazgo es influencia”. Cada uno tiene influencia sobre alguien –para bien o para mal–, y en ese sentido es un líder; pero más allá de esta idea muy elemental del liderazgo, hay niveles del mismo que ascienden a áreas de influencia mayores y más amplias.

- Los padres son líderes de sus hijos.
- Los maestros de la escuela dominical son líderes para grupos de niños.

- Los ministros de jóvenes que guían a los preadolescentes y a los adolescentes casi adultos.
- Los líderes de estudios bíblicos comparten la sabiduría de Dios con grupos pequeños y grandes.
- Los diáconos aplican su don de misericordia a la iglesia y a la comunidad en general.
- Los ancianos que pastorean, guían y sirven su rebaño pastoralmente.
- Los ancianos que gobiernan o administran, guían a la iglesia en la misión entregada por Dios.
- Los pastores – maestros guían a la iglesia en el plan que Dios tiene para ellos.

Efesios 4: 11-13 lo dice bien:

...y Él mismo (el Señor que ascendió) constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros, a fin de perfeccionar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo, hasta que todos lleguemos a la unidad de la fe y del conocimiento del Hijo de Dios, a un varón perfecto, a la medida de la estatura de la plenitud de Cristo.

Cada miembro –cada aspirante a líder– debe ser mentoreado al nivel del liderazgo en el que él (o ella) encuentra plenitud de servicio para Jesús y Su Iglesia.

¿Cómo sabemos cuál es el nivel que corresponde? Una medida simple que Jesús nos dio es la regla de fidelidad. “Bien, buen siervo y fiel; sobre poco has sido fiel, sobre mucho te pondré” (Mateo 25:21).

Conforme mentoreamos líderes en los niveles ascendentes de liderazgo, buscamos fidelidad en las “cosas pequeñas “antes de moverlos a “cosas mayores”.

Este procedimiento nos asegura que seguimos al apóstol Pedro y no el principio de Pedro.

San Pedro dice:

Ruego a los ancianos que están entre vosotros, yo anciano también con ellos, y testigo de los padecimientos de Cristo, que soy también participante de la gloria que será revelada: Apacentad la grey de Dios que está entre vosotros, cuidando de ella, no por fuerza, sino volun-



ariamente; no por ganancia deshonestas, sino con ánimo pronto; no como teniendo señorío sobre los que están a vuestro cuidado, sino siendo ejemplos de la grey (1ª Pedro 5:1-3).

El principio de Pedro dice que ascendamos a la gente hasta el punto de su incompetencia, eso es un paso más allá de sus dotes y eficacia. En la iglesia queremos mentorear a la gente para las posiciones de liderazgo, para las que ellos encajan, no más allá.

La mejor acomodación posicional de un líder es la posición por la cual él o ella están diseñados de manera única.

En la iglesia a la que pertenezco existe la tendencia de ver el oficio del diácono como una piedra necesaria previa al oficio “más alto” de anciano. Cuando el servir como diácono a veces provee el piso de entrenamiento para un futuro anciano, las dos posiciones son distintas y de igual honor. Los dos oficios no son más altos o bajos, simplemente son diferentes.

Merle fue discipulado y mentoreado por Jim. Eventualmente llegó a ser un diácono de la iglesia y posteriormente fue nominado y elegido para ser anciano. Él sirvió bien durante su período (tres años). Poco después a Merle se le solicitó aceptar la nominación para anciano una vez más, Merle dijo: “No, pero si usted me nombra para diácono, aceptaré”. Merle reconoció que su don de misericordia y administración, y su pasión diaconal, le quedaban mejor para servir como diácono. Esta fue una gran lección para toda la iglesia. Algunos le dijeron a Merle, “¡Oh, veo que has sido degradado de tu posición de anciano a la de diácono!”. ¿Cuál fue la respuesta de Merle?, “¡No! ¡Me han ascendido a diácono!”.

La Iglesia necesita mentorear líderes para aquella área de mayor eficacia e impacto. Esto significa identificar las áreas de dones espirituales de los líderes emergentes enfocando los esfuerzos en sus fortalezas y no en sus debilidades. Es ahí que ellos encontrarán realización y fructificación. Es ahí en donde ellos constituirán la bendición más grande a su iglesia local.

Tal mentoreo puede aplicarse para llamar a pastores-maestros. Jim le pidió a uno de sus mentoreados, Bob, que comparta su experiencia:

## Pensamientos sobre ser mentoreado

Creo que hay pocos honores en la vida que se pueden comparar con escuchar las palabras, “me gustaría mentorearte personalmente”. Fue mi privilegio escuchar estas (palabras dichas a mi persona) durante un tiempo de gran búsqueda para comprender hacia dónde Dios me estaba guiando. Fue un tiempo de mi vida en el que creí que Dios me estaba llamando al ministerio, pero con los chicos en el pregrado y numerosas responsabilidades en casa, la iglesia y el trabajo, simplemente no encontraba entre mis cartas la habilidad para abandonar todo. Sin embargo, mi experiencia profesional, muy amplia en educación, administración y negocios, me llevó a creer que tenía mucho que ofrecer a la iglesia en un rol ministerial. ¡Entra Jim!

Después de buscar caminos para mi preparación ministerial comencé una conversación con el hombre que sería mi mentor, el reverendo Jim Osterhouse. Jim me describió un programa para futuros líderes ministeriales que abarcaba educación, desarrollo de destrezas ministeriales y formación de carácter. Sonaba como mi camino a seguir, pero la única manera de obtener esta preparación significaba manejar cien millas desde mi casa a clases. Todavía recuerdo esa noche de octubre, durante un tiempo de oración y búsqueda, que Jim me llamó y dijo “Creo que me gustaría mentorearte personalmente”.

Esa noche fue una de las confirmaciones más claras para mí de mi llamado al Ministerio. Poco después empezamos una relación de tres años de instrucción, mentoreo y aliento, que ha permanecido hasta este día.

El mentoreo como un camino al entrenamiento ministerial es crucial porque un mentor ministerial trae mucho más a la mesa que un maestro. Nuestro aprendizaje y discusiones no se centraron solamente en materias como Biblia y teología, el uso responsable de la Escritura; predicación y enseñanza; evangelismo y mayordomía; sino que también en prácticas ministeriales y destrezas de alguien que lo ha hecho a lo largo de toda la vida. Las preguntas constantes que Jim hizo fueron: “¿Cómo usarías esto en el Ministerio?” “¿Quién necesita este mensaje?” “¿Cómo puede utilizarse esto en un ambiente de adoración, de jóvenes, de estudio bíblico, etc.?”.

Conforme expresaba mis pensamientos Jim los relacionaba, a partir de su vasta experiencia en la Iglesia, para afirmarme y cuestionarme, y para sugerir otras posibilidades e ideas. Jim identificaba tanto los gozos, como los retos del ministerio, qué era lo que funcionaba y qué lo que no servía. Conforme yo iba implementando, las destrezas discutidas, en mi ambiente de iglesia, íbamos revisando cómo funcionaba, qué no funcionaba y cómo podría ser mejorado.

Conforme comencé a predicar en la iglesia, contar con la retroalimentación de Jim fue muy importante. Al tiempo que Jim llegó a conocerme, me desafiaba y alentaba en mi preparación. En mi lucha por saber si Dios me estaba pidiendo que abandone mi trabajo de tiempo completo a cambio del ministerio a tiempo completo, y el impacto de esto en mi familia, la comprensión que tenía Jim de mi persona y del ministerio, me ayudó a discernir ese llamado. Discutimos los aspectos del corazón del ministerio y de la preparación de mi carácter, igual que de mi mente. Eventualmente esto me guio a la posición actual como pastor de tiempo completo.

Hay unos pocos honores en la vida como el de encontrar a alguien que viene por el camino y te dice “Quiero invertir mi persona en ti porque creo que Dios te está llamando y yo puedo ayudar”. La relación que hemos desarrollado con el paso del tiempo sirvió para que me prepare para el ministerio de maneras tales que si hubiera tomado cursos de un seminario en línea, nunca hubieran podido darse.

Preparó mi corazón y mi espíritu, así como a mi mente, para la tarea maravillosa del ministerio. Tener un mentor en mi vida es, todavía, un componente clave de mi éxito y de mi desarrollo continuo. Hoy me bendice el reunirme con mi mentor y amigo.

“Hierro con hierro se aguza; y así el hombre aguza el rostro de su amigo” Proverbios 27:17

“He tenido el privilegio de ver esta sabiduría hecha vida.”

- Bob

## **ENTRENAR: Potenciar la fructificación**

Conforme mentoreamos líderes emergentes es posible que no podamos enseñarles todo lo que necesitan saber para un ministerio eficaz. Sin embargo, podemos enseñarles cómo hallar lo que necesitan al mismo tiempo que sirven. Podemos proporcionarles destrezas de un estudiante de toda la vida. Podemos compartir con ellos el cómo utilizar una biblioteca, cómo realizar una búsqueda en la Red, cómo conducir una investigación, cómo buscar a los que saben lo que ellos necesitan. Todo esto es parte del mentoreo.

Pero no podemos permanecer en una relación de mentor-mentoreado para siempre. Eventualmente el mentoreado necesita avanzar en el ministerio. Sin embargo, cuando lo hace ¿cómo va a manejar los millares de situaciones y asuntos de lo que implica el servicio al Maestro? La respuesta: a través del entrenamiento.

Entrenar es la única relación de ayuda continua entre el entrenador y el practicante del ministerio. Los contactos para entrenamiento son cada vez menos frecuente (dígase, una vez por mes o aún menos). Las relaciones de entrenamiento pueden ser continuación de una relación del mentoreo o, más comúnmente, una relación de apoyo con una persona nueva. Tales entrenadores a menudo tienen cinco (o más) años de experiencia en la misma senda del ministerio en la que se está embarcando el mentoreado. El entrenador funciona como un mentor, pero se enfoca más específicamente en el área del liderazgo y ministerio que los dos tienen en común. El entrenador está suficientemente adelantado en el camino de su colega, al punto que puede entenderlo, empatizar con él y proveerle de guía.

En algunas ocasiones las relaciones mentoreales pueden devenir en relaciones de entrenamiento, o adoptar la modalidad de entrenamiento entre colegas. Esto ocurrió entre Jim y Wayne. Wayne reflexiona sobre la historia de ambos.

Conocí a Jim en mayo de 1999 en una conferencia en la que Jim era el entrenador de mesa, dentro de un evento de capacitación de liderazgo más grande. Jim y yo éramos líderes distritales en diferentes denominaciones. La edad y experiencia de parte de Jim me sobrepasaban con una ventaja de diez años.

Aparte de Jim, había siete personas en su mesa. Durante el evento que duró una semana, fue la responsabilidad de Jim entrenar y mentorear a los participantes de su mesa, a través de diversas actividades de aprendizaje que trataban acerca del llamado de alguien en el ministerio y de la formación del carácter como líder. Varias de las actividades del aprendizaje estaban diseñadas para que los participantes pudieran compartir de a dos.

En razón del número impar de participantes en su mesa y puesto que Jim y yo estábamos sentados el uno al lado del otro, nos asociamos para varias de las conversaciones. Una actividad clave era comprometer a los líderes a una conferencia telefónica, de rendición de cuentas, para dentro de un mes. Jim y yo agendamos la llamada. Antes de esta conferencia, y sin que Jim lo supiera, había estado pidiendo por un mentor que sirviera en la misma posición que la mía y de fuera de mi área local de influencia.

Durante los primeros treinta días posteriores a la conferencia telefónica, me di cuenta de que era muy factible que Jim pudiera constituir la respuesta de Dios a mi oración. Con eso en mente, le pedí a Jim si podríamos conversar nuevamente en treinta días. Jim aceptó contento la invitación. Esa tendencia ha continuado durante los últimos diez años. Las llamadas mensuales fueron enfocadas, durante los primeros meses, en que Jim me mentoreara acerca del desarrollo e implementación de la declaración de mi llamado personal. Además, durante el primer año, Jim caminó conmigo conforme cambié de un rol de distrito a uno regional dentro de mi denominación; también me acompañó, más tarde, una vez que me constituí el líder del equipo de nuestra organización, que patrocinaba la conferencia de liderazgo con la que comencé.

En cierta forma me volví el mentor de Jim en los procesos que Jim me había mentoreado al comenzar. En los años que siguieron hemos continuado entrenándonos el uno al otro en asuntos tanto personales como profesionales. Nos hemos reunido cara a cara y ocasionalmente con nuestras esposas cuando nuestros caminos se han cruzado. Ahora somos entrenadores, colegas. Nuestra relación continua creciendo conforme conversamos, compartimos, reímos, lloramos, desafiamos y oramos, mensualmente, con y por el otro. Al final de cada mes uno de nosotros dice: "Agendemos nuestra próxima llamada".

- Wayne

El entrenamiento no tiene que ser la continuación de una relación de mentoreo. El nuevo líder puede obtener un nuevo entrenador, o buscar uno para cumplir objetivos específicos. Los entrenadores externos pueden traer consigo perspectivas nuevas y frescas y otros recursos. Los entrenamientos específicos que abordan un conocimiento particular o un área de habilidad pueden ser tremendos y de relación temporal.

Disciplinamos nuevos creyentes, mentoreamos líderes emergentes, entrenamos practicantes de misión: el discipulado establece fundamentos espirituales, el mentoreo provee una formación en liderazgo, el entrenamiento ayuda el cumplimiento del Ministerio y su fructificación. Puesto que el liderazgo permanente nos llama a un crecimiento continuo, es parte de nuestro compromiso prometer, a cada nuevo líder mentoreado, que le proveeremos de un entrenador conforme avanza hacia el futuro que Dios le tiene preparado.

### **CULTURA: Crear el ambiente**

Hace bastante tiempo mucha gente exhibía, orgullosamente, en sus camisas y blusas un sello de forma ovalada con un alfiler que decía: PFTPTDNHTC. Quienes veían estos sellos se preguntaban: “¿qué significa eso?”

Por  
Favor  
Tenga  
Paciencia  
Dios  
Todavía  
No  
Ha  
Terminado  
Conmigo

Esta sería una manera impresionante de describir a una iglesia que tiene una cultura de desarrollo de liderazgo. Tal iglesia es un lugar de gracia donde se permite estar “en proceso y progresando”; es un lugar excitante donde la gente siempre está creciendo. Esta es una iglesia con cultura de mentoreo. Es

la cultura de iglesia que a nosotros nos gustaría ver florecer en todo el mundo: una Iglesia dinámica, de gente en crecimiento y de desarrollo de líderes. Es responsabilidad del líder crear tal cultura en la iglesia. Ya hemos resaltado los fundamentos bíblicos para este tipo de iglesia (formar gente piadosa); hemos dado un vistazo al proceso: discipular, mentorear y entrenar a los miembros de la Iglesia; y hemos examinado el contenido: carácter como el de Cristo, pensamiento y cosmovisión bíblica y destrezas ministeriales.

Pero crear una cultura también es prever un ambiente en el que tales líderes pueden ser preparados. ¿Cómo va un líder a hacer eso? ¿Cómo luce una cultura de desarrollo de liderazgo?

Comienza con el líder. El/la líder debe ser un discípulo de Jesús y discipulador de otros. El /la líder puede ser un estudiante de toda la vida que está comprometido a enseñar a otros y desarrollarlos como líderes del futuro. El desarrollo del liderazgo no puede ser una nota al margen o un pensamiento posterior: debe estar tejido en la fibra y lana de la vida de la Iglesia.

Cuando les pregunten cómo es su iglesia, los miembros deberían responder: “La nuestra es una que equipa a los discípulos y líderes ¡es lo que somos!”. Si eres líder de una iglesia saludable ¿estás preparado para crear una cultura que involucra el desarrollo de líderes como parte de su *modus operandi* diario?

¿A qué se parece una iglesia así? ¿Cómo se la siente?

Una iglesia puede tener bases bíblicas, todos los procesos y contenidos en su lugar, y aun así no contar con el “ambiente” o cultura. La mejor manera en que podemos describir ese “sentir intangible” es que tal iglesia es una organización de aprendizaje. Igual que Jesús y los doce, una iglesia que desarrolla líderes, ejecuta la vida y el ministerio conjuntamente – una de las características de una iglesia saludable -, y es en ese contexto que surgen los líderes. En ella hay una atmósfera de maduración mutua; hay un proceso grupal e individual de instrucción; la gente siempre está creciendo; es un lugar en el que alguien puede caer, como Pedro, e, igual que Pedro, puede ser restaurado; es una vida en la que el fracaso del ministerio puede constituirse en el campo de entrenamiento para el éxito futuro; es una congregación en donde el amor crece profunda y ampliamente. También es un lugar de aceptación y gozo: aun en medio de las luchas sigue siendo un lugar feliz.

Tal ambiente existe en una de las iglesias con las que Jim ha trabajado:

Un domingo un poco “mentoreo creativo” tuvo lugar: Jim estaba entrenando al pastor Cal, quien a su vez estaba mentoreando a Nick. Nick estaba aprendiendo a predicar y Cal le había otorgado un servicio de adoración por mes para que expusiera la Palabra. Cierta número de meses había transcurrido cuando Cal reportó a Jim:

Nick está escribiendo buenos sermones. Sus contenidos son buenos y sus ilustraciones son fantásticas. Otros pastores me han dicho “¡desearía que mis ilustraciones fuesen tan buenas; ¿Dónde consigue este tipo todo este material?”

Pero –siguió Cal– la entrega es tan débil, al punto que no se está captando. Le falta energía. No comunica urgencia. Le falta punzada. ¡Sé que está ahí pero no lo saca!

¿Cómo le puedes ayudar a que libere la energía que ves amarrada dentro de él? –Jim le probó–.

No lo sé... pero, tengo una idea. Regreso contigo después.

En la siguiente ocasión que Nick predicó, Cal había actuado. Conforme Nick se acercó al pódium y miró a la congregación, observó algo nuevo. Su mentor había impreso letreros y los había colgado en la parte posterior del auditorio.

**¡¡PON ENERGÍA!! ¡¡CÓMETELOS!! ¡¡PROYÉCTATE CON FUERZA!!  
¡¡DALES CON TODO!!**

Y Nick lo hizo.

Los miembros de la congregación notaron que Nick predicaba con más pasión y energía que antes. No supieron por qué sino hasta salieron del santuario.

Fue entonces que vieron lo que estaba pegado en las paredes.  
¡Qué lugar tan divertido para estar! Así es como luce una iglesia que discípula a sus miembros y desarrolla nuevos líderes.



## **Preguntas para reflexionar**

1. ¿Ve usted la diferencia entre “discipular”, “mentorear” y “entrenar” que nosotros proponemos como útil? ¿De qué manera lo ve?
2. ¿Puede usted identificar diferentes niveles de liderazgo dentro de su iglesia? ¿Qué entrenamiento sería necesario para llevar a cada individuo al nivel que le corresponde?
3. ¿Qué es lo que usted piensa debería insertarse dentro de una cultura de mentoreo en su iglesia? ¿Qué pasos se debería tomar para establecer esa cultura y ambiente?



# VII

## El mentor - El mentoreado

### Introducción

El Dr. John Perkins en uno de sus libros<sup>1</sup> describe cómo fue discipulado en la fe:

“Este maestro, cuyo nombre era Wayne Leitch, me tomó bajo su ala y empezó a discipularme. Me enseñó cómo estudiar y amar la palabra de Dios. Me enseñó las maneras de estudiar a fin de que pudiera entender la Biblia; y, además, él creyó que yo podría entenderla, *creyó en mí*. Me dio la esperanza que nunca había tenido en mi vida” (cursivas mías).

Continúa para describir una vida de discipulado y de mentoreo como el resultado de que alguien se interesó en él desde temprano. Leitch puede ser que se haya constituido discipulador de Perkins, pero también mostró las características de un mentor, de alguien que asume responsabilidad por un líder que está surgiendo y que invierte tiempo y energía en esa persona. Un mentor, igual que un discipulador, es una persona que cree en usted, alguien que le da esperanza. En un capítulo posterior hablaré acerca de los que creyeron en mí, los que me dieron esperanza. Rendiré homenaje a aquellos que desde temprano fueron mis mentores.

En este capítulo miraremos a los dos, a mentores y a mentoreados. Intentaremos terminar el capítulo con una idea clara de estas dos personas. Ellos se

---

1 Perkins, p. 13.

interrelacionan, lo que quiere decir, que no puede haber mentor si no hay un mentoreado. Todo el cúmulo de dones que poseo, junto al conocimiento y los recursos que están al alcance de mi mano son de poco valor para el bien de la longevidad, si no estoy mentoreando a alguien, un mentoreado.

Hace poco comencé una relación de mentoreo con un pastor recién ordenado.

¿Por qué se me aproximó?

Este joven pastor está ministrando en un vecindario cambiante, siguiendo los pasos del pastor que se jubiló, el mismo que plantó la obra, para ayudar a la congregación a que alcance a las personas de ese barrio que son diferentes a la mayoría de la gente de la congregación. Alguien de la clase, la persona que asignaba las regiones, sintió que yo tenía alguna experticia y dones en el ministerio transcultural, que podía compartir con este joven pastor. Al presente nos reunimos una vez al mes, en una cafetería, para revisar cómo se están haciendo las cosas en el ministerio en general y, particularmente, en respuesta a tareas que hemos acordado que él cumpliría para cada una de las sesiones subsiguientes. Él no necesita mi ayuda cuando de asuntos doctrinales se trata pues ha sido entrenado en el seminario; tampoco requiere mi consejo en relación a los cultos. Soy su mentor con respecto a lo que se relaciona con el ministerio de alcanzar a su vecindario, cuando surgen asuntos que causan conflicto, cuando se trata de facultar a aquellos que al presente no están acreditados y tampoco cuentan con poder en la comunidad. Cuando surgen preguntas relacionadas con sus ancianos y diáconos, lo encamino hacia otros mentores en la comunidad o a otros recursos que puedo traer a colación.

Hay un pastor en la región del sureste de los Estados Unidos, con quien mantengo conversaciones telefónicas cada quince días. Cualquiera de los dos puede tomar la iniciativa de la llamada. Hemos sido amigos por mucho tiempo, pero de alguna forma esta es, también, una relación de mentor-mentoreado. Normalmente terminamos en una conversación acerca de su ministerio, acerca de las oportunidades que Dios ha puesto en su camino. Juntos discutimos acerca de cuál puede ser la voluntad de Dios para él. Esto ha sido particularmente real a raíz de que él ha recibido una llamada para ir a otra congregación, lo cual requeriría que abandone un grupo que recientemente se trasladó a otra parte de la ciudad y que ha gastado miles de dólares para adecuar un área comercial como lugar de servicio religioso.

Hay otro pastor que recientemente fue separado de su congregación, después de varios años de discordia. Lo acompañé a través de este proceso de la mejor manera que me fue posible a distancia. Ahora que ya no es más pastor de esta congregación, he comenzado a orientarlo hacia otros posibles ministerios, a pesar de que estos están fuera de la denominación que compartimos.

Tengo un alumno que ha optado por la traducción de la Biblia con quien me reúno irregularmente para conversar acerca de su futuro. Lo he mentoreado mostrándole recursos que lo preparen, más adelante, para el llamado de su vida. Lo contacté con un campo de entrenamiento para supervivencia, en Florida, orientado a misioneros que planean trabajar en lugares remotos del mundo. Me llamó ayer para contarme que completó exitosamente su entrenamiento y estaba regocijado por el hecho, y me alentó para que les requiriera esto a otros que seguían la misma especialización de estudios universitarios. Nos reunimos para conversar sobre sus rasgos de personalidad y algunas maneras de mejorarlos. Nos encontramos periódicamente para desayunar a lo largo del año escolar, aun antes de que empiece el semestre de otoño, simplemente para mantener el contacto y discutir lo que haga falta discutir.

Un mentor a veces abre puertas para mentoreado, como se puede observar en los ejemplos que he presentado aquí.

Recientemente me encontré con un pastor del campus hispano, que me dijo: “Usted es quien hizo factible que yo llegara a ser un pastor de la zona. Sin su aliento y apertura de puertas, esto nunca se hubiese ocurrido”.

Probablemente tenga razón pues recuerdo que esto fue posible gracias a algunas llamadas telefónicas, a algunos correos enviados y gente que visité. Hoy tenemos, en nuestra denominación, un ministro para el campus hispánico que antes no teníamos.

Jim fue abordado –acerca de una relación de mentoreo – por alguien a quien él y yo conocemos. Este pastor deseaba ser mentoreado por Jim en un proceso de revisión completa y a largo plazo, especialmente en virtud de que está considerando un cambio de ministerio. Actualmente, los dos están definiendo las reglas de juego para esta relación de mentor y mentoreado, mientras, yo me ocuparé de la congregación conforme esta se plantea quién será su próximo pastor y la etapa de crecimiento que le toca.

Jim también ha tenido amplias oportunidades para mentorear hombres en la congregación a la que él asiste en este momento. El pastor lo ha encargado, con respecto a el mentoreo de estos hombres, mientras que otros, a su vez, han identificado en Jim habilidades de mentoreo y también lo han abordado.

Ninguno de los dos disponemos de tiempo ilimitado para mentorear. A pesar de eso, los dos reconocemos la necesidad de ser mentores para otros, sean pastores o líderes emergentes, en una iglesia local.

Necesitamos contestar la pregunta: “¿Qué hace de alguien un buen mentor?” De la misma manera necesitamos responder: “¿Qué hace de alguien un buen mentoreado?” Estos dos temas constituyen la materia de este capítulo sobre Mentor-Mentoreado.

### **¿Qué hace de alguien un buen mentor?**

*Primero: Un buen mentor es un buen escucha.*

Recuerdo una placa que colgaba de la cocina del hogar de la abuela Smith, en la que había una oración concerniente a envejecer con gracia. En el último tercio de la oración, la persona pedía a Dios compartir toda la sabiduría terrenal con quienes les rodeaban, recordándole a Dios “Quiero tener algunos amigos al final de mi vida”. Los mentores tienen la tentación de compartir toda su sabiduría aprendida con el mentoreado, lo cual puede ser una incomodidad para el mismo.

“¿Por qué me habrán pedido que los mentoree, si no quieren mi consejo?” Podríamos preguntarnos en voz alta. Sin embargo, nos corresponde escuchar más de lo que hablamos. Un proverbio español dice que el creador nos ha dado dos oídos, dos ojos y una boca. De este hecho debemos deducir que tenemos que escuchar y observar el doble de lo que hablamos. Alguien definió esto como una escucha asertiva. Tice<sup>2</sup> lo llama una escucha activa y explica: “El propósito primario es comprender el significado del mensaje desde el punto de vista de quien habla”. El mentor necesita ser alguien que escucha de manera empática, “para entender y no para criticar; analizar, aconsejar, o argumentar”<sup>3</sup>. Daloz<sup>4</sup> describe el escuchar activo como una manera de “Engancharse

---

2 Tice, 1997, p.189

3 *Idem.*, p. 192

4 Daloz, 1986, p.215

dinámicamente con el mundo del estudiante, con la intención de experimentarlo desde adentro”. En otras palabras, meternos en la mente del mentoreado, deseamos comprender la situación desde el punto de vista del mentoreado.

Johnston,<sup>5</sup> al referirse acerca de quienes contestaron una encuesta enviada al programa “listserv” de profesores asistentes, de la Universidad Estatal de Michigan, descubrió que ser un buen mentor, entre otras cosas, significaba que el mentor necesitaba ser un “escucha bueno y efectivo”. No podemos quedarnos sentados al filo de nuestros asientos, esperando, ansiosamente, a responder algo que nuestro mentoreado ha dicho. Necesitamos asegurarnos de entender lo que se está diciendo y responder apropiadamente, sea mediante verbalización, o evidenciar empatía, o quedarnos en silencio. Nuestro acto de escuchar puede tener cualquier cantidad de respuestas pero primero hemos de escuchar.

Además, escuchar es más que simplemente oír las palabras que están siendo pronunciadas. En el entrenamiento que hago, para una amplia diversidad de ambientes de trabajo, ayudo a los participantes a que reconozcan que a veces lo que no se dice se oye mucho más que lo que sí se dice. La comunicación no verbal –sea gesticular, movimientos o acciones– es tan importante como las palabras dichas. Como mentor necesito ser capaz de reconocer todas las pistas no verbales. Lo que escucho que se está diciendo no necesariamente es lo que se está afirmando. Lo que está debajo de la superficie puede ser que me ayude a entender las necesidades del mentoreado mucho más de lo que él o ella verbalicen para mí. Shea<sup>6</sup> resalta que un efecto colateral, de ser un buen escucha, es el hecho de que el mentoreado toma conciencia y se constituye en el solucionador de sus propios problemas. De hecho, todo lo que él o ella necesitan es alguien que escuche mientras que mental y verbalmente van resolviendo ellos mismos un problema. Me ha ocurrido en la vida cuando he tratado de resolver un problema. El simple hecho de verbalizárselo a alguien más me ha ayudado a descubrir la respuesta sin que la otra persona llegue a responderme.

*Segundo: Un buen mentor trata con los momentos de la vida “justo a tiempo”.*

Parks & Parks<sup>7</sup> considera a los mentores como aquellas personas de quienes dependen los mentoreados “En el momento de desarrollo del pensamiento ético y de la formación de un adulto informado, y de la fe comprometida”

---

5 Johnston, 2002

6 Shea, 1994, p.46,49

7 Parks and Parks, 2000, p. 128

Estamos allí para ayudar al mentoreado en su desarrollo como líder emergente. Le proveemos con el mentoreo justo a tiempo. Un día nos rebasarán y crecerán más que nosotros y, por ende, no tendrán tanta necesidad de nosotros. Hasta que eso ocurra, tenemos un rol que cumplir. Parks & Parks añaden: “Los buenos mentores ayudan a anclar la promesa del futuro”.

Averigüe si alguien ha tenido una experiencia de aprendizaje justo a tiempo. Solicíteles que compartan eso con el grupo. También, plantee preguntas de sondeo como: “¿En qué difiere esta experiencia de aprendizaje de las otras?”, “Como adultos, ¿sienten que aprendemos más y retenemos mejor cuando lo aprendido es justo a tiempo?” “¿Cómo se ve aplicando esto a su propio mentoreo en el futuro?”

*Tercero: Los buenos mentores son como las parteras.*

A una partera ayuda en el nacimiento de una nueva vida. Un mentor/partera hace eso precisamente: “ayuda a que otra gente dé a luz nuevas ideas, nuevas habilidades, nuevas metáforas, y nuevas formas de ser y de hacer. Asisten a los aprendices para que den a luz a sus propias ideas, visiones y metas”<sup>8</sup>.

Shea<sup>9</sup> quien ha escrito mucho sobre el tema de mentorear, describe al mentor como alguien “Que tiene un efecto importante, duradero y beneficioso para el fortalecimiento del estilo de vida de otra persona, generalmente como resultado de un contacto hombre a hombre”.

*Cuarto: Un buen mentor ayuda al mentoreado a ver cuáles son las opciones.*

Especialmente en la resolución de problemas, los mentoreados a veces necesitan de otra persona que les ayude a ver las opciones abiertas ante ellos. Shea ve al mentor como alguien que explora opciones, de las que cuales el mentor y el mentoreado hacen una lluvia de ideas para encontrar nuevas alternativas, para ser más creativos en la resolución de problemas. Podemos estar tan de cerca de un problema que de pronto nos encontramos en un callejón sin salida, sólo vemos una alternativa, si acaso la hay. La sinergia al hablar con otra persona es suficiente para ayudarnos a comenzar a identificar otras opciones o alternativas. Daloz realizó un estudio sobre este aspecto del mentoreo, él ve al mentor como alguien que presenta un espejo en el cual el mentoreado puede verse a sí mismo, una manera de ampliar la percepción de la conciencia de la

---

8 Vogel, 2000, p.24

9 Shea, 1999, p.3



persona. Daloz cita a Sócrates, quien sostuvo su propio espejo recurriendo a una serie de “y si–luego” hasta que sus mentoreados entendieron las implicaciones de su lógica. Él designa al mentor como una voz alternativa, alguien que asiste al mentoreado en la exploración de puntos de vista alternativos<sup>10</sup>. Hemos descubierto que, una buena técnica para expandir el horizonte del mentoreado, es solicitarle que haga una lista de por lo menos diez opciones disponibles para él.

*Quinto: Un buen mentor es alguien que inspira.*

Así como John Perkins afirmó sobre Leitch, “el creyó en mí, me dio una esperanza que nunca tuve en la vida” . De la misma manera: “Necesitamos estar junto a personas que creen en nosotros para que podamos creer más plenamente en nosotros mismos. Esta creencia duradera en nuestras propias capacidades, más que cualquier otra cosa, es el regalo que los mentores entregan”<sup>11</sup>.

¿Ha tenido usted a alguien que creyó en usted, que lo inspiró? ciertamente espero que esto sea así en mi mentoreo, que yo inspire a mi mentoreado, que lo ayude a creer en sí mismo y en las capacidades entregadas por Dios, para seguir en el lugar en el que Dios le ha puesto en la iglesia local. Stanley y Clinton<sup>12</sup> llaman a esto ver el potencial en una persona.

*Sexto: Un buen mentor es un pensador crítico.*

Zachary<sup>13</sup>, quien escribió extensamente sobre el mentoreo en la educación, ve al mentor como un pensador crítico. Los mentores necesitan modelar el pensamiento crítico de los mentoreados. Esta idea está reforzada por otros especialistas en el campo de mentoreo. Brookfield, por ejemplo, escribió dos libros que adhieren a esta idea. El primero trata sobre el educador o mentor, que se debe convertir en un pensador crítico; y el segundo volumen habla sobre el mentor que ayuda a su estudiante o mentoreado para que se vuelva un pensador crítico.

El mentor facilita el pensamiento crítico incluso, como hemos visto, en la toma de decisiones mediante el considerar las distintas opciones. Parte del pensamiento crítico involucra, también, el establecimiento de expectativas claras,

---

10 Daloz, (1999:228); Galbraith and Zelenack, (1991:129)

11 Tice, (1997:145)

12 Stanley and Clinton, (1992:38)

13 Zachary, (2000:16)

respecto de la relación de mentoreo, que modelan la conducta apropiada, que desarrollan el respeto mutuo y que indican cuándo intervenir en las acciones<sup>14</sup>.

Parte del pensamiento crítico puede incluso desafiar al mentoreado, especialmente cuando parece que este va en dirección equivocada. Esto no se hace mediante una simple observación negativa; sino más bien, a través de preguntas, de suerte que el mentoreado “descubra” por sí mismo que las cosas están encaminándose mal.

Hay mucho más que se podría decir sobre un buen mentor, pero, si lo hacemos, no llegaríamos nunca, en este capítulo, al tema del mentoreado. Antes de llegar al mentoreado, hemos de considerar por un momento aquellos comportamientos que el mentor ha de evitar si ha de ser considerado bueno en su tarea.

### **Conductas que los mentores han de evitar**

Nuestro amigo Shea, quien ha escrito volúmenes sobre el mentor y el mentoreado, para el mundo de los negocios, nos da una lista de siete cosas para evitar:

1. *Dar consejos muy libremente*: esto tiene sentido a la luz del comportamiento positivo en lo que tiene que ver con ser un escucha activo. Podemos cortar rápidamente las líneas de comunicación si es que fallamos en la escucha y si es que somos prontos para dar consejos. Mi esposa a menudo me dice: “Los hombres son los que arreglan, las mujeres las que hablan”. Cuando ella comparte un problema conmigo, lo que quiere es que la escuche, no que trate de arreglar el problema. Como mentor, necesito escuchar y no apresurarme a dar consejo. Mi mentoreado no necesariamente quiere que yo le arregle el problema, él (o ella) quiere que yo le escuche.
2. *Criticar*: ¿A quién le gusta el criticismo, especialmente cuando acaba de compartir un problema o un dilema en el que se encuentra? El criticismo solamente añade combustible al fuego. Una vez más, el mejor consejo es escuchar.
3. *Rescatar*: mi esposa, cuando comparte un problema, no quiere que yo la rescate, solo desea ser escuchada. Puede ser que quiera ser un mentoreado

---

14 Johnston.(2002:14)

rescatado, pero hacerlo ¿resolverá el problema o lo ayudará a la larga? Otra vez, un buen mentor no se apresurará a rescatar. Cuando los discípulos de Jesús se encontraron en la situación de no poder echar fuera un demonio, no vinieron a Jesús esperando que él lo haga. Vinieron con la esperanza de que les provea de una instrucción oportuna, a fin de que ellos puedan volver a su tarea y cumplir el trabajo.

4. *Respaldar inapropiadamente*: ¿Existen situaciones en las que ponemos al mentoreado en la arena sin que esté listo? ¿Sin que ella (o él) esté listo? ¿Existen ocasiones en que tratamos de ubicar a los mentoreados en posiciones de influencia sin que ellos tengan o el entrenamiento o las habilidades necesarias? Tal vez otra persona esté mejor calificada que nuestros mentoreados. Quizás sea necesario preguntarnos cuál es nuestra motivación al hacer esto. ¿Acaso patrocinar algo agranda, incluso si ese algo no es apropiado?
5. *Levantar barreras innecesariamente*: a veces hacemos justo lo contrario y ubicamos barreras o ponemos piedras de tropiezo en el camino de nuestros mentoreados. Sé de un pastor que delega, pero luego hace que sea imposible para el mentoreado tener éxito. Inconscientemente, el pastor teme que el mentoreado haga un mejor trabajo del que él mismo está haciendo. Inventamos justificaciones que explican por qué el mentoreado no puede cumplir con la tarea, y hacemos todo lo posible de manera que él quede, inevitablemente, encaminado al fracaso. A veces esto es resultado de los celos, o incluso consecuencia de que no queremos que nuestra relación de mentoreo termine. Si nuestro mentoreado no está listo y capacitado para moverse solo, podemos continuar obteniendo satisfacciones de él o ella, mediante el mentoreo.
6. *Ignorar el porqué*: mucho de lo que se dice en una sesión de mentoreo encierra un porqué detrás. ¿Por qué dijiste lo que dijiste? ¿Por qué hiciste lo que hiciste? Pasar por alto el porqué, es perder la esencia misma del momento.
7. *Menospreciar*: minimizamos lo que nuestro mentoreado puede hacer por sí mismo. Lo tomamos a la ligera cuando realmente deberíamos aplaudirlo por sus logros.

Elmore<sup>15</sup> discute el tema de “cómo identificar un mentor tóxico”. Estas siete conductas ciertamente las hallaremos en un mentor tóxico y nos ayudarán a acortar el aprendizaje que se puede dar en una relación de mentoreo aun antes de que esta comience.

---

15 Elmore, (1995:59-61)

## ¿Qué es lo que hace a un buen mentoreado?

Uno podría pensar que de una relación de mentoreo entre dos, el mentor es el más importante. En algunas maneras sí lo es. Pero por otra parte los dos son de igual importancia. Hay conductas que harán del mentoreado un mentoreado bueno o malo. Por lo tanto, en lo que queda de este capítulo, pasaremos un poco de tiempo considerando qué es lo que hace a un mentoreado bueno.

Los estudiantes, en mi clase de preparatoria, a menudo quieren que les dé de comer con cucharita. Esperan que yo les provea las guías de estudio para los exámenes y, dado el caso de que prepare una pregunta de examen que no corresponda a la guía provista, consideran que es mi responsabilidad y mi culpa que ellos saquen una mala calificación. Si se ausentan, esperan que les haga llegar “cualquier cosa importante” que se vio en la clase durante su ausencia. En esto soy asequible hasta cierto punto, sin embargo, todavía considero que es más responsabilidad del aprendiz, o del mentoreado, aprender, de lo que es mi responsabilidad enseñar. Yo les proveeré las herramientas básicas para el aprendizaje pero, ciertamente, espero que ellos realicen gran cantidad de investigación y que discutan ese material en clase. ¡No soy un conferenciante! Y así es que al inicio de un nuevo semestre les entrego un rollo con todo lo que pueden esperar de mí y de lo que yo, ciertamente, espero de ellos. Su éxito en mi clase depende más de su propia iniciativa y pro-actividad y menos de lo que yo les alimento con información para que, después, me lo devuelvan en los exámenes.

De la misma manera, cuando se habla de una relación de mentoreo, los mentoreados tienen una responsabilidad. Como lo ha dicho, Daloz<sup>16</sup>: “El viaje le pertenece, ante todo, al viajero, no al guía”. El mentoreado, en su calidad de adulto que aprende, es ahora “Alguien que realiza un esfuerzo para evaluar, interiorizar y aplicar efectivamente el conocimiento, las habilidades, las perspectivas y las interiorizaciones o sabiduría ofrecida... alguien que busca esa ayuda y la usa apropiadamente para propósitos de desarrollo en donde sea necesario”<sup>17</sup>.

---

16 Daloz, (1986: 33)

17 Shea (1999:3)

Las características, entonces, de un buen aprendiz es:

*Primero: El buen mentoreado es alguien que asume responsabilidad de su propio aprendizaje.*

En mis relaciones de mentoreo, normalmente le doy la libertad al mentoreado para que me contacte. En algunos casos agendamos la próxima sesión al concluir nuestra reunión. En otras ocasiones, lo dejo abierto de suerte que le pido al mentoreado que se contacte conmigo cuando esté listo para volvernos a reunir. En ambas situaciones trabajamos entorno a la disponibilidad del mentoreado primero. El mentoreado necesita agendar su tiempo conmigo. Necesita que sea importante para él, al punto de que abra su calendario (o agenda) y busque ahí dónde ubicar un tiempo para que nos podamos reunir. Esto tiene sentido cuando consideramos al mentoreado en su condición de un adulto que aprende. Una de las características de un adulto que aprende es la autodirección. Él (o ella) sabe cuándo y dónde recurrir por ayuda. Un buen mentoreado determina en algunos aspectos sus propias necesidades o lo que quiere.

*Segundo: Un buen mentoreado es un escucha activo.*

Mencioné anteriormente cómo este era un importante factor para el mentor. Shea llama al mentoreado a que sea un escucha asertivo<sup>18</sup>. El mentoreado necesita oír lo que su mentor le dice y, luego, determinar qué hacer.

*Tercero, Un buen mentoreado es un escucha proactivo.*

Shea<sup>19</sup> dice que los mentoreados necesitan elegir “desarrollarse y cambiar ellos mismos”. Los humanos son intrínsecamente motivados. No existe tal cosa como la motivación extrínseca. Inténtelo como pueda, no podemos cambiar a nadie. “Usted puede llevar un caballo al agua pero no puede hacer que beba” es un adagio verdadero. Con nuestros mentoreados en las sillas oramos para que, bajo la influencia del Espíritu Santo, el mentoreado cambie de verdad.

Nosotros no los podemos cambiar. Ellos deben ser pro-activos en su deseo por cambiar. En el estudio hecho en la Universidad Estatal de Michigan, al que hicimos referencia antes,<sup>20</sup> el mentoreado o aprendiz fue descrito como aquel que es: proactivo

---

18 *Idem*, 32

19 Shea, (1994:60)

20 Johnston 2002, p.15

- Buscar una retroalimentación útil y demostrar aprecio por ella;
- No tener miedo de pedir lo que sea que necesite para crecer;
- Nunca temer hacer preguntas;
- Participar activamente en la relación;
- Aprovechar la experticia y experiencia del mentor.

*Cuarto: Un buen mentoreado es alguien que aprende a lo largo de toda la vida.*

Puede que el mentoreado no tenga siempre un mentor a su lado para llamar, sin embargo, el mentoreado necesita aprender a dónde ir cuando se requiera ayuda. Esto puede referir a una persona o a recursos impresos, o a un portal. Daloz<sup>21</sup> no se equivoca cuando dice: “La mayoría de nosotros hemos aprendido mucho más fuera de la escuela que dentro de ella. Lo hemos hecho de nuestras familias, de nuestro trabajo, de nuestros amigos. Hemos aprendido de los problemas resueltos y de las tareas logradas, pero también de equivocaciones confrontadas y de ilusiones desmascaradas. Intencionalmente o no, hemos aprendido de los dilemas que nuestras vidas nos presentan diariamente”

Tales aprendizajes son los que nos constituyen en adultos abiertos a mentorear y a ser mentoreados. El objetivo se convierte en ayudar a los mentoreados para que desarrollen un hábito de aprendizaje que dure toda la vida. Esto se sintoniza con lo que otros han llamado la necesidad de conductas de auto-empoderamiento del mentoreado. A diferencia del protegé de tiempos antiguos, el mentoreado moderno de hoy es mucho más proactivo, auto-empoderado y menos dependiente de su mentor para abrir las puertas o para que le diga qué hacer y cómo comportarse.

*Quinto: Un buen mentoreado es transparente.*

Los mentoreados han de ser abiertos y francos con sus mentores. No retendrán información vital. Los mentoreados han de ser honestos en lo que hallen deficiencias y necesidades; y han de comunicar los problemas con claridad. Un doctor puede dar un mal diagnóstico en caso de que el paciente retenga información vital. Un mentor, igual que el doctor, solo puede basarse en la información que tiene a mano.

Que estas cinco características nos basten por ahora. Si un mentoreado es responsable de su propio aprendizaje, si es un escucha activo, si es un aprendiz proactivo, si es un estudiante de toda la vida; si es transparente, entonces, la

---

21 Daloz, 1999, p.3

relación de mentoreo tiene una probabilidad fuerte de ser exitosa. El mentoreado de la silla alcanzará el conocimiento, las destrezas y el corazón necesario, para llevar sus tareas en la iglesia local empoderado por el Espíritu Santo.

### **Preguntas para reflexionar**

1. ¿En cuál de las características de un buen mentor usted tendría que trabajar para llegar a ser más efectivo?
2. ¿Qué comportamientos de un mal mentor necesita usted “desaprender”?
3. ¿Es su mentoreado bueno? ¿Cómo podría él mejorar?





## VIII

# Etapas del mentoreo

Tom se quedó atónito el domingo que Harry se acercó, después de la iglesia, a preguntarle si estaría dispuesto a mentorearlo. Harry dijo que había lo observado durante varios años y que vio su madurez espiritual e integridad en diversas áreas de la vida. “Quiero ser como tú eres, Tom”, le dijo con toda seriedad. Sin considerar en detalle todo lo que esto encerraba, Tom accedió con gusto a la propuesta y sugirió que se reunieran en la semana para tomar café. Tom y Harry se reunieron en una cafetería local, esto ocurrió por varios meses sin que se hubieran definido estructuras o agendas determinadas. Después de la quinta ocasión de tomar café, Harry le informó a Tom que discontinuaba el mentoreo. “En realidad no estoy sacando mayor cosa de esto, Tom, lo lamento”. Los dos abandonaron la cafetería un tanto desanimados. ¿Qué salió mal? En este capítulo discutiremos esto y las maneras de cómo mantener una relación de mentoreo que funciona y a la vez cuándo hacer un cierre de ella.

### **Definiendo las reglas**

Dentro de cualquier relación de mentoreo, desde el inicio mismo, uno necesita establecer reglas de juego. Cosas como 1) ¿Cuándo nos reunimos?; 2) ¿Cuánto durará la reunión?; 3) ¿Con qué frecuencia?; 4) ¿Cuál será el tema de nuestra reunión?; 5) ¿Qué temas, si los hubiera, quedarán como tabú?; 6) ¿Cómo sabremos si hemos conseguido lo que nos propusimos? Son todas preguntas válidas para plantearse en el principio. En otras palabras, para que una relación mentoreal tenga éxito, las partes involucradas necesitan entrar conociendo las expectativas del otro y llegar a un acuerdo sobre lo que funciona

y lo que no funciona. Se necesita tener una estructura del mentoreo aunque sea mínima.

No todas las relaciones de mentoreo son lo mismo. Nosotros dos tenemos algunas que son altamente estructuradas, muy intencionales; mientras que otras relaciones de mentoreo son mucho más informales o menos intencionales. Algunas de las relaciones requieren un acuerdo de mentoreo detallado y se llevan semanalmente; mientras que otras se dan esporádicamente en una reunión en el centro comercial con un café de por medio, o por teléfono cuando el mentoreado siente que necesita hablar.

Algunas relaciones mentoreales han sido llevadas por años, mientras que otras son de corto plazo. Las relaciones de corta duración tienden a enfocarse en un tema particular o habilidad, cuando el mentoreado siente que esto se ha obtenido, nos separamos.

Aprendimos mucho de Gordon Shea en su libro, “*Mentorear: Cómo desarrollar conductas de mentores exitosos*”, sobre cómo estructurar relaciones de mentoreo. Él describe las relaciones estructuradas de corto plazo, las relaciones estructuradas de largo plazo, las relaciones informales de corto plazo e informales de largo plazo.

<b>Estructura e Intensidad de el Mentoreo</b>	
Estructurada de Corto plazo	Informal de Corto plazo
Estructurada de Largo plazo	Informal de Largo plazo

Según Shea, tanto el mentor como el mentoreado necesitan tomar en cuenta la cantidad de mentoreo necesitada y los recursos al alcance inmediato del mentor. En otras palabras, el formato de estructura de la relación y tiempo involucrado (la intensidad) hablará mucho del resultado eventual y el éxito de la relación. Esto es algo que hubiera servido, tanto a Tom como a Harry, cuando iniciaron el mentoreo juntos. Según el cuadro uno puede ver dos formas de mentoreo, la estructurada y la informal. La diferencia entre estas dos es el

grado de estructura que uno da a la relación. En otras palabras, mientras más detalles se definen previos al mentoreo, más estructurada (más formal) es la relación. A menos estructura impuesta en la relación, más informal el mentoreo.

Lo que Tom y Harry tuvieron era una relación de mentoreo muy informal, pero una que aparece carente de cualquier pizca de estructura. Era, simplemente, “un cafecito” como dicen los holandeses; una excusa para juntarse a tomar café sin que haya mayor substancia en el encuentro. Donde no hay rendición de cuentas, estructural o informal, es más como tomar un poco de aire que lo que es en sí mentorear. La rendición de cuentas, de las partes, es necesaria para que exista el mentoreo, ella se evidencia en una relación, cuando una de las partes promete hacer algo. Harry puede ser que se comprometa a realizar un cambio en su vida o leer un libro recomendado por Tom. Tom puede ser que prometa revisar cierto artículo que le pueda resultar beneficioso a Harry. Además, también se puede comprometer para que Harry rinda cuentas de los cambios de su conducta o de la lectura de un libro sugerido. Esto es importante ya sea que la relación sea de tipo formal (estructurada) o informal.

Se puede ver, también, en el cuadro dos intensidades en el mentoreo: a largo plazo y a corto plazo. Si las metas son pocas, una relación de mentoreo podría ser de plazo muy corto, podría durar apenas unas dos reuniones o tal vez hasta seis meses. Si las metas son numerosas, la relación puede ser de largo plazo, con hitos que se ubican en el camino, conforme se va logrando cada meta. Algunas tareas y algunos aprendizajes requieren periodos largos de tiempo. Tanto el mentor como el mentoreado necesitan saber esto conforme se adentran en la relación, puesto que se requerirá, de las dos partes, un compromiso a largo plazo. Por otra parte, si el mentor se da cuenta de que lo que el mentoreado desea se puede lograr en poco tiempo, entonces es necesario comunicarlo. Lo único peor que una relación de mentoreo que se extiende, o alarga más allá de su utilidad, es una relación fracasada.

### **Fases del mentoreo**

Ya sean eventos altamente estructurados o informales, las relaciones de mentoreo atraviesan, por lo menos, cuatro etapas:

- Preparación
- Negociación

- Activación
- Cierre

Otro especialista en mentoreo llama a estas cuatro etapas: 1) Cultivo de la tierra; 2) plantar las semillas; 3) alimentar el crecimiento; y 4) recoger la cosecha, respectivamente.

Un mentor escribe “El simple hecho de estar consciente de estas etapas (de mentoreo) nos habilita a identificar las señales y letreros necesarios”<sup>1</sup>

***En la etapa de preparación:*** El mentoreado busca a uno de nosotros para preguntar si puede ser mentoreado. Ese es el momento en el que el prospecto de mentoreado comienza a buscar a la persona indicada para ayudarlo en una situación particular. Normalmente hay una conversación inicial respecto a lo que el mentoreado necesita; nosotros explicamos qué es lo que esperamos que ocurra en esa relación. Fue esto lo que no hubo en las conversaciones iniciales y subsiguientes entre Tom y Harry. Si Tom hubiera tenido una idea más clara sobre lo que Harry estaba buscando, hubiera podido decidir si realmente era el mentor apropiado para Harry; también hubiera podido explicarle lo que le podía ofrecer.

***En la etapa de negociación:*** Las reglas de juego, para la relación de mentoreo, se establecen, reglas que incluyen metas, límites, duración de la relación de mentoreo, a menudo, se escribe un acuerdo acerca de el mentoreo, que después de escrito se firma. Esto es particularmente cierto en los pedidos estructurados: las metas claras mantienen cualquier relación enfocada en el objetivo. Saber cuál era el producto terminado previsto, hubiera ayudado a Tom y a Harry en su etapa de discusión. Establecer límites también es importante en la etapa de negociación del mentoreo. Cuáles son los tópicos a ser discutidos y, particularmente, qué asuntos se van a evitar, ayuda a definir los límites. Mentorear no es un asunto de confesión, a no ser que se lo haya acordado: ¿Está todo abierto para consideración o Tom y Harry limitarán su tiempo juntos a temas específicos que Harry considera deben ser discutidos y con los cuales Tom está de acuerdo, o viceversa? Mientras con mayor precisión y enfoque se define la relación, mayor será la tasa de éxito.

---

1 Zachary (2000), p. 50.

Como maestros de estudiantes de edad universitaria, los dos nos damos cuenta de la importancia de definir límites claros con esos estudiantes. Los límites con aquellos del sexo opuesto son especialmente importantes, debido a la ligazón emocional que puede darse entre profesor y alumno<sup>2</sup>. También, una relación muy cercana con un estudiante (amigos muy de confianza) puede resultar en la pérdida de objetividad de parte del profesor o en que el estudiante se aproveche de la relación

Lo mismo se aplica a las relaciones de mentoreo. Los límites tienen que ser establecidos sobre los mismos asuntos. El mentor tiene que mantener un nivel de objetividad en la relación, si él (o ella) ha de “hablar la verdad”, y para ver qué es lo que está ocurriendo en la vida del mentoreado. Las relaciones muy íntimas pueden resultar en la pérdida de objetividad, y el consejo que se ofrece, bajo tales circunstancias, puede ir en detrimento del mentoreado. De la misma manera, si se trata con miembros del sexo opuesto se puede desarrollar una ligadura emocional perjudicial para la relación y potencialmente peligrosa para las partes

También es verdad que a veces los mentoreados, intencionalmente o no, pueden aprovecharse de la relación y desear más del mentor de lo que es posible. Un mentoreado muy dependiente podría estar llamando a toda hora del día y de la noche, o incluso hacer demandas que van más allá del ámbito de la relación. Por esta razón es necesario establecer límites claros<sup>3</sup>.

Probablemente es justo decir que ninguna relación de mentoreo tiene el propósito de durar toda la vida, por lo menos no aquellas en las que el mentoreado siempre depende de su mentor para que se lo guíe. La relación puede volverse una relación de mentoreo entre pares. Puede llegar a ser una relación de mentoreo en la que el mentoreado reporta periódicamente, pero, eventualmente, un proceso de debilitamiento debe ocurrir no sea que se cree codependencia en la relación, y el mentoreado tenga temor de tomar decisiones sin el aporte de su mentor. Esta es la razón por la cual es esencial que el mentor y el mentoreado realicen revisiones periódicas, respecto a la relación, a fin de determinar si las metas han sido alcanzadas y si deberían continuar o no. Aquí también se deben poner límites.

---

2 Diremos más sobre esto en un capítulo posterior

3 Un ejemplo vamos a encontrar en los apéndices.

Desafortunadamente también tenemos que hablar sobre qué ocurre cuando el mentoreo “sale mal”. El mentor y el mentoreado necesitan reconocer que las relaciones de mentoreo pueden ir por el rumbo no deseado. Esto puede deberse a fallas de nuestra parte como mentores, o de parte del mentoreado. Puede deberse a una falta de confidencialidad o a una expectativa mal ubicada, o por falta de integridad de una de las partes de la relación. Los desacuerdos fuertes también pueden ser los culpables.

Las razones por las que una relación de mentoreo puede volverse desabrida son muchas y de diversa índole. Por esta razón, al definir límites, muchos especialistas en mentoreo sugieren una “cláusula de divorcio sin culpa” (por llamarla de alguna manera), en la que cualquiera de las partes pueda terminar la relación. El mentor y el mentoreado pueden, entonces, salir campantes de una relación de mentoreo fallida con el menor daño posible a cada una de las partes. Nosotros dos hemos experimentado esto al menos una vez en nuestra larga trayectoria como mentores. Es doloroso. Hay ocasiones en que comenzamos a preguntarnos qué podríamos haber hecho de manera diferente. Sin embargo, los efectos perdurables de una ruptura son mínimos si es que existe una cláusula que consienta la terminación de la relación de mentoreo. Se espera que esto no signifique el fin de una relación personal con la otra parte. A veces ese “divorcio” garantiza que podemos mantener una buena relación en la que, sin la cláusula referida, podría haber ocurrido un daño irreparable.

Tom y Harry pudieron haber sentido la necesidad de poner un límite de tiempo a su relación mentoreal, un lapso en el que ellos pudieran evaluar cómo van las cosas; un tiempo, ya sea para cortar o para hacer ajustes en la relación. Poner tiempos específicos -digamos después de cinco sesiones- da a cualquiera de las partes, la oportunidad de salirse si el compromiso de tiempo es demasiado o si cualquiera de los dos siente que no avanza. Este, también, puede resultar un tiempo para establecer un acuerdo formal escrito si ambos sienten que esto les mantendrá honestos al uno con el otro en la relación.

Como es obvio de pensar, con lo que hasta aquí se ha escrito, son muchas las cosas que influyen en la etapa de negociación, mientras más abiertamente se conversa menos serán los problemas para la relación y mayor la confianza de las partes, conforme se desplazan hacia la tercera etapa de la relación que es el mentoreo en sí.

***En la etapa de habilitación:*** El mentoreo se da conforme el mentoreado queda facultado para hacer ciertas cosas, para reflexionar acerca de ciertos asuntos, para desarrollar ciertos hábitos y conductas que tienen su fundamento en las metas establecidas. Cada meta lograda puede servir como un hito señalador en la relación, que lleve a Tom y a Harry hacia un punto en el que su relación toma un nuevo giro o concluye. Si Harry y Tom fueron exitosos en las etapas de preparación y negociación, la etapa de habilitación será exitosa. Puesto que las etapas de preparación y negociación de Tom y las conversaciones iniciales de Harry, dejaron mucho que desear, no es de maravillarse que en la habilitación el resultado haya sido tan pobre, al punto que Tom quedara fuera.

***La etapa de cierre:*** Pone en evidencia que es hora de algo más. Esto se puede dar basado en las metas que se han cumplido u otros hechos que evidencian que la relación precisa terminar. El proceso del destete se da durante esta última etapa. Debemos estar conscientes que esta etapa puede resultar en tensiones emocionales altas, debido a que la intimidad de la relación está siendo quebrantada, especialmente si esta se ha mantenido por meses o años (alta intensidad).

Si la relación no termina cuando debería, puede tornarse contraproducente; igual que un pescado de tres días la relación puede volverse rancia, también se puede crear una codependencia que no ayudaría para nada a Tom o a Harry. Prevenir la codependencia es algo de lo que las dos partes necesitan tener conciencia en la etapa de habilitación, de manera que la de cierre se dé con la menor tensión posible para cualquiera de las partes.

Sin embargo, también es verdad que muchas relaciones de mentoreo parecerían “seguir su curso” sin tener la necesidad de renegociar.

Cuando una relación de mentoreo llega a una conclusión natural este hecho suele llamarse *motu proprio* o de “iniciativa propia”.

Cuando las metas han sido cumplidas, puede que sea tiempo para que el mentoreado avance, ya sea para una actualización propia, o hacia otra relación de mentoreo con otro mentor. Por lo tanto una buena relación de mentoreo identifica bien cuando detener el carro. Terminar bien una relación de mentoreo es tan importante como reconocer cuándo iniciarla. Me gusta el título

de un libro que salió en 1999: *El arte de mentorear: guiar, seguir y salirse del camino*<sup>4</sup>. De la misma manera reconozca cuando es hora de salirse.

## **Renegociar la relación**

Las relaciones de mentoreo también pueden ser renegociadas en esta última etapa del juego. Se pueden establecer nuevas metas y parámetros a El mentoreo, para dar una nueva frescura a la relación, *una razón de ser*. Lo que hace uno, en esencia, es volver a la segunda etapa, la de negociación, para proceder de allí en adelante. Tal vez, en las etapas iniciales del mentoreo, es mejor definirla como una relación de tiempo corto, con la opción de poder siempre renegociarla. Conforme uno adquiere destreza en mentorear, siempre se puede mover a relaciones de mentoreo más largas.

## **Conclusión**

En este capítulo hemos visto la importancia de definir las reglas de juego. Hemos visto las estructuras mentoreales y sus intensidades de las cuales algunas son estructuradas a corto plazo; otras estructuradas a largo plazo, mientras que otras son informales de corto plazo o informales a largo plazo.

Hemos estudiado las cuatro etapas del mentoreo: la preparación para mentorear, la negociación, que trata los detalles del mentoreo que van a desarrollarse; la habilitación, que consiste en el mentoreo en sí; y el cierre, que lleva el mentoreo a un final o a una fase de renegociación. En el siguiente capítulo estudiaremos en detalle la relación mentoreal en sí.

## **Preguntas para reflexionar**

1. Determine con su mentoreado las reglas de juego planteadas en este capítulo.
2. ¿Cuál es la estructura (formal o informal) e intensidad (corto o largo plazo) de esta relación mentoreal?
3. Si usted ha experimentado alguna dificultad sobre límites en la relación mentoreal –ya sea como mentor o como mentoreado– coméntelo.

---

4 Ver la bibliografía para una cita bibliográfica completa.



## IX

# La Relación Mentoreal

“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).

Con estas palabras, pensando sobre el futuro de la iglesia cuando él se hubiera marchado, el apóstol Pablo instruye —¿suplica incluso?— a su mentoreado Timoteo para que comparta con otros mentoreados las buenas nuevas del evangelio en todas sus dimensiones. Pablo se dio cuenta de su condición de mortal y de su incapacidad para compartir el evangelio, y “todo el consejo de Dios”, con las generaciones futuras. También dio cuenta de que, a fin de que este evangelio fuera proclamado a través del mundo conocido de aquél entonces, este mensaje necesitaba ser confiado a otros, que de manera exponencial, multiplicaran el número de los que lo escucharían. Esta es una lección que me hubiera encantado aprender temprano en mi ministerio.

Pienso en los primeros años de mi estadía en Nicaragua como misionero. Al inicio de este libro mencioné mi primer encuentro con un nicaragüense llamado Enrique, que había llegado a mi casa para vender cuadros. Eran los peores que yo había visto. No hace falta decirlo: no compré ninguno. Pero de alguna manera nos caímos bien. Él era un pastor que se esforzaba para subsistir. Eventualmente lo invité a que trabajara conmigo.

Él y su esposa se reunían conmigo conforme estudiaban nuestras doctrinas y compartíamos experiencias ministeriales. Había una competencia disimulada entre ellos dos sobre quién aprendería más. Después de un par de horas de

estudiar juntos, hacíamos un receso para almorzar. Angelita preparaba la mejor sopa de pollo que haya probado jamás. Enrique y yo, con una sonrisa en el rostro, nos sentábamos al tiempo que el sudor nos corría por la frente gracias al calor, calor encima de los treinta y dos grados centígrados de un día típico de Managua.

Eventualmente, Enrique me reemplazó como pastor de la congregación que comenzaba cuando nos fuimos, con nuestra primera licencia. Enrique comenzó a mentorear a Isaac, un joven adulto de una de nuestras iglesias en San Benito.

Eventualmente, Isaac llegó a ser pastor y todavía predica en el primer CRC de Managua, en donde también supervisa una escuela cristiana y enseña teología para otro movimiento misionero.

Durante nuestros primeros años pastoreando la misma iglesia, dos muchachos jóvenes y su padre fueron bautizados. Eventualmente Raúl (el padre) sirvió como uno de los ancianos. Los dos muchachos tomaron clases conmigo y con otro colega en las tardes, también con Enrique. Después de veinte y dos años, Ronaldo, el mayor de los muchachos, tiene un título en educación, sirve como director de la escuela y es uno de los ancianos de la iglesia, como lo fue su padre.

Hice muchas cosas mal en mi carrera, pero alabo a Dios por las pocas relaciones mentoreales que se quedaron. Y estos mentoreados mentorean mucho mejor de lo que yo podría, pues se desempeñan dentro de su propia cultura y comprenden los aspectos “no verbales” y los matices; y son capaces de comunicarse, contextualmente, en formas que yo nunca podré.

Si tuviera que repetirlo todo, pasaría la mayor parte de mi tiempo en relaciones mentoreales intencionales y significativas, con unos pocos, antes que en todos demás “asuntos misioneros” en los que me vi involucrado. Es solo a partir de tales relaciones mentoreales que 2 Timoteo 2:2 se puede volver una realidad y que la Iglesia puede ser promulgada de una generación a la siguiente. Este capítulo, entonces, se enfocará en las relaciones mentoreales; describiremos esta relación; consideraremos las transiciones en la vida de una persona que a menudo la llevan al punto de procurar una relación mentoreal. También daremos un vistazo a las dinámicas de este tipo de relación.

Al principio hemos mencionado que una definición clara de mentoreo es casi imposible. De hecho, Cross califica el mentoreo “como un concepto escu­ridizo”<sup>1</sup>. Otros han escrito: “Uno de los problemas en los libros sobre mentoreo es la carencia de una definición comprensiva y funcional”<sup>2</sup>. El mentoreo, a pesar de no tener una definición clara, a menudo puede ser entendido a través de la relación mentoreal. Es lo que podemos ver, la actividad que relaciona a dos personas, lo que describe, o hasta define, lo que es mentorear. Relaciones de mentoreo pueden verse en el trabajo, en las escuelas (entre un profesor experimentado y uno novato), en la Iglesia (en muchas denominaciones, entre un pastor mayor y uno recién salido del seminario) y en el programa de pasantías de un colegio (en el que los estudiantes aprenden un oficio bajo la supervisión de un empleado de la empresa). En todos estos ejemplos la relación mentoreal se da entre una persona con experiencia y otra persona que es un novato. En cierto sentido esto puede resultar una especie de paternalismo de parte del mentor, de un mentoreado que depende del poder de relación jerárquica. Pero esta forma de entender la relación mentoreal está en proceso de cambio. En nuestra forma de entender la relación mentoreal, nos desplazamos desde la relación de un superior con un subordinado, de un maestro con su compañero de viaje, de un experto hacia su protégé; hacia una de colega o de par a par: la definimos ahora (a la relación) como un viaje de transformación; y al mentor como un “guía de confianza”. “Como guías, a veces caminamos por delante de nuestros estudiantes, a veces junto a ellos; y a veces seguimos la guía de ellos”<sup>3</sup>. En esta relación, tanto el mentor como el mentoreado, se benefician del proceso, los dos se desarrollan y crecen. Es una relación tanto transaccional como transformadora: los dos participan activamente y ambos cambian en el proceso.

Esta relación se ha descrito a veces como una aventura peligrosa, pero gratificante, entre dos personas: “El viaje del mentor y el mentoreado avanza entre repisas estrechas y de proporciones enormes, así como altas perspectivas; y no es para los pusilánimes o indiferentes”<sup>4</sup>. Al mismo tiempo, del lado positivo de las cosas, otros han denominado a la relación mentoreal como “un espacio hospitalario que nutre de intimidad y confianza”.

---

1 Cross, in Daloz, 1999, p. xi.

2 Bogart and Rednar, 1985, p. 851.

3 Daloz (1999), p. 244.

4 Daloz, quoted in Zachary (2000), p. xiv.

## Relaciones mentoreales

Hasta este punto hemos hablado de relaciones para mentorear entre dos personas, un mentor y un mentoreado. Una relación mentoreal puede involucrar a más de dos. El mentoreo de grupo también se ha vuelto algo popular. En este tipo de mentoreo puede haber un solo mentor con dos o más mentoreados. En esta clase de arreglo, los mentoreados también aprenden unos de otros, pero todavía bajo la guía de un mentor oficial.

El beneficio de un grupo mentoreal se puede observar en una ilustración como la que sigue: “Los ecologistas nos dicen que un árbol plantado en el claro de un bosque viejo crecerá con mayor éxito que uno plantado en campo abierto. Al parecer la razón es que las raíces del árbol del bosque siguen los caminos intrincados formados por árboles anteriores y, por ende, se arraigan más profundamente. De hecho, con el tiempo las raíces de muchos árboles pueden literalmente incrustarse en otras, y crear un colchón de vida interdependiente, escondido bajo tierra. Esto, literalmente, permite que los árboles más fuertes compartan sus recursos con los más débiles, de suerte que todo el bosque se vuelva más fuerte”<sup>5</sup>. ¡Qué cuadro tan interesante! Hemos intentado mentoreos grupales, hemos descubierto que esto funciona en muchas culturas, pero algunas no se prestan para este tipo de relaciones de mentoreo.

En algunas culturas hay un nivel de confianza bajo y un nivel de sospecha alto; existe la preocupación de que lo que se dice dentro de una sesión de mentoreo no permanecerá confidencial, lo cual puede lastimar la vida personal o el ministerio de la persona, cuando lo que se ha dicho en confidencialidad se repite afuera. El mentoreo de grupo trabaja en áreas en las que los mentoreados tratan con habilidades o conocimientos básicos, que precisan ser transmitidos y comprendidos por todos. No funciona bien cuando hay asuntos confidenciales extremos que van a ser discutidos, a no ser que exista la confidencialidad completa y un compromiso fuerte, de parte de todos los involucrados, para no juzgar, sino para ofrecer apoyo y aliento entre todos. Esto lleva fácilmente a lo que a veces se llama mentoreo entre pares. En el mentoreo entre pares, cada mentoreado se vuelve un mentor y el grupo se mentorea a sí mismo. Conozco un grupo exitoso, de cuatro plantadores de iglesias, que decidieron rendirse cuentas mutuamente, y trabajar algunas habilidades específicas entre ellos. De todo esto surgió una visión de compartir sus aprendizajes con otros. Comen-

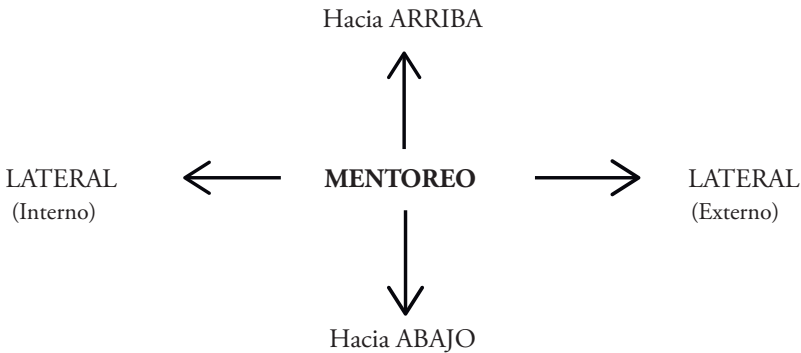
---

5 Daloz *et al* 1996, p. xiii.

zaron a compartir sus experiencias y experticia, con plantadores incipientes de iglesias, y con quienes quisieron apoyar el inicio de nuevas iglesias.

Una de mis memorias favoritas de mentoreo entre pares se dio en Miami cuando visité, regularmente, algunos ministerios. El domingo por la noche un grupo de pastores salíamos para tomar un café con pan, queso y embutidos, a fin de relajarnos y conversar sobre diferentes temas. Compartimos ideas entre todos. Claramente fue informal y de corto plazo, pero algunas de las mejores ideas, sobre cómo pastorear una iglesia o acerca de plantar iglesias, salieron de esas conversaciones. Hubo mucho dar y recibir, aprendimos los unos de los otros.

Dos hombres de Dios muy conocidos, Paul Stanley y Bobby Clinton, escribieron un libro sobre mentoreo llamado *Conectándose: las relaciones de mentoreo que necesitas para tener éxito en la vida*. En este libro se refirieron a una constelación de relaciones mentoreales, en el espacio a continuación tenemos un diagrama que las ilustra:



Tenemos cuatro relaciones mentoreales básicas en la vida: una hacia arriba, con los que buscamos para ayudarnos a nosotros mismos; una hacia abajo, con aquellos que nosotros mismos estamos mentoreando; la tercera y cuarta son a los costados o laterales, de mentores colegas (amigos, compañeros de trabajo, cónyuges) en el primer caso se encuentran los de adentro de nuestro grupo u organización o iglesia; y en el segundo, aquellos pares de afuera, con los que no compartimos ni la iglesia ni algún grupo en común. Podríamos involucrarnos con todos ellos al mismo tiempo.

Un mentoreado también puede tener mentores múltiples y desarrollar una relación mentoreal con algunos mentores al mismo tiempo, o en diferentes momentos de su vida. Un buen mentor reconoce sus falencias o carencias de habilidad, de destreza, de conocimiento o de experiencia en un área en particular, y solicita que otro mentor lo asista. EL mentoreado, a su vez, puede descubrir que requiere de otro mentor cuando la relación que mantiene va llegando a su fin. Es peligroso si sentimos que podemos mentorear a una persona en todas las áreas de su vida en todo tiempo y ocasión, “hasta que la muerte nos separe”.

### **Descripción de una relación de mentoreo**

Quizá es tiempo de movernos a otros aspectos del mentoreo. ¿Qué hace saludable a una relación de mentoreo?

Un mentor describe una relación de mentoreo saludable como “Aquella que es intencional, de demanda mutua y significativa”<sup>6</sup>.

Bob Devriés<sup>7</sup>, un profesor retirado del Seminario Calvin, escribe, “Cada parte que ha sido asignada o que se involucra en la relación ha de mantener un *compromiso*, tanto hacia la relación, como hacia la otra persona involucrada en esta. Este compromiso es evidente por el monto de *intencionalidad* que la persona trae a la relación, por la intensidad con la que se *involucra*, y el nivel de cuidado por la persona o el interés en la relación, que la otra parte manifiesta. Una relación saludable de mentoreo ha sido descrita como “una relación apasionada y fértil.”<sup>8</sup>

“De desarrollo, de cuidar, de compartir y de ayudar en la relación<sup>9</sup>... En la que el mentor invierte tiempo, el saber cómo y esfuerzo para fortalecer el crecimiento, el conocimiento, y las habilidades, y que además responde a las necesidades críticas en la vida de esa persona...”<sup>10</sup>. Vemos repetida la idea de cuidar, de intencionalidad, de responder. El desarrollo de una relación de mentoreo no se da de la noche a la mañana y tampoco se puede mantener sin compromiso. Yo pienso profundamente y por largo tiempo –y oro– cuando

---

6 Parks and Parks, 2000, p. 127.

7 De Vries, R. 1987, p.77.

8 Daloz, et al (1996), xxiv.

9 Shea (1994), p. 13.

10 *Idem*

alguien se me acerca para que lo mentoree. Sé que necesito estar ahí para un trabajo largo y completo, en lo grueso y en lo fino. Sé que requiere mi tiempo, mis oraciones que va a demandar mucho de mí así como de mi mentoreado: una relación de mentoreo no ha de ser asumida ligeramente, si se pretende que sea sustentable y saludable. También necesito ser consiente de mis limitaciones. ¿Tengo el tiempo para esto? ¿Tengo el conocimiento de las áreas en las que esta persona quiere que la mentoree?

Los especialistas en mentoreo padre-e-hijo , Hendricks y Hendricks, en el libro *Como el hierro se aguza con el hierro: cómo edificar el carácter en una relación de mentoreo*, describen lo que para nosotros equivale a una relación de mentoreo saludable. Nueve maneras en las que un mentor ayuda a su mentoreado son:<sup>11</sup>

- Servir como una fuente de información;
- Proveer sabiduría;
- Promover el desarrollo de habilidades y de comportamientos apropiados;
- Proveer retroalimentación;
- Entrenar y preparar al mentoreado para alcanzar el éxito en la vida;
- Servir como tablero de resonancia;
- Estar disponible en tiempos de necesidad personal;
- Ayudar al mentoreado para que planee su propio crecimiento mediante “alimentar la curiosidad”;
- Mostrar las posibilidades, abrir nuevas puertas, presentar opciones.

¿Puede verse a usted mismo haciendo esto en la vida de otra persona? Si sí, usted puede ser un candidato para una relación mentoreal.

### **Beneficios de una relación mentoreal**

Por más altruistas que quisiéramos ser al entrar en una relación mentoreal, debe haber algunos beneficios para nosotros si vamos a hacer el compromiso de tiempo necesario para que se desarrolle una relación mentoreal significativa. Un escritor describe tres beneficios tanto para el mentor como para el mentoreado: aprendizaje, crecimiento, y desarrollo. Cuando mentoreamos, aprendemos nuevas habilidades e ideas. Nuestra habilidad para mentorear se afina cada vez que lo hacemos. Comenzamos a pensar de manera más crítica

---

11 Hendricks and Hendricks (1999), pp. 158-160.

antes de responder y además a analizaremos nuestras técnicas para la enseñanza y para compartir ideas. Crecemos personalmente en nuestra relación. También crecemos profesionalmente. Incluso podemos vernos forzados a reexaminar algunas de nuestras decisiones anteriores, a la luz de lo que va saliendo en las sesiones de mentoreo. Dadas nuestras edades, nos movemos hacia el Estado de generatividad “Erickson” en el que comenzamos a reproducirnos en otros. Nuestra autoestima es fortalecida y obtenemos un sentimiento positivo al pasar algo para la siguiente generación de líderes.

Tice escribe: “En una relación vital, activa y permanente de mentoreo, puede descubrir que sus presuposiciones y creencias son desafiadas; su energía es renovada, su mente va elaborando tareas nuevas con ideas viejas.”<sup>12</sup>. Nosotros dos encontramos esto tan estimulante como trabajar con un grupo de estudiantes, que desafían nuestras ideas y opiniones tanto en el instituto bíblico como en el seminario.

De la misma, manera los mentoreados aprenden nuevas habilidades que les ayudaran en el trabajo, el hogar o en la iglesia local. Puede ser que aprendan las reglas no escritas de la organización. Crecen en autoconfianza, auto-identidad, o en adueñarse de las tareas que necesitan ser ejecutadas. Pueden llegar a ser conscientes de sus propias habilidades para la toma de decisiones.

Desde la perspectiva del desarrollo, eventualmente, los mentoreados se desplazan o hacia la autonomía o hacia otra relación de mentoreo, y comienzan a trabajar independiente o interdependientemente. Los mentoreados aprenden de qué se tratan las relaciones de mentoreo y algún día –tarde o temprano– se encontrarán a sí mismos mentoreando a otros. Una cultura de mentoreo inicia su desarrollo conforme los mentoreados asumen el mando y repiten el proceso en otros.

## **Transiciones**

Para comenzar ¿Qué mueve a un mentoreado a buscar un mentor? Levison, un estudiante de los ciclos de la vida humana, sugiere que un mentor por lo general se introduce en la vida de un mentoreado durante los momentos de transición. El mentoreado reconoce la necesidad de alguna experticia o guía en la siguiente etapa de su vida. Normalmente en esos momentos es que

---

12 Tice (1997), p. 149.



los aprendices adultos están en las mejores condiciones para aprender nuevas ideas, nuevas formas de pensar y de percibir cosas nuevas, de tomar tiempo para adquirir nuevas habilidades. Considere una persona que enfrenta la pérdida de su trabajo: comienza por aprender una nueva habilidad que la preparará para el mercado laboral; o adquiere conocimientos que la volverán de mayor valía para la compañía. Esto es lo que Havighurst llama un momento enseñable<sup>13</sup>. Podemos recordar personas que se nos acercaron pues pasaban por algún tipo de transición y necesitaban tiempo con un mentor que les ayude con la molestia. Una vez alcanzado el éxito, la relación mentoreal terminó. Conocí a Javier en mi proceso de trabajo, como líder del equipo regional de Las misiones de hogares cristianos reformados . Javier se enroló en un programa de maestría en línea. Se hizo obvio que, si tomaba solo un curso por trimestre, iba a requerir de muchos años para finalizar el programa. Me solicitó que le sirviera como su mentor académico mientras resolvía qué era lo mejor para su desarrollo personal y profesional. Con el paso del tiempo se hizo claro que, con todos sus créditos anteriores —que había reunido en otros lados—, tenía más sentido que estudiara a nivel local, en un campo diferente y completara su acreditación en menos tiempo. Cambió de escuelas, tomó un camino académico diferente y concluyó, recientemente su acreditación ¡Hasta me remplazó en el ministerio que yo guiaba! Continuamos como amigos y colegas, pero ha sobrellevado el peso que lo que motivó que nos juntáramos. Me ha pedido que continúe como su mentor académico cuando vaya a decidirse por un doctorado, pero hasta entonces, nuestra relación formal como mentor y mentoreado ha concluido.

### **Dinámicas de la relación de mentoreo**

No hay dos personas que se metan en una relación sin que sean cambiadas. Jim y yo nos hemos conocido cerca de doce años. Nuestra relación al principio fue profesional mientras trabajábamos para ministerios diferentes. Eventualmente comenzamos a trabajar más estrechamente, gracias a metas comunes, y, finalmente, terminamos trabajando para la misma organización y, al mismo nivel, como líderes de equipos regionales, luego como co-miembros, dentro de un departamento, en la agencia misionera. Ahora somos más que colegas, somos amigos, y hasta nos juntamos de manera informal para apoyo mutuo para rendir cuentas. Soy mejor gracias a que conozco a Jim y a que tengo una relación con él. (Jim confirma “sí”).

---

13 Havighurst (1972), no page cited.

De la misma manera, otras relaciones muestran el mismo grado de intimidad y respeto, de camaradería y amistad. La relación que yo desarrollé con Enrique y Angelita en Nicaragua continúa hasta este día, a pesar de que nos veamos solamente una vez cada tres años o algo así. Hay otros a los que puedo llamar para tomar un café o para que me hospeden cuando viajo, y simplemente retomamos la conversación desde donde la dejamos la última vez que nos vimos. Estoy seguro de que usted ha experimentado esto también.

Entonces, lo que está en juego aquí son las dinámicas de la relación. Zachary<sup>14</sup> contribuye a esta línea de pensamiento cuando nos entrega una lista de supuestos acerca de las dinámicas de una relación mentoreal. Mentorear, para ella, es una experiencia de crecimiento poderosa para ambas partes. Ella lo designa como un proceso de compromiso tanto para el mentor como para el mentoreado que requiere reflexión, reparación y dedicación. En el mejor de los casos se enfoca en el estudiante, en el proceso de aprendizaje, y en el aprendizaje que se da. Al mismo tiempo, el mentor y el mentoreado son co-aprendices que se benefician y crecen gracias a la relación.

Hay una dinámica de facilitación en la relación de mentoreo. El mentor no es un profesor en el sentido tradicional; más bien él (o ella) es un facilitador. Cuando Jim y yo nos sentamos con nuestros mentoreados, no es como un profesor con el estudiante. Aún en clase, ambos tratamos de facilitar más de lo que sermoneamos. Queremos que los estudiantes se vuelvan gente que aprende continuamente a través de la vida. Esto no puede ocurrir si les damos de comer con cuchara. De la misma manera, si queremos que nuestros mentoreados se vuelvan responsables de sus vidas y se auto dirijan, entonces necesitamos facilitar más que dictar. Ha sido bastante tiempo desde que uno de los dos le dijo a un mentoreado: “Esto es lo que tienes que hacer”. En vez de eso preguntamos, Así que, “¿Cuál crees que es el siguiente paso?”.

La facilitación se entiende como “Escuchar, facultar, entrenar, desafiar, enseñar, colaborar, asistir, auxiliar, apoyar, agilizar, simplificar, avanzar y alentar”<sup>15</sup>. Los dos hacemos todas estas cosas, aunque no todo en una sola sesión de mentoreo. Una de las actividades más importantes de todas es escuchar, ser un tablero de resonancia. “Escuchar... es una intervención poderosa, quizá la

---

14 Zachary (2000).

15 *Idem*, 2000, p. 23.

más poderosa que tenemos en calidad de mentores”<sup>16</sup>. Los dos, el mentor y el mentoreado, tienen que ser buenos escuchas

Entonces, lo que encontramos aquí, es la descripción de dos personas que se juntan en una relación que puede beneficiarlos a ambos. El éxito de la relación de mentoreo depende mucho de ambos, el mentor y el mentoreado. Acordar sobre lo que conlleva el mentoreo, cuándo han de reunirse los dos, lo que puede ser cubierto, cómo mantener la confidencialidad, enumerar los puntos de salida voluntaria del mentoreo, resultará de mucha utilidad.

### **Marco teórico de mentoreo**

El “marco teórico de mentoreo”, básicamente, plantea la pregunta:

“¿Qué hace a un buen mentoreo?”

Hemos observado en los capítulos anteriores que mentorear, como un arte, ha cambiado en muchas formas con el paso del tiempo. La mejor explicación de esos cambios, creemos, se encuentra en Los elementos del paradigma del mentoreo centrada en el mentoreado desarrollado por Lois Zachary. El paradigma demuestra que el mentoreado pasa de ser una persona pasiva a un participante activo. Al mismo tiempo, el mentor pasa de ser una figura de autoridad a un facilitador. El mentor trabaja fuerte para crear un ambiente en el que se promueva el aprendizaje. En el proceso de aprendizaje, la relación se mueve del mentor-director al mentoreado que evidencia mayor responsabilidad por lo que se pasa en la relación. Ya no determinada por periodos de tiempo específicos La relación está determinada por metas, una condición que la mayoría de adultos aprecian. En vez de vivir a través de una sola relación de mentoreo, el mentoreado puede experimentar varias a lo largo de su vida. Hay muchos ambientes para mentoreo; no todos tienen que ser cara a cara. Mentorear está orientado en el proceso, lo que permite la reflexión crítica, una habilidad que durará para toda la vida.

---

16 Daloz (1999), p. 205.

<b>Elemento de mentoreo</b>	<b>Cambio de paradigma</b>	<b>Principio de aprendizaje adulto</b>
Rol del mentoreado	De: Pasivo A: Compañero Activo	Los adultos aprenden mejor cuando se relacionan en el diagnóstico, planeación, implementación y evaluación de su propio aprendizaje.
Rol del mentor	De: Autoridad A: Facilitador	El rol del facilitador es de crear y mantener un ambiente de soporte que promueva las condiciones necesarias para que el aprendizaje se desarrolle.
Proceso de aprendizaje	De: Mentor que dirige y es responsable del aprendizaje del mentoreado. A: Independencia del mentoreado.	Los adultos tienen la necesidad de ser independientes.
Duración de la relación	De: Enfoque de calendario A: Meta determinada	La disposición para aprender aumenta cuando hay una necesidad específica a conocer.
Relación de Mentoreo	De: Una vida = un mentor = un mentoreado A: Múltiples mentores sobre un tiempo de vida completo o múltiples modelos para el mentoreo: individual, grupal, o parejas de modelo.	La reserva de experiencia es un recurso primario de aprendizaje: las experiencias de otros añaden enriquecimiento al proceso de aprendizaje.
Escenario	De: Cara-a-cara A: Lugares y oportunidades múltiples y variadas.	Los aprendices adultos tienen una necesidad inherente de aplicación inmediata.
Enfoque	De: Producto orientado: transferencia de conocimiento y adquisición. A: Proceso orientado: Reflexión crítica y aplicación.	Los adultos responden mejor al aprendizaje cuando son motivados internamente para aprender.

Este paradigma se basa, principalmente, en la teoría del aprendizaje de adultos, la cual ayudará a cualquier mentor en la iglesia local a relacionarse con su mentoreado y a establecer un clima en el que se desarrolle el mentoreo.

## **Resumen**

En este capítulo hemos visto las relaciones mentoreales desde distintos lugares, como las facetas de un diamante. Juntos nos dan una vista muy buena de lo que debe ser una relación mentoreal. Por lo menos deberíamos salir de este capítulo con un mejor entendimiento acerca de los componentes de una relación de mentoreo.

En el siguiente capítulo comenzaremos a ver algunos de los más mínimos detalles de mentorear, lo que se hace y lo que no se hace.

Nosotros hemos “estado allí y hecho eso”, así que aprenda de nuestros errores y no los tendrá que repetir.

## **Preguntas para reflexionar**

1. Describa una relación de mentoreo –hacia arriba, hacia abajo, o lateral– en la que usted haya participado.
2. El capítulo habla sobre no entrar en una relación de mentoreo a la ligera, puesto que involucra tanto de usted mismo: ¿Tiene usted el tiempo y energía para dedicarse a mentorear a alguien en su iglesia? ¿Qué ajustes debería usted hacer a fin de que ocurra?
3. Explique qué giros en paradigma del modelo de Zachary captaron su interés.

## X

# Qué hacer y qué no hacer en el mentoreo

El buen mentoreo no es algo que “simplemente ocurre”, por lo menos no en una buena forma. Requiere algo de entrenamiento de parte del mentor. También requiere entendimiento de parte del mentoreado en lo concerniente a su propio rol. De hecho Gailbraith y Cohen escriben: “Si los educadores... adultos van a ser mentores efectivos, y si los alumnos adultos van a ser mentoreados efectivos, entonces se requiere un esfuerzo *deliberado* para adquirir el entrenamiento apropiado”<sup>1</sup>.

Esta es la razón por la que dedicamos un capítulo a lo que se hace y a lo que no se hace en el mentoreo. Esperamos que usted aprenda tanto de nuestros errores como de nuestros aciertos.

Jim y yo nos reunimos una mañana a tomar café para hacer una lista de lo que se hace y de lo que no se hace del mentoreo. Estamos seguros de que usted también podría añadir a esta lista (y si nos escribe, estaríamos contentos de incluir su colaboración en la segunda edición, ¡si alguna vez se hace!)

### **El mentor**

Discutiremos nuestra lista bajo dos encabezados, (1) lo que se hace y no se hace en lo relacional; y (2) lo que se hace y no se hace en lo que tiene que ver con destrezas. Lo relacional cubrirá el respeto, el valor, la confianza, el modelo, la afirmación, el aliento, la inspiración y la oración. Lo que se relaciona a

---

1 Galbraith and Cohen (1995a), p. 91. Italics mine.

destreza abarcará escuchar, preguntar, clarificar, concluir, informar, tener una agenda, dar tiempo, guiar, revisar, dar recursos y proveer perspectiva.

*Lo que se hace y no se hace en lo relacional*

- Respeto: No desestime

Un mentor necesita respetar a su mentoreado, y permitir que la persona sea honesta y transparente sin temor a ser subestimado o desestimado. Si usted no puede respetar a su mentoreado porque él es honesto con usted, la relación de mentoreo será breve. Su actitud tiene que ver mucho con esto. Si usted se siente superior a su mentoreado, o siente que tiene más que ofrecer de lo que él puede ofrecerle a usted en la relación, usted tendrá dificultades. Entre en la relación con una perspectiva positiva en lo que respecta de su mentoreado.

- Valorar: No devalúe

A todos nos gusta ser valorados como personas. Estar en una relación de mentoreo no significa que el mentor debería enseñorearse sobre el mentoreado, o que deberíamos señalar con el dedo todas las áreas posibles que este podría mejorar. Más bien, necesitamos valorar a esa persona. Tal vez las palabras de Pablo a los Gálatas puedan ser aplicables aquí: “Sino servíis por amor los unos a los otros” (Gálatas 5:13). Esta relación de mentoreo ha de reflejar el amor de Cristo. También hay un sentido de mutualidad en juego en una relación mentoreal. “Someteos unos a otros en el temor de Dios” (Efesios 5:21). Valorarse el uno al otro. De hecho, Pablo exhorta a los creyentes romanos “en cuanto a honra, prefiriéndoos los unos a los otros” (Romanos 12:10).

- Confianza

“Confíe en la habilidad, sabiduría y fortaleza de Dios”<sup>2</sup>. Nosotros añadiríamos: no solo confiar en la fidelidad de Dios, sino establecer un nivel de confianza entre usted y su mentoreado. Gray en su libro *Desatando las mujeres en la Iglesia*, dice: “Edificar y mantener relaciones de confianza es una tarea dura que nunca acaba. Conlleva tiempo y nunca puede ser

---

2 *Idem*



apresurada. Construir confianza es un poco como esperar que el bambú florezca, uno lo cuida, con mucha dedicación, por años, antes de que esto ocurra. Vez tras vez, usted prueba que es honesto, amigo fiel, una persona segura; Una persona que realmente se regocija y celebra el crecimiento en otros”<sup>3</sup>

- Modelar: No sea entrometido

Modelar para beneficio de un mentoreado es algo colosal. Si el mentoreado nos ve modelar lo que somos como siervos del Señor, esto hablará muchísimo. Al mismo tiempo necesitamos evitar entrometernos en los asuntos del mentoreado, en áreas a las que no se nos ha invitado. De ser necesario, eventualmente, el mentoreado nos invitará si somos un modelo a Cristo para ellos.

- Afirmación: No condenar

Es tan fácil que nosotros critiquemos. Pablo dice a la iglesia: “Así que, ya no nos juzguemos más los unos a los otros” (Romanos 14:13), antes bien “Por tanto, recibíos los unos a los otros, como también Cristo nos recibió” (Romanos 15:7).

Podemos ayudar a nuestro más si lo afirmamos que si lo criticamos. Cuando es necesario consolar, podemos hacerlo sin tener una actitud condenatoria. Afirme a su mentoreado, después resalte “en amor” lo que necesita cambiar. O mejor aún, pregúntele qué es lo que debe cambiar. Pablo dice a la iglesia en Éfeso: “Antes sed benignos unos con otros, misericordiosos, perdonándoos unos a otros, como Dios también os perdonó a vosotros en Cristo” (Efesios 4:32). Parte del afirmar es ser empático. Necesitamos entender lo que nuestro mentoreado está viviendo. Nosotros afirmamos su situación; no lo ignoramos, ni lo subestimamos.

- Aliento: No desaliente

“Por lo cual, animaos unos a otros, y edificaos unos a otros” (1 Tesalonicenses 5:11). Todos los cristianos estamos llamados a hacer esto a fin de

---

3 Gray, Jeanette Finley, 2007. *Unleashing Women in the Church*, St. Charles IL: ChurchSmart Resources p. 180.

establecer una comunidad. Es de vital importancia en una relación mentorial. Anime a este líder emergente, o pronto se desalentará y atrofiará su crecimiento espiritual. El potencial de servicio que tiene el mentoreado en la iglesia se quedará en eso, una potencialidad, no un hecho.

- Inspire: No desinfe

Muy estrechamente vinculada con el punto anterior está la necesidad de inspirar y no desinflar. Ayude a sus mentoreados a visualizar un futuro brillante, una visión mayor, una meta alcanzable. Dígalos, “¡Tú lo puedes!” más a menudo de lo que les dice: “Hmm, parece una tarea imposible para ti”. Los niños logran lo que es prácticamente imposible cuando alguien les urge a que lo hagan. Lo mismo ocurre con los adultos. Sea usted quien inspira a su mentoreado. Palméelos la espalda conforme les empuja hacia adelante. Todos necesitamos de personas que crean en nosotros. Sea usted esa persona en la vida de alguien.

- Ore: No sea paternalista

Pablo dice a los cristianos filipenses “Estimando cada uno a los demás como superiores a él mismo” (Filipenses 2:3). Ser paternalista implica que uno se considera mejor que otros. Otra expresión para paternalista es ser condescendiente o tratar a otra persona de manera condescendiente. Si nosotros oramos, somos menos propensos a ser condescendientes y buscamos el bien de la otra persona. Llevamos sus preocupaciones al trono de la gracia. Demostramos el amor que Cristo tuvo por su Iglesia, en su oración de sumo sacerdote, en Juan 17. Si alguien tenía motivos para creerse más, era Jesús; sin embargo, su forma de aproximarse a estos seres humanos débiles, a menudo decepcionantes era orar POR ellos.

*Lo que se hace y no se hace en lo que tiene que ver con destrezas*

- Escuche: No hable

Necesitamos escuchar más de lo que hablamos. Los dos hemos aprendido esto, probablemente, por el camino difícil con el paso del tiempo. Hemos hablado de esto, en un capítulo anterior, como escucha activa. Dice

Tice<sup>4</sup>, , “La primera tarea (escucha activa) es entender el significado del mensaje desde el punto de vista de quien habla” . Daloz también dice, “Escuchar... es una forma de intervenir poderosa, tal vez la más poderosa que tenemos como mentores”<sup>5</sup>. Escuche a su mentoreado. Él o ella tienen algo que decirle.

- Pregunte: No diga

¿Cómo podríamos discernir lo que el mentoreado necesita si solo nos escuchamos hablar a nosotros mismo? La verdad es que, por lo general, usted puede influir mejor en el camino que una persona toma, si hace las preguntas correctas en lugar de decirle lo que usted piensa que debe hacer. El autodescubrimiento es parte del secreto de hacer buenas preguntas. Conforme el mentoreado descubre por sí mismo a través de una pregunta bien planteada, a menudo la respuesta se vuelve muy evidente.

- Clarifique: No reclame

Utilizando preguntas usted puede clarificar qué es lo que necesita el mentoreado. De otra manera, usted podría dar una respuesta ya fabricada para una situación equivocada y proclamar una sabiduría que el mentoreado no posee. De la misma manera, sea claro en lo que usted quiere decir.

- Sacar: No meter

Este combo de hacer y no hacer es similar al de “pregunte, no diga”. Saque de su mentoreado la información que necesita a fin de poder ayudar. No se limite, simplemente, a verter en su mentoreado. Recuerdo el dibujo que mostraba a un profesor vertiendo todo su conocimiento, a través de un embudo, dentro de lo que se supone que es el cráneo vacío de su estudiante. A pesar de que pueda parecerle lo correcto, evítelo, no lo haga. Tome el tiempo necesario para extraer de su mentoreado. Plantee preguntas planificadoras, haga preguntas que desafíen al mentoreado a pensar más profundamente y a responder de nuevo de maneras diferentes. En otras palabras: persuada al mentoreado. Recuerde, el mentoreado está lleno de sus propias experiencias ricas; utilícelas para un aprendizaje

---

4 Tice (1997), p. 189.

5 Daloz, 1999

más profundo. Recuerde las palabras de Galbraith y Cohen<sup>6</sup>: este es un viaje de autodescubrimiento.”

- Tenga un orden del día (agenda): No entre en una sesión sin preparación

El orden del día lo mantiene direccionado. En la parte más importante de la sesión mentoreal deberían estar las preocupaciones expresadas por su mentoreado. También usted puede tener asuntos que crea esenciales de cubrir. La flexibilidad es importante en la sesión, pues las preocupaciones expresadas allí pueden llevar por un camino que usted no tenía pensado ir antes de reunirse con el mentoreado pepe. Los asuntos de la sesión previa que querías hacer seguimiento y las nuevas ideas que querías compartir, puede que no le resulten tan importantes a Pepe como lo que le ha ocurrido desde la última vez que se reunieron. Sin embargo, un orden del día, proveerá de alguna estructura a su reunión, incluso si usted necesita hacerlo a un lado por causa de una enseñanza inesperada

- Dele tiempo: No tome atajos

Una relación mentoreal lleva tiempo. Hemos enfatizado esto en más de una ocasión en el libro. Dar tiempo es necesario. No trate de tomar atajos. Por ejemplo, tómese tiempo para edificar la relación. No puede haber el elemento de confianza, entre mentor y mentoreado, sin una relación previamente establecida. Tome tiempo para establecer las reglas de juego para el mentoreo, esto evitará muchos problemas en el futuro. Algunos asuntos que el mentoreado enfrenta no serán resueltos en una sola sesión mentoreal. Tome la cantidad de sesiones necesarias para que se dé la resolución de los asuntos tratados. Algunos se volverán recurrentes en la conversación hasta que la lección quede aprendida.

- Guíe: No empuje

Los mentores son guías. No estamos arriando a la gente con un palo, no estamos utilizando una pistola con descarga eléctrica. Estamos guiando, indicando el camino, quitando una cortina, abriendo una puerta. Es el mentoreado quien necesita avanzar, libre y voluntariamente, asumiendo responsabilidad de sus propias decisiones. “Auxiliamos a personas para

---

6 Galbraith and Cohen (1995b), p. 6.

que den a luz nuevas ideas, nuevas destrezas, nuevas metáforas, y nuevas maneras de ser y hacer”<sup>7</sup>.

- Revise: No se olvide de reforzar

Cada vez que usted se reúna con su mentoreado revise el aprendizaje y crecimiento alcanzados. El refuerzo es una herramienta del aprendizaje estandarizado, que le permite al mentoreado desarrollar un modelo, o recordar un concepto, o poner un aprendizaje en práctica. Además añade continuidad de una sesión a la otra. Exhibe el valor de las reuniones previas y de sus discusiones.

- Dé recursos: No investigue

No hagamos el trabajo de nuestro mentoreado. Deberíamos servirles como un recurso o hasta indicarles el camino hacia otras fuentes, pero no debemos hacer su tarea de investigación. Ellos son estudiantes adultos que son capaces de auto direccionarse. Lo que uno investiga por sí solo es mucho más válido (y recordado en el tiempo) que aquello que se le sirve en bandeja. ¿Recuerda lo que Daloz tenía que decir? “El viaje pertenece, después de todo, al viajero y no al guía”<sup>8</sup>.

- Plantee nuevas perspectivas: No brinde respuestas fáciles

Hendricks & Hendricks<sup>9</sup>. Hablan de alimentar la curiosidad, presentando posibilidades, abriendo nuevas pruebas, dando al mentoreado una ojeada a las diferentes perspectivas y oportunidades. Podemos ser útiles a nuestros mentoreados abriéndoles nuevas formas de ver un problema. Sin embargo, esto no significa que les damos respuestas fáciles. Lejos esté el que así sea. Queremos que nuestros mentoreados encuentren la solución por sí mismos, si es posible. Las respuestas fáciles no son nada más que contestaciones trilladas, o simplistas, que no resultan útiles para el propósito que se sigue. La mayoría de preguntas no pueden responderse de forma rápida y fácil. Ofrecer una perspectiva, por otro lado, puede ser que clarifique el asunto, o problema, o situación, de manera que el men-

---

7 Vogel (2000), p. 24.

8 Daloz (1983), p. 33.

9 Hendricks and Hendricks (1999), p. 160.

toreado pueda vislumbrar su propia solución. A los mentores les acompañan, por lo general, años de experiencia. Pueden ofrecer y poner una situación en perspectiva. Realmente no hay nada nuevo bajo el sol, así que lo que le parece al mentoreado una situación en la, que la tierra se está moviendo más allá de toda solución, mucha gente antes que él (o ella) ya la ha enfrentado. Además, un mentor puede mantener al mentoreado en avanzada conforme comienza a recorrer un sendero silvestre parecido al de algún animal del campo. El mentor mantiene al mentoreado sobre la pista y le ayuda a ver qué es lo prioritario y qué no.

## Resumen

Estamos convencidos de que hay algunas cosas que se deben hacer, y otras que no se deben hacer, que podrían añadirse a esta lista. Sin embargo, nuestra meta es que estas pocas le sirvan como un medio para ayudarle a evitar que tropiece.

### El mentoreado

También queremos incluir una lista de cosas de lo que el mentoreado debe y no debe hacer. El mentoreado también tiene responsabilidades en su relación de mentoreo que deben cumplirse si la misma ha de tener éxito. Como mentor, asegúrese de que el mentoreado llegue a entender su propio rol en la relación mentoréal. Esta lista de qué hacer y qué no hacer debería ayudarle al mentoreado en su perspectiva. Esta lista también estará dividida en qué hacer y qué no hacer en lo relacional y en lo que tiene que ver con destrezas.

#### *Lo que se hace y no se hace en lo relacional*

- Sea realmente transparente: No se opaque

Pida ayuda. No espere que su mentor adivine lo que usted necesita. Mientras más transparente sea usted, mayor será la ayuda que el mentor le pueda dar. El mentor también debería estar en capacidad de personalizar esa ayuda.

- Sea realmente abierto a sugerencias: No se cierre

Si usted tuviere todas las respuestas, no buscaría el apoyo de un mentor. Sea abierto a sugerencias, recomendaciones, a revisar los recursos que

su mentor le ofrece. Puede ser que usted no esté de acuerdo con lo que su mentor ofrece; por lo menos sígale la corriente y luego reflexione de manera crítica.

- Sea realista: No espere milagros

El mentoreo no resolverá todos sus problemas, tampoco le hará un líder estrella. Reconozca las limitaciones del mentoreo. Comprenda lo que su mentor puede hacer por usted. Sea realista cuando se trate de las expectativas que tiene usted de su mentor. Él no es un milagrero. Su mentor es un guía a su costado, no un mago.

- Sea realmente usted mismo: No pretenda ser un clon

Usted pudiera sentir que el mayor cumplido que puede regalarle a su mentor es volverse tal cual él es. Por el contrario, lo que su mentor desea es que usted llegue a ser usted mismo. Usted tiene su propia personalidad, su propia mezcla de dones, sus propias fortalezas y debilidades y su propia base de conocimiento. Lo que quiere su mentor de es que usted llegue a ser todo lo que usted podría ser.

- Escuche con atención a la guía del Espíritu Santo: No ignore el mensaje

Reconozca que esta es una experiencia espiritual, es una relación mentorale entre usted, su mentor y Dios. Manténgase abierto a lo que el Espíritu de Dios pudiera decirle a través de las interacciones, lecturas y aplicaciones que resultan de sus sesiones.

#### *Qué hacer y no hacer en lo concerniente a destrezas*

- Escuche positivamente: No falle en oír lo que su mentor dice

“Como estudiante adulto, usted necesita ser un escucha positivo”<sup>10</sup>. Esto es más que escuchar de costado con un solo oído; es una escucha activa, que requiere concentración y esfuerzo combinados con reflexión crítica.

---

10 Shea, G. (1999). *Making the Most of Being Mentored*. Menlo Park: Crisp Publications, p. 32.

- Complete a cabalidad las tareas: No las postergue

Cualquier tarea que su mentor le asigne o que usted haya iniciado, debería ser completada oportunamente y servir como un recurso para la siguiente sesión. Para que las sesiones de mentoreo sean productivas, es importante que usted complete estas tareas antes de su próxima reunión. Esto también le demostrará a su mentor su compromiso con el programa.

- Investigue: No espere recibir materiales impresos

Como mentoreado dispóngase a contribuir con trabajo esforzado dentro de la relación. Su mentor no tiene que darle a usted las cosas servidas en bandeja. Él o ella puede sugerirle que lea un libro, escuche una cinta, o que haga alguna investigación original en la red. Hágalo. Esto es parte del auto descubrimiento y demuestra una dirección proactiva y propia de su parte, como un adulto en aprendizaje<sup>11</sup>. Shea nos recuerda que en la relación mentoreal “¡los mentores ayudan, los mentoreados hacen!”.

- Auto diríjase: No sea dependiente

La autodirección es un atributo de los estudiantes adultos exitosos. Grow<sup>12</sup> dice que, como adulto en aprendizaje, la persona atraviesa cuatro etapas de auto dirección: (1) Dependiente, no auto-dirigido; (2) autodirección moderada; (3) nivel intermedio de auto-dirección, (4) autodirección.

Como un mentoreado usted se encontrará en algún lugar de este proceso continuo; querrá avanzar de la etapa de dependencia de su mentor hacia la de autodirección. Usted llega a ser responsable de su propio aprendizaje esforzándose para alcanzar aquello que Grow denomina una atmósfera de autonomía.

- Aproveche los dones de su mentor: No se refrene

Si usted le ha pedido a alguien que sea su mentor, es porque usted ve algo en esa persona. Aproveche lo que esta persona puede enseñarle. Puede

---

11 *Idem*, G., p. 11.

12 Grow, G., (1999). “Teaching Learners to Be Self-directed.” *Adult Education Quarterly* 41(3), pp. 134-135.



ser que haya cosas que usted ignore, pero también encontrará un recurso enriquecedor en esa persona. ¡Disfrute su relación mentoreal al máximo!

### **Resumen**

Las responsabilidades del mentoreado en esta relación son tan importantes como las del mentor. El mentoreado, igual que el mentor, puede hacer o deshacer el programa. La lista presentada, de lo que se hace y lo que no se hace, debería ayudarlo en su relación mentoreal para que esta sea viable y exitosa.

### **Preguntas para reflexionar**

1. 2. ¿Qué, de lo que se debe y no se debe hacer, es lo más difícil para usted? ¿Y qué lo más fácil?
2. Ubíquese en los zapatos de su mentoreado. ¿De la lista de qué hacer, cuáles serían los temas más difíciles para usted?
3. 3. ¿Si usted ha estado mentoreando durante algún tiempo, qué fue lo que le resultó a su mentoreado lo más difícil de hacer?



# XI

## Mentorear: Género y Raza

Hemos considerado el mentoreo desde perspectivas muy diferentes. Sin embargo, nos resta considerarla desde la perspectiva de género y raza. ¿Produce algún problema el mentoreo entre personas de distinto género? ¿Se puede tener éxito, cuando de mentorear se trata, con alguien que procede de un grupo étnico o de una raza diferente a la nuestra? ¿Se encuentran algunos de estos grupos en nuestras iglesias? Estas son algunas de las preguntas que esperamos responder en este capítulo.

### **El problema de género**

En lo personal, ninguno de nosotros se ha sentido cómodo al mentorear a una mujer de manera directa e individual. Si bien es cierto, ha habido ocasiones en las que nosotros como pastores o misioneros hemos sido llamados a aconsejar a mujeres. La consejería normalmente es algo de corto plazo y, de si fuese distinto (como algo que se requiere a largo plazo), normalmente es algo que se transfiere o deriva a psicólogos profesionales. Del otro lado, el mentoreo es una relación que se acuerda entre dos partes, con metas específicas en mente, que normalmente requiere que las personas se junten más de unas pocas sesiones. Dicho esto, para cualquiera de nosotros dos involucrarnos con unos pupilos, bajo estas condiciones, es algo que va contra nuestros instintos naturales y el de nuestras esposas. De hecho, hay estudios que muestran que el mentoreo entre personas de distinto género, en su mayoría, debe ser desanimada en vez de alentada. En un capítulo anterior hablamos sobre la importancia de definir los límites. Uno de estos límites tiene que ver con no mentorear a personas del sexo opuesto. Tal mentoreo puede resultar en una ligadura, algo que nosotros, claramente, queremos evitar. Recordemos lo que dos mentores

nos decían cuando describían el mentoreo, la designaron como “una relación, entre dos individuos, de carácter intencional, con demandas mutuas y de significancia”<sup>1</sup>. ¿Acaso suena esta como una dinámica que usted desearía crear con alguien del sexo opuesto, que no sea su esposa? Cuando pregunté a mi esposa acerca de sus sentimientos respecto a el mentoreo entre personas de diferente género, su respuesta inmediata fue: “Esto parece algo inapropiado”. Mi esposa es una profesional y ha aconsejado a muchas mujeres y mentoreado a unas pocas. Me dijo que sería algo incómodo mentorear a un varón, a no ser que se haya una diferencia notable de edad. Esta diferencia de edad serviría como modulador entre las partes. Para ella, se necesitaría una diferencia de por lo menos veinte y cinco años.

Mentorear a menudo se ha descrito dentro de un contexto de “asemejarse”. En otras palabras, hay una forma de afinidad entre el mentor y el mentoreado. Por esta razón, los hombres tradicionalmente mentorean a hombres y las mujeres a mujeres. Esta homogeneidad prepara el escenario para una relación mentoreal exitosa, en virtud de las cosas que tanto el mentor como el mentoreado tienen en común: existe un entendimiento mutuo. Así como es cierto que podemos aprender cosas de alguien que no tiene cosas en común con nosotros, cruzar géneros complica la relación mentoreal por otras diferencias que se introducen a una relación convencional de mentor y mentoreado.

Los esposos y esposas tienen una dificultad para entenderse entre sí. ¿Qué nos hace pensar que mentorear a alguien, o ser mentoreado por alguien del el sexo opuesto lo hará más fácil? De hecho, Tanner dice que los hombres y las mujeres hablamos diferentes lenguajes. En vez de llamarlos dialectos, él utiliza la palabra *generolectos*<sup>2</sup>. De la misma manera, dada la necesidad de transparencia y total apertura en algunas áreas, puede ser que los varones no estén dispuestos a ser transparentes y abiertos con una mujer y viceversa. Veamos algo de la investigación que se ha efectuado en lo concerniente a mentoreo y género.

A pesar de que Hale<sup>3</sup>, encuentra que el mentoreo entre géneros genera preocupaciones únicas, sobre las que muy poca investigación ha sido efectuada, existe la variedad de libros suficientes como para llegar a conclusiones preliminares respecto del mentoreo entre géneros. Las mujeres tienen mayor

---

1 Parks and Parks (2000), p. 127.

2 Tanner, D. (1990). New York: William Morrow & Company, p. 42.

3 Hale, M. H. (1995). “Mentoring Women in Organizations: Practice in Search of Theory.” *American Review of Public Administration*, 24 (4), 327-339.

dificultad en iniciar y mantener una relación mentoreal cuando la mayoría de los mentores disponibles son varones<sup>4</sup>. Existe simplemente un déficit de mentoras mujeres en la mayoría de las profesiones. Esto se aplica aún en el caso de mujeres que abrazan el ministerio. Hansman cita a Kram en lo que son las “cinco mayores complejidades, de relaciones de mentoreo entre géneros, en los lugares de trabajo: 1) colusión de los roles estereotipados; 2) limitaciones para modelar roles; 3) preocupaciones concernientes a intimidad y sexualidad; 4) escrutinio público; y 5) resentimientos entre pares”<sup>5</sup>.

- Con colusión de roles estereotipados, Kram manifiesta que los hombres y las mujeres tienden a jugar roles en una relación mentoreal. Cuando el mentor es un varón y la mentoreado una mujer, se pueden volver “el valiente caballero y la indefensa doncella, o padre e hija”. De darse el caso a la inversa el varón puede sentirse castrado y la mujer puede ser percibida como sobreprotectora u hombruna.
- En lo que se refiere a modelar roles, las mujeres enfrentan diferentes problemas en la vida que los de los hombres, y por lo tanto puede que no sea el rol de varón lo que necesitan. Los hombres no pueden modelar cómo actuar como mujeres en su profesión, ni en el ministerio, ni viceversa. Tanto varones como mujeres traen consigo distintas maneras de pensar y de hacer en un contexto dado.
- Hansman resalta, “Los mentores y protegidos, que trabajan juntos para desarrollar sus carreras, requieren un nivel de intimidad y de estrecha relación”<sup>6</sup>, algo a lo que hicimos referencia anteriormente. “Con la creciente preocupación sobre el acoso sexual, los hombres deben evitar mentorear a mujeres. O tomar una postura de comportamiento hacia ellas, más remoto y distante, de lo que harían con otros varones, para evitar la posibilidad o aparición de una relación íntima. Como resultado, la relación de mentoreo entre géneros distintos puede tornarse inútil para mujeres protegidas”<sup>7</sup>.

---

4 See Hunt, D. M. and Michael, C. (1983). “Mentorship.” *Academy of Management Journal* 26, pp. 608-625.

5 Kram, K. (1985).

Glenview, Il.: Scott, Foresman cited by Hansman, Catherine (1998) “Mentoring and Women’s Career Development,” , no. 80, pp. 63-71, Winter 1998 abstract.

6 *Idem*.

7 *Idem*.

- De la misma manera, “El escrutinio público entre las partes de la relación de mentoreo, puede limitar el desarrollo. Por ejemplo, en las relaciones mentoreales del mismo género, el mentor y su protégé pueden encontrarse fuera de su ambiente laboral, para actividades sociales comunes, sin que esto implique una discusión, en el lugar de trabajo, sobre si es apropiado o no ese comportamiento. Sin embargo, en situaciones mentoreales de distintos géneros, si los varones y las mujeres participan juntos en actividades sociales fuera del ambiente laboral, pueden volverse el blanco de rumores y murmuraciones dañinas en relación a posibles involucramientos sexuales<sup>8</sup>. A menudo tenía preocupaciones, conforme viajaba a conferencias con colegas mujeres, y me preguntaba de la pertinencia de cosas tan simples como ir a un restaurante, tras una reunión, a tomar un café.
- Finalmente, Hansman señala que en la medida que las mujeres reciben mentoreo de colegas masculinos, sus propios pares pueden sentirse afectados, al suponer que estas mentoreadas gozan de una ventaja injusta sobre otros colegas.

La mayoría de las investigaciones desarrolladas se inclinan a auspiciar relaciones mentoreales del mismo sexo, particularmente en el caso de las mujeres. Una obra particular, una tesis de maestría denominada *La manera de mentorear de las mujeres*<sup>9</sup>, sugiere que hay una forma de mentorear única para las mujeres. Otras dos investigadoras<sup>10</sup> muy conocidas en el mundo de el mentoreo, no ponen tanto énfasis en sus escritos acerca de la particularidad de las relaciones en que mujeres mentorean a mujeres o el mentoreo de un género específico.

Cuando se trata de mujeres que mentorean a mujeres, Gilligan<sup>11</sup> enfatiza en la importancia de compartir sentimientos en la relación de mentoreo y de

---

8 *Idem*. We would also made mention of an article by Schwiebert, V, *et al* (1999). “Women as Mentors,” in the *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 37 no. 4, pp. 241-253 which does an admirable job in discussing cross-gender mentoring and why there are more men mentoring women than women mentoring men. This article also touches on roles and responsibilities of women as mentors, as well as responsibilities and characteristics of mentees.

9 Christenson, P. (1999). Unpublished M.Ed., University of Alaska, Anchorage.

10 Phillips-Jones (2000c) and Zachary (2000). Both of these women are recognized as mentors par-excellence.

11 Gilligan, C. (1982). Cambridge MA: Harvard University Press.

una clara comunicación verbal. “Mientras la mentora se esfuerza para permitir un crecimiento y desarrollo independiente en el(la) mentoreado(la), tiene que crear una atmósfera que da tiempo y respeto para *explorar los sentimientos* que motivan sus decisiones y elecciones<sup>12</sup>. Poco se discute, en los libros tradicionales sobre mentoreo (hombres con hombres, o de hombres a mujeres), la importancia de compartir sentimientos. Los varones están más inclinados a decir a otro varón “sé fuerte” o “resuélvelo” en lugar de tomar en consideración las susceptibilidades de la otra persona. A pesar de que hay más mentores masculinos que femeninos, resultaría importante que todos los mentores reconocieran esta necesidad que tienen las mentoreadas de “compartir los sentimientos”. Puede que no se vea lo que ocurre en torno al mentoreado (a), pero las mujeres sienten y tienen la necesidad de comunicarlo a su mentor (ra). Las mujeres tienden a ser más relacionales, y quedan más motivadas en la relación cuando los sentimientos son tema de conversación.

A pesar de que hay menos mujeres en roles de mentoreo en el mundo secular, en la iglesia local, existen mujeres mayores que pueden servir como mentoras de las más jóvenes. De hecho, ¡hay una instrucción del Apóstol Pablo a Tito para que las ancianas sean mentoras! Léase lo que dice en Tito 2: 3-5 en este sentido: “Las ancianas asimismo sean reverentes en su porte; no calumniadoras, no esclavas del vino, maestras del bien; que enseñen a las mujeres jóvenes a amar a sus maridos y a sus hijos, a ser prudentes, castas, cuidadosas de su casa, buenas, sujetas a sus maridos, para que la palabra de Dios no sea blasfemada”

La palabra asimismo nos indica que hay algo más a esto. Vuelva al versículo 2: Que los ancianos sean sobrios, serios, prudentes, sanos en la fe, en el amor, en la paciencia”. Pareciera que este pasaje nos enseña que en la iglesia local los hombres se han de extender a los hombres y las mujeres a las mujeres para enseñar. Conforme hacíamos nuestra investigación, encontramos libros que apoyaban este escenario, libros que podrían ser útiles para mujeres mentoras en la iglesia local. Hay uno que se titula *Mujeres que mentorean a mujeres: maneras de empezar, sustentar y extender el ministerio bíblico de las mujeres*<sup>13</sup>. Un libro similar toma el pasaje de Tito: *Madrinazgo espiritual: el modelo de Tito 2 para mujeres que mentorean a mujeres*<sup>14</sup>. También encontramos un libro que

---

12 *Idem.*

13 Kraft, V. (2003). *Women Mentoring Women*. Chicago: Moody Press.

14 Hunt, S. (1993). Wheaton: Crossway Books. See also Clifford L. and Barnett, J. (2006). Nashville: Thomas Nelson. You may also benefit from reading Otto, D. (1995) : . Irvine CA: Harvest House Publishers, a classic work, followed by a more recent work by Otto, in 2001,

trata sobre mujeres mayores que mentorean a chicas jóvenes adolescentes<sup>15</sup>. La mayoría de los libros que tratan sobre mujeres que mentorean a mujeres se han publicado desde mediados de la década del noventa. Previo a esto, la mayoría de libros sobre mentoreo ha tratado acerca de varones que mentorean a hombres y mujeres por igual<sup>16</sup>.

Un espacio en el que mentorear entre géneros puede ser dinámico, y proveer crecimiento, es la situación de mentoreo grupal. El ambiente provee de desarrollo y perspectiva tanto a hombres como a mujeres en el grupo. El mentoreo grupal entre géneros puede proveer de algunas ganancias mientras, al mismo tiempo minimiza los riesgos. En este ambiente recomendamos que un equipo de mentoreo, de marido y mujer, sea el que dirige grupo.

Cerremos esta sección. A pesar de que vemos algún valor en el mentoreo entre géneros —es decir, salir más allá de lo que es normal para un solo género— nosotros, sin embargo, afirmamos que tiene más sentido el hecho de que varones mentoreen a varones y mujeres a mujeres, dadas las diferencias de maquillaje de género igual que los potenciales riesgos que involucra el mentoreo entre géneros.

También sentimos que, el mentoreo entre los del mismo género, parece ser lo normal en las escrituras. Conforme aplicamos esto a el mentoreo de líderes emergentes en la iglesia local, propondríamos el mentoreo entre personas del mismo género, como el *modus operandi* a ser adoptado.

## **Mentoreo entre personas de etnias distintas**

Igualmente importante en la discusión, es el tema de si podemos ser eficaces cuando mentoreamos a alguien de una raza o grupo étnico diferente. Podría ser tedioso si continuamos refiriéndonos al asunto como etnias distintas o di-

---

Irvine CA: Harvest House Publishers.

15 Green, D. (2003). . Birmingham AL: New Hope Publishers.

16 Schwiebert, V., Deck, M., Bradshaw, M., Scott, P., and Harper, M. (1999). "Women as Mentors" in the , 37 no. 4, pp. 241-253, state, "There is a great need for female mentors. Although cross-gender mentoring relationships are more prevalent than same-gender mentoring relationships, women may gain greater benefits from participating in a same-gender mentoring relationship. Mentoring relationships in which women are mentored by other women provide the mentees with both psychosocial and career development benefits. Mentoring relationships in which women are mentored by men... lack the relational component important to many women, and fail to provide role models with which women can identify."



ferentes razas así que por motivos de simplicidad hablaremos del *mentoreo transcultural*.

Por años ambos hemos mentoreado líderes emergentes que provienen de etnias y trasfondos raciales diferentes. Sentimos que hemos tenido éxito en nuestros esfuerzos. Hemos aprendido que puede haber fuerza en el mentoreo transcultural. Aparecería como que hay valor agregado. No sólo que estamos aprendiendo el uno del otro en el proceso mentoreo, sino que lo hacemos en un contexto transcultural. A Jim le ayuda mentorear, a un hispano, a entender mejor el carácter distintivo de la cultura hispana. A Gary le ha ayudado mentorear a un asiático del sur a fin de entender las complejidades de la mente del sur de Asia, llena del patetismo de haber escapado de atrás de la Cortina de Bambú. Somos más ricos por esas experiencias mentoreales, pues aprendimos algo acerca de las historias de vida de nuestros mentoreados, historias que nunca podríamos haber experimentado ni entendido, nosotros mismos, de no ser por la relación mentoreo.

Gary recuerda su primer encuentro con varios ciudadanos de Laos en una reunión religiosa en Holanda, Michigan. No habiendo servido nunca en Indochina, lugares como Laos, Vietnam y Cambodia son países vistos solo a por televisión. Una vez que empezó a establecer una relación con estos hermanos cristianos, especialmente con Ranong y Pheuy, aprendió tanto sobre su cultura, lenguaje, la comida y las costumbres; conocer algo de su historia y de cómo habían llegado a Holanda, le ayudó para apreciar un grupo étnico que él no había conocido con anterioridad, y para estar mejor equipado para mentorear algunos de sus líderes de iglesias emergentes. De la misma manera, Jim ha obtenido gran satisfacción y crecimiento conforme mentorea a Diego, méxico-estadounidense, Pedro, un Portorriqueño y Tony, un italoamericano. Cada uno de estos hombres ha ampliado el entendimiento de Jim y su aprecio de otras culturas.

Al mismo tiempo hay un corpus creciente de libros sobre el tema de mentoreo transcultural<sup>17</sup> que sugiere que puede haber asuntos, en la relación mentoreo, que son peculiares a culturas particulares, o que necesitan ser tomados en cuenta cuando alguien planea mentorear o ser mentoreado dentro de otra cultura. Por ejemplo, en el mentoreo transculturalmente ¿podemos llegar a comprender completamente de dónde proviene la otra persona? Hay algunas

---

17 Cohen (1995a), Griffin and Ervin (1990), Rodriguez (1995), Thomas (2001).

molestias culturales que nosotros podríamos fácilmente malentender o ni siquiera notar, fruto de nuestras diferencias étnicas o de raza. En algunos casos, como resultado de experiencias pasadas, incluso podría existir una pared de desconfianza. Podría tomar más tiempo desarrollar el nivel de confianza necesario en una relación de mentoreo que en una relación de mentoreo entre personas de la misma cultura<sup>18</sup>. Hay estereotipos, para dismantelar, que a veces se ponen en el camino hacia el progreso. Sin embargo hay otros textos que dicen que la barrera del mentoreo transcultural no es tan alta como suponemos. Un educador propone que el tema de raza (y nosotros podríamos añadir de etnicidad) no importa tanto como la como tener metas similares<sup>19</sup>. Para meter esto dentro del contexto de iglesia: la raza o la etnicidad no importan tanto como el deseo de ser un mentor a alguien; o el deseo de ser un mentoreado para llegar a ser líder en la iglesia local. Este “objetivo de carrea” se sobrepone a la raza y a la etnicidad. Aprendemos donde quiera que podemos y de quienquiera que nos pueda enseñar. De hecho, hay un valor agregado a el mentoreo transcultural en la iglesia local, cuando el mentor proviene de la cultura dominante: el mentor puede ayudar al mentoreado a que trascienda las barreras culturales que existen e impulsarlo, para que navegue las aguas de una cultura diferente a la suya, desde su propia experiencia. Ya sea de la misma cultura o de diferente, el mentor necesita comprender la iglesia y ser capaz de “hacer exégesis” del contexto del mentoreado.

Si nos comprometemos a hacer mentoreo transcultural: ¿qué se requiere? Al tiempo que discutimos esto entre nosotros, sacamos un listado de los elementos esenciales para llevar a cabo una mentoreo transcultural:

- **Flexibilidad:** Una habilidad para lidiar con los golpes. Puede que las cosas no sean suaves al inicio. Algunas cosas pueden ser dichas y tomadas fuera de contexto ya sea por el mentor o el mentoreado. Las diferencias culturales pueden aparecer muy altas entre el par. Entonces es esencial que el mentor y el mentoreado entren a la relación con la idea clara de que las partes pueden culturalmente “meter la pata”. ¿Por qué? Hay tanto bajo la superficie de una cultura. Es como un iceberg. Solo vemos una parte del él mientras la porción mayor permanece sumergida, escondida de la superficie. Si lo ignoramos podemos chocar con él, ¡al estilo del Ti-

---

18 To understand the role trust plays in a cross-cultural mentoring relationship, see Leon, D., Dougherty, K., and Maitland, C. (1997).. Washington, D.C.: National Education Association.

19 Lee, 1999.

tanic! La mayoría parte de este iceberg tiene que ver con la comunicación no verbal. Dentro de una situación mentoreal transcultural, lo que *no* se dice es, a menudo, más importante que lo que se sí dice.<sup>20</sup>

- **Transparencia:** La necesidad de transparencia es aún más importante, en una relación mentoreal de etnias o razas distintas, de lo que sería en una situación dentro de una misma cultura. Aceptando la posibilidad de cometer meteduras de pata, se requiere establecer un protocolo que ofrezca a cada persona la libertad para corregir y para desafiar al otro, cuando se dice o infiere algo culturalmente inapropiado. No caminemos en puntillas alrededor del problema. Tratemos nuestras diferencias abiertamente.
- **Paciencia:** Establecer una relación mentoreal, en un contexto transcultural, llevará más tiempo que dentro de la misma cultura. También, el lenguaje puede jugar su parte en probar la paciencia de uno, si ambos no tienen fluidez en el mismo idioma.
- **Apertura:** A otras maneras de pensar y hacer; entendimiento de la comunicación transcultural, particularmente de formas de comunicarse no verbales. “Se dice” mucho más mediante gestos y elección de palabras, de lo que uno se imagina. De la misma manera, es necesario comprender cómo ve una cultura una relación de mentor-mentoreado, si hemos de movernos más allá del mentor que al mentoreado qué hacer y del mentoreado que sigue a ciegas el consejo del mentor. En algunas culturas mentorear se ve de una manera jerárquica y el mentoreado podría encontrar dificultades cuando se da la libertad para actuar. Puede que un mentoreado no entienda la importancia del auto-descubrirse o de la asertividad. Puede ser que estos conceptos no se comprendan en esa cultura. De la misma manera, un mentor proveniente de determinadas culturas podría ser propenso a ser más autoritario y jerárquico de lo que resultaría beneficioso para su mentoreado. Un mentoreado que no está acostumbrado a una actitud autoritaria podría patear contra las paredes.
- **Compromisos:** Dadas las diferencias en cultura, en una relación transcultural de mentoreo, tanto el mentor como el mentoreado podrían necesitar hacer compromisos. Algunas acciones de una de las culturas pueden ser aceptadas y otras acciones de la otra cultura también. Pueden acordar renunciar a determinadas acciones o formas de comunicarse en favor de evitar el conflicto. En el mentoreo de Iglesia, pueden estar pre-

---

20 An excellent primer for understanding those who are from a culture other than one's own is Lanier, 2000. This small book alone would go a long way in helping mentor and mentee from different cultures to understand each other.

sentés la cultura del mentoreado, la del mentor y “la cultura de Dios”. El proceso mentoreal permanentemente determinará los lugares donde las diferencias culturales pueden permanecer en su lugar, o donde (quizá) ambas culturas necesitan ser transformadas, conforme a la voluntad de Dios para la humanidad.

- **Candor:** Hemos descubierto que el mentoreado en particular tiene que ser lo suficientemente cándido para confrontar malos entendidos culturales y no ser simplemente alguien que se dedica a complacer. El mentor a su vez debe evidenciar la gracia suficiente como para aceptar corrección. A menudo, dado el alto concepto que se tiene del mentor, puede ser que el mentoreado se muestre reacio a ser cándido; pero cándido tiene que ser o la relación se puede agriar.
- **Escucha asertiva:** Ambos, el mentor y el mentoreado, necesitan escucharse mutuamente. Necesitan hacerlo de manera asertiva y cuidadosa. Al Mulder, un colega nuestro, escribe: “Si comunicación es el nombre del juego en, virtualmente, todas las relaciones, entonces, cuidar llevar una comunicación cuidadosa es más crucial en las relaciones transculturales. Cuando la herencia del lenguaje y de la cultura de uno es diferente, se hace mucho más importante penetrar en el marco de referencia del otro, en la mutua visión de costumbres y expectativas de cada uno, y en la mutua visión de la venida del reino de Dios en nuestras vidas y en el mundo. Escuchemos lo que el Espíritu dice a las iglesias —y a nosotros como individuos — *a través del uno y del otro*”<sup>21</sup>.
- **Confianza:** Mencionamos previamente cómo la confianza podría volverse un asunto importante en una relación mentoreal transcultural, por lo tanto es importante desarrollar confianza. Esto puede significar tomar más tiempo para construir una relación entre el mentor y el mentoreado, antes de comenzar efectivamente el proceso de mentoreo. Ninguno de nosotros podría haber mentoreado a Ranong o a Diego o a Pedro o a cualquiera de los otros, si no se hubiésemos, primero, establecido una relación que a su vez fomentara un ambiente de confianza.
- **Aprecio:** Para que una relación mentoreal transcultural funcione, nosotros dos, mentor y mentoreado, necesitamos apreciar la cultura de la otra persona. De nuevo, este es el punto en el que establecer una relación previa al proceso mentoreal, resulta crucial. ¿Puede usted imaginarse que mentorea a alguien, o es mentoreado por alguien de cuya cultura usted

---

21 Mulder, A (1992). “Tips for Ministering Cross-Culturally!” *Net Results*. March 1992, p.21. Italics those of the original author

no sabe nada ni le importa? ¿Puede imaginarse cómo ir a la casa de alguien donde se quitan los zapatos en la puerta de ingreso y que usted se ponga quejumbroso por tener que hacer este acto de cortesía? ¿Qué decir acerca de sentarse en el piso para comer con palillos o para probar comidas extrañas a su paladar? Ni siquiera intente hacer una mentoreo transcultural a no ser que usted verdaderamente desee comprender la cultura de la otra persona y, también, apreciarla.

- **Disfrute:** Si usted ha establecido una relación, ha creado un ambiente de confianza, puede apreciar la cultura del otro, es flexible, abierto, transparente y cándido; si usted puede comprometerse cuando el compromiso es necesario, entonces *disfrutará* el mentoreo transculturalmente. Si no se va a disfrutar, entonces ¿para qué hacerlo?
- **Mutualidad:** Con el disfrute viene la mutualidad, un compromiso de “estamos en esto juntos: lo trabajaremos juntos”. Esta mutualidad le permite a usted pensar en la relación mentoreal a “largo plazo”; por lo que le tome alcanzar sus metas.

### Los sub-mentoreados

¿Quiénes podrían estar submentoreados en la iglesia? considerando quienes, estadísticamente, están submentoreados en la sociedad en general, anecdóticamente tendríamos que decir que las mujeres y las personas no anglosajonas tienden a ser los marginados. La cantidad abrumante de libros que hoy están apareciendo, que conciernen a mujeres que mentorean mujeres, sugeriría que esta ha sido un área de menor atención en la Iglesia. Sería interesante que algún día se haga un estudio de las iglesias en todo el país, para descubrir cuántos tienen en práctica el modelo de Tito 2. Basados en nuestra propia experiencia, presumimos que son pocos los que lo hacen. El mentoreo de hombres en la Iglesia tiende a ser lo más común en virtud de la naturaleza dominante del varón en las iglesias.

De la misma manera, aquellos que no-anglosajones en congregaciones anglo, a menudo se quedan en las rendijas cuando de mentorear se trata. Hay falta de intención para alcanzar a los no-anglosajones a fin de que reciban mentoreo. Puede que sean ignorados para los roles del liderazgo, y por lo tanto no son considerados ni siquiera en los momentos en los que se necesita mentorear a líderes emergentes. También tenemos que confesar que mentorear es algo extraño en muchas congregaciones dominantes. A menudo el estatus quo

cultural es el de una figura autoritaria de pastor, y ver a otros ser mentoreados en la Iglesia para los roles de liderazgo, resultaría incómodo para el pastor. Sabemos de pastores que profesan estar a favor del mentoreo e incluso de delegar, pero cuando se trata de “vivir lo que se predica”, esto de poner en práctica se queda corto.

Como el cuerpo de Cristo, tenemos maneras para rectificar estas desigualdades cuando se trata de quién es mentoreado. Se requiere la intencionalidad del pastor y de los mentores para asegurar que *todos* los líderes emergentes tengan la oportunidad de ser mentoreados y crecer a todo su potencial como siervos de la iglesia local.

Hemos pintado, tal vez, un panorama sombrío de lo que podría ocurrir en una situación de tutoría transcultural. Y, sin embargo, ¿es nuestro vínculo común en Cristo lo que hace el mentoreo entre etnias y razas, más factible de lo que es en el mundo secular? ¿Por el simple hecho de que somos “uno en Cristo” podríamos ser capaces de pasar por alto algunas diferencias, que bajo condiciones normales levantarían barreras? Este ha sido el caso en nuestra experiencia. Nuestra fe común, nuestra hermandad, nos ha permitido ir más allá de nuestras diferencias y hasta reírnos de nuestras travesuras, en las sesiones de mentoreo. Hay algo que nos une que no está presente en las relaciones mentoreales transculturales en las que una de las partes no es cristiana. El tener esta unidad en Cristo desbarata las barreras en lugar de levantarlas.

### **Preguntas para reflexionar**

1. ¿Cuál ha sido su decisión respecto de las relaciones de mentoreo de personas del sexo opuesto en la Iglesia?
2. ¿Cuenta su iglesia con una política sobre esto?
3. Nombre a alguien –distinto de usted– en su iglesia que podría beneficiarse de una relación de mentoreo.
4. ¿Qué experiencia ha tenido mentoreando a alguien de un grupo étnico o racial diferente?

## XII

# Epílogo

Juntos hemos tomado un viaje hacia el arte y la ciencia del mentoreo magistral. Aprendimos sobre los orígenes de la palabra mentor, procedente de la prosa Griega. Hemos visto como *Mentor* fue un padre sustituto, maestro y acompañante al hijo de Odiseo, Telémaco. Otras personas quienes han desempeñado el mismo rol han llegado a ser conocidos como mentores. Vimos ejemplos de los ellos en la historia, en la ficción y en la misma Biblia. Comenzamos a describir un mentor, a pintar un cuadro de aquello a lo que un mentor se asemeja, particularmente por lo que él o ella hacen.

Vimos que los mentores eran como parteras que ayudan a dar a luz nuevas ideas en mentoreado. Los mentores también fueron descritos como “guías en el costado” antes que “sabios en el escenario”. Son promotores del mentoreado, salvavidas, personas con quienes se puede hacer resonancia sobre ideas y planes, hermanos y hermanas mayores espirituales. Uno de los descriptores que utilizamos realmente lo dice todo: uno que cultiva gente. Eso es lo que hacen los mentores: que la gente crezca. Son una especie de jardineros maestros que ponen una semilla en la tierra, la riegan y la fertilizan. Eventualmente los las plántulas germinan y un tallo se levanta del suelo para que aparezcan hojas, casi como por magia. Eventualmente la nueva planta llega a ser aquello que tenía que ser, produce flores o frutos; se reproduce en otras semillas para iniciar el proceso completo de nuevo. Un jardinero japonés toma un árbol de cedro pequeño, lo poda, le da forma y lo convierte en un Bonsái. Un mentor es como un jardinero de bonsái. El producto debe ser un crecimiento, una iglesia saludable.

Aprendimos que a el mentoreo es mejor describirla que definirla. Es en el hecho de mentorear que llegamos a comprender lo que es y lo que no es. Mentorear es una relación ante todo y sobre todo. A menudo involucra una persona mayor y una más joven, a pesar de que pueden ser de la misma edad también.

También aprendimos la diferencia entre mentorear y mentorear espiritualmente. Que es una relación de tres, esto es, el mentor, el mentoreado y Dios a través de su Espíritu Santo. Avanza mucho más allá el mentoreo humano hacia una relación que involucra a Dios Mismo. Vimos esto como una relación que desembocaba en un empoderamiento espiritual, como el “hierro aguza el hierro”. Se transforma en la formación espiritual del mentoreado, conforme el Espíritu Santo da a conocer la voluntad de Dios, mediante la reunión de un hombre o mujer más espiritual en la vida de una persona sujeta a un desarrollo espiritual – ¡un proceso que dura toda la vida! También aprendimos lo que mentorear (especialmente en el plano espiritual) NO es. El mentoreo espiritual no es el discipulado de un nuevo creyente, tampoco el entrenamiento de alguien que está en la práctica de la misión; sino que es el plano intermedio: el mentoreo de un líder emergente. De estas tres posibilidades –el discipulado, el mentoreo y el entrenamiento– es probable que una acción se nos escape a menudo. Suponemos que una vez que hemos discipulado a un nuevo creyente, este está listo para volverse un líder de carne y hueso en la iglesia y nos movemos a entrenarlos en una posición del ministerio ya sea como anciano, o diácono, o maestro de Escuela Dominical. Hemos dado un paso gigante. A menudo la persona está mal equipada y sub-entrenada para el rol que hemos identificado para ella y sus congregaciones no florecen. Cometemos un grave error suponiendo que esta persona está lista para una posición de liderazgo. Con razón tantos cristianos nuevos fracasan como lo hacen sus propias congregaciones. Tiene que darse la maduración de este. Hay más desarrollo espiritual –formación espiritual– que necesita darse antes de que ellos estén listos para un rol de liderazgo. ¡Oh!, ¡Ambos podemos recordar a aquellos que lanzamos a roles de liderazgo antes de que estuvieran preparados! Nos olvidamos de mentorearlos como líderes emergentes primero. Aprendimos por el camino duro, con la natural decepción de quienes aspirábamos enmpoderdar.

Aprendimos también que necesitamos mantener al mentoreado con las cuentas claras. No hace ningún bien ser guía de alguien, darle tareas para crecimiento, si no contamos con un plan que nos asegure que él haya comple-



tado las tareas y reflexionado sobre lo que ha aprendido a través del proceso. Esto nos guía también a considerar sobre la necesidad de ser encarnacionales —personas presentes en la vida del mentoreado—, no podemos ser mentores a “control remoto”.

A pesar de que el mentoreo puede hacerse por teléfono chat, se consigue mejor cara a cara. Mentorear “a larga distancia” o vía chat requiere un esfuerzo adicional de ambas partes. Ser encarnacional significa *estar ¡en la carne!* Cara a cara como decimos en español. Necesito percibir tu aliento, verte a los ojos, oír tu respiración, escuchar la inflexión de tu voz, tocarte. Es el *calor humano* que se produce entre dos personas mientras conversan, comparten, revelan, se confiesa, oran juntos, lo que hace del mentoreo algo encarnacional. Y esto desemboca en una manera de mentoreo que corresponde a la de siervo. Somos siervos de aquellos que procuramos mentorear, no sus amos. *El mentoreo magistral* tiene que ver con Jesús, el maestro mentor, no con nosotros en calidad de amos o señores de quienes mentoreamos. Estamos allí para servir a nuestros mentoreados. Hemos venido “para servir, no para ser servidos”.

Volvamos a la metáfora de la planta. El árbol de olivo necesita producir aceitunas. (¡Todos sabemos lo que ocurrió con el olivo que no lo hizo!). Un árbol de manzana necesita producir manzanas. Nuestra mentoreo necesita producir en nuestro mentoreado el resultado de fruto espiritual. Si nuestra mentoreo resulta estéril, infructuosa, perdimos el tren. Establecemos en el mentoreado la necesidad de ser pacífico, gozoso, paciente, lleno de dominio propio, todo lo que se señala en Gálatas 5 como del fruto del Espíritu.

En nuestro mentorear hemos de ayudar al mentoreado a que descubra su don (o dones) espiritual(es). (La Red de Multiplicación provee una herramienta de inventario de dones espirituales para ayudar a os líderes emergentes a descubrir cuáles son sus dones). El mentoreado será “fructífero”, pero también necesita estar “dotado”, dotado por el Espíritu Santo. Un mentor ayuda para que el mentoreado descubra ese o esos dones que han de ser utilizados en la Iglesia, en medio de la comunidad de creyentes. El mentoreado también necesita desarrollar dones relacionales, o todos sus dones y frutos no servirán. Sólo entonces es cuando él o ella están preparados para el liderazgo.

## Fundamentos bíblicos/teológicos

Mientras el mentoreo se ha vuelto un asunto popular y los materiales sobre este tema se han multiplicado, existe un área que más que a menudo ha sido descuidada: el hecho de que mentorear es algo arraigado en Dios. La revelación de Dios en la Biblia nos enseña que Él es Trino –tres personas (Padre, Hijo y Espíritu Santo) en una relación de amor–. Y, puesto que somos creados en la imagen de Dios, nosotros también somos personas en relaciones de amor. El mentoreo que se fundamenta en la trinidad demuestra que la esta es relacional, que la comunicación es esencial, la rendición de cuentas es un requisito y que el amor es fundamental. Puesto que el Dios Trino creó todas las cosas, también es cierto que mentorear puede alcanzar a cubrir todas las cosas, cada área de la vida.

¿Está su mentoreo basada en su relación con Dios? ¡Tome el desafío de guiar a su mentoreado conforme a la voluntad de Dios para él o ella!

## Jesús, El mejor mentor

Aprendimos que Jesús vino a salvar, pero también para entrenar. Entrenó a sus seguidores que mantuvieron la Misión en marcha mucho, después de su muerte y resurrección. ¡Facultados por el Espíritu Santo, estos hombres entrenados cambiaron el mundo conocido aquel entonces! Jesús tomó líderes emergentes –pescadores, recaudadores de impuestos, un Zelote–, gente que era diamantes en bruto, y se derramó dentro de ellos en un periodo de tres años. En el día de Pentecostés, con la investidura del Espíritu Santo, estos mentoreados quedaron totalmente equipados para la tarea que tenían en la mano: ayudar a formar y conformar las comunidades de creyentes que eventualmente irían por todo el mundo. Igual que Jesús, nosotros necesitamos estar plenamente conscientes de la importancia estratégica de lo que estamos haciendo en las vidas de nuestros mentoreados. Igual que Jesús necesitamos reconocer que podemos invertir de nosotros solamente en la vida de unos pocos. Podemos ser maestros de escuela dominical, responsables de clases de quince a veinte estudiantes, o líderes de pequeños grupos de siete a doce personas; pero al final de cuentas, vemos la necesidad de invertir en dos o tres; en aquellos a quienes Dios ha puesto en nuestros corazones, quienes merecen una inversión adicional de tiempo, energía, sudor y lágrimas. Jim ha tenido mucha gente que se le ha acercado respecto a una relación mentoreal. Por medio del discernimiento

espiritual, Jim ha tenido que decir a unos no y a otros sí. Las horas del día son contadas. Todos estamos limitados por un día de 24 horas. De la misma manera, Gary, al momento se está invirtiendo en sólo tres personas diferentes. Viajar por una buena parte del mundo para la Liga Bíblica Internacional no le deja el tiempo suficiente y necesario para invertir en mucha gente. Igualmente, Pablo tuvo su Timoteo y Elías su Eliseo.

Vimos como el mentoreo de Jesús fue intencional. ¿Qué habría pasado si no hubiera sido intencional cuando identificó, seleccionó, entrenó y extendió a aquellos que él mentoreó? ¡Hoy no habría Iglesia! La Misión hubiese muerto con él. Miraríamos hacia el pasado de la historia de su presencia entre nosotros —eso si alguien lo hubiese registrado— y eso hubiese sido todo. Jesús hubiese quedado como una simple figura histórica. Pero Jesús mentoreó intencionalmente. Aquellos mentoreados no solo registraron la presencia de Jesús entre nosotros, sino que también salieron con la gran comisión para hacer discípulos y establecer a Iglesia. Cuando uno sabe que su tiempo en la tierra es corto, hay un sentido de urgencia y de intencionalidad en lo que hacemos.

Cuando Gary vivió en Nicaragua, durante la revolución Sandinista, supo que su tiempo ahí podría ser muy corto. Así que fue intencional al preparar a aquellos que podrían continuar con la misión si él tuviera que salir del país por la fuerza. Hoy todavía hay una Iglesia Reformada Cristiana en Nicaragua, una iglesia con una visión integral de las cosas, que incluye el establecimiento de escuelas cristianas y de ministerios (diaconales) de transformación.

Como Jesús, oramos por nuestros mentoreados. Conforme vamos aprendiendo sobre sus necesidades, sus temores, sus gozos y esperanzas, se hace más fácil orar por ellos. Conforme “hacemos la vida” con ellos somos forzados a ponernos de rodillas para interceder a favor de ellos.

Donde es posible, reunimos a nuestros mentoreados en grupos para que puedan aprender unos de otros, tal como lo hizo Jesús. (El valor del Grupo Pequeño Saludable en la iglesia local). Y como Jesús, puede ser necesario que repitamos las lecciones hasta que nuestros mentoreados hayan aprendido la verdad que estamos tratando de compartirles. Los mentoreados no necesariamente van a recibir el mensaje la primera vez. Necesitamos repetirlo y explicarlo en maneras diferentes hasta que la verdad sea captada.

### Las 3 C

Consideramos también tres componentes del mentoreo –lo que llamamos las 3 C–. Mentorear debe incluir Contenido, Competencia y Carácter. Hay un conocimiento básico (contenido) que el mentoreado necesita aprender; algunas habilidades (competencia) necesitan adquirirse y necesita desarrollarse integridad (carácter). En otras palabras, hay un elemento intelectual en el mentoreo, también uno práctico y uno de desarrollo.

Igual que Jesús necesitamos ser relacionales, impartir algunos contenidos, algún conocimiento y necesitamos ayudar a afilar las habilidades de nuestro mentoreado. El mentoreo necesita ser relacional; también necesita contar con algo de carne en los huesos, algo para aprender. También necesita ser lleno de habilidad y práctica. Muy a menudo queremos hacer del mentoreo un simple ejercicio académico (contenido) sustrayéndonos de la construcción de relaciones y también del desarrollo de destrezas. Necesitamos de los tres componentes en nuestro mentoreo, tal como lo hizo Jesús. Trabajemos duro para ayudar a nuestros mentoreados a que se vuelvan seres relacionales, que demuestran compasión, integridad y otros rasgos espirituales; gente que tiene algo que impartir –conocimiento bíblico, espiritual – y que es práctico en su aproximación a otros.

### Infundiendo Esperanzas

En un capítulo anterior citamos a John Perkins quien habló de una persona que lo mentoreó. Él remarcó, “Él creyó en mí. Me dio esperanza”. Esto llevó a Perkins a tornarse él mismo en un mentor de toda la vida, un dador de esperanza para otros. Mentorear tiene que ver con dar esperanza, ayudar a que alguien vea la luz al final del túnel, ayudar a que alguien vea el mapa y establezca el curso a seguir. De no haber sido por el Tío Carl y el Rev. Schaals en nuestras vidas, tal vez no hubiéramos llegado a donde estamos hoy, entregando esperanza a otros mientras procuran la voluntad de Dios, para sus vidas y ministerio, dentro de la iglesia local.

Justo ayer, Gary recibió una llamada de una mujer nativa de Laos que está siendo considerada para diaconiza en su iglesia. Había solicitado reunirse con él para, juntos, con otro candidato, llegar a comprender mejor las implicaciones de ser un diácono. Esto no es algo que Gary buscó, ella (ellos) lo buscaron

a él. ¿Podría darse el caso que ella está buscando un rayo de esperanza para que pueda cumplir realmente la tarea de un diácono? ¿La reunión con Gary le confirmaría el llamado de Dios en su vida? Lo mismo se aplica en el caso de Jim, cuando Diego le vino a pedir que lo guiara, porque percibía el llamado de Dios al ministerio en su iglesia local. Muchas personas están sintiendo un llamado al ministerio, en alguna manera, pero necesitan a aquellos que les pueden dar la afirmación requerida y que les puedan entregar un mapa con la ruta a seguir. Uno de nuestros gozos como profesores ha sido el mentoreo que hemos podido ejercer en la vida de muchos estudiantes. Esto es algo que se suscitaba regularmente alrededor de una taza de expreso en la oficina, o de una pizza en el camino a la universidad. Se dio, con el paso del tiempo, en el comedor por las noches cuando tuvimos clases en ese horario. Se da hoy a través del correo electrónico y Skype con estudiantes y graduados que continúan en contacto y solicitan nuestra asistencia a pesar de haber dejado, nosotros, las aulas por otros ministerios.

### **Cualidades de un buen mentor**

En el capítulo 7 consideramos qué hace a alguien un buen mentor. Lo primero, y sobre todo, era la habilidad de ser un buen escucha. Mentorear tiene que ver más con escuchar que con decir. La gente quiere un tambor que resuene. Quieren ser escuchados, no dichos. En muchos casos el solo escuchar permite a la persona comenzar a formar su propio plan de acción o que obtenga clarificación sobre un punto con el que está lidiando. Esto es lo que llamamos escuchar asertivamente o escucha activa, importante tanto para el mentor como para el mentoreado. Una técnica de hacer buenas preguntas que Jim y yo usamos a menudo, es devolver la misma pregunta al interrogador: “¿Qué piensas tú?” preguntamos. Hacemos esto porque a menudo la persona tiene la respuesta y lo que quiere es solo afirmación a lo que está pensando. Esto es lo que como mentores nos hace un tambor que da resonancia a otros. ¿Vienen otros a usted, con situaciones y circunstancias, para que revoten las ideas?

A menudo, un buen mentor escucha lo que no se está diciendo. Esto a veces es más importante que lo que se verbaliza. Dijimos antes que leer entre líneas muchas veces habla por volúmenes, y necesitamos afinarnos a dicebles silenciosos. ¿Puede usted alcanzar a oír la palabra que no se ha dicho en una conversación?

También vimos que los mentores a menudo ayudan al mentoreado con un aprendizaje justo-a-tiempo. Eso es más que un currículo planificado o descrito en un peregrinaje de vida. Frecuentemente es una respuesta que el mentor tiene a una necesidad particular. Puede aparecer serendipitosamente, pero no lo es.

Como mentores, vimos la necesidad de estar disponibles para tales momentos pues son aquellas estancias en las que el mentoreado a menudo aprende más. Él o ella es más receptivo en estos momentos, y estos se dan fuera de la sesión programada de mentoreo.

Gary y Jim trabajan con alguien que en breve será examinada como un asociado al ministerio, un puesto de ordenado dentro de su denominación. Cuando Gary se encuentra con la persona, muchas veces la revisión del currículo se deja de lado, conforme la persona comparte un problema en la iglesia que él necesita ventilar. No está siempre se busca una solución, pero se necesita hacer resonancia con alguien. En otras ocasiones se relaciona con el trabajo que no tiene nada que ver con volverse un ministro asociado. Sin embargo en ambas situaciones es un aprendizaje justo-a-tiempo, relacionado con una preocupación que el mentoreado tiene. El mismo Gary se ha beneficiado de estos momentos compartiendo algo sobre una dificultad de su propio trabajo, juntos se pueden consolar. ¿Cómo se maneja lo inesperado? ¿Ve usted esto como oportunidades para un crecimiento mayor, para un aprendizaje justo-a-tiempo?

Vimos que el mentor puede ser una partera que ayuda al nacimiento de nuevas ideas, “nuevas maneras de ser y de hacer”. El mentoreado común que Gary y Jim tienen es también, a su vez, una partera en la vida de un grupo de gente que viene con sus ideas sobre la cristiandad, la iglesia y la vida en general. Él escucha y guía, ayuda a que nuevas ideas salgan a luz, en la medida que esta gente se vuelve más firme en su fe. Él está en el punto de inflexión entre el discipulado y el moverse hacia un rol de mentoreo con mucha de esta gente. ¿Cómo está usted sirviendo para que nuevas ideas sean alumbradas?

Aprendimos que un buen mentor también ayuda a la persona a ver las opciones que tiene. Ayudamos al mentoreado a explorar ideas; con lluvia de ideas a ver más posibilidades de elección, a volverse creativos en la resolución de problemas. A menudo cuando nos confronta una situación, vemos solo una alternativa, y no siempre la mejor para eso que nos confronta. Un mentor nos

puede ayudar a ver otras opciones, alternativas adicionales. ¿Se ve usted como una persona que puede ayudar a extraer nuevas opciones en otro?

También vimos la importancia de ser un inspirador, de servir a otro para que tenga fe en sí mismo, en sus habilidades. Un líder emergente necesita ser alentado, ser afirmado en lo que él o ella hace en la iglesia. “Tú creíste en mí” es una frase que a menudo escuchamos. Conocemos a quienes creyeron en nosotros mientras avanzábamos por el camino –amigos, maestros, padres, cónyuges–. Los mentoreados necesitan a alguien que crea en ellos, quien les pueda inspirar. Inspirar implica respirar aliento DENTRO de ellos. Respirar vida en otro. ¿Cuán bueno es usted para inspirar y alentar a otros?

Aprendimos sobre la importancia de que un mentor sea un pensador con discernimiento. Todos pensamos pero pocos lo hacemos crítica y reflexivamente. Un mentoreado necesita alguien que le pueda ayudar a hacer esto. Al principio podemos hacerlo en vez de ellos mediante las preguntas que planteamos. Eventualmente un mentoreado puede hacerlo por sí mismo. ¿Es usted un pensador crítico?

También conocemos aquellas cosas que debemos evitar si hemos de ser buenos mentores. Criticar no ayuda. Dar consejo con mucha libertad deteriora la relación. Salir “al rescate” del mentoreado ¡es un anatema! Patrocinar a una persona para un rol en la iglesia para el que no califica, es contraproducente. Levantar barreras al éxito, inconscientemente, o dar una tarea imposible de cumplir, programa a la persona al fracaso. Lo mismo sucede cuando no creemos en sus habilidades o desdenamos sus deseos.

### **Cualidades de un buen mentoreado**

También consideramos brevemente esto en el capítulo 7. Más que cualidades estas son conductas que hacen de uno un buen mentoreado. Primero está la habilidad de asumir responsabilidad de su propio aprendizaje. ¿Puede el mentoreado completar una tarea ministerial que se le asigna en la iglesia? ¿evidencia el mentoreado responsabilidad sobre lo que se ha acordado hacer, como acción específica, antes de su próxima reunión con usted, el mentor? ¿o depende fuertemente de usted? ¿requiere que se lo recuerde constantemente, o que le vuelva a indicar paso a paso lo que se necesita hacer? Gary está sirviendo a una persona a desarrollar sus habilidades en hacer exégesis de un pasaje de

la escritura. Primero le ofrece un ejemplo y camina con la persona a través del proceso, pero el siguiente paso es esencial: ahora el mentoreado necesita ver otros textos –aún puede escogerlos por su cuenta– y luego necesita aplicar el proceso para la interpretación de los textos. Si Gary hiciera el trabajo del mentoreado, este no aprendería cómo hacerlo. Requiere que lo haga por sí mismo. Él necesita mostrar responsabilidad para la tarea. Si un líder emergente acuerda que hará cinco visitas a no cristianos en una semana, tiene que completar esta tarea antes de la siguiente reunión con su mentor. Si un líder emergente ofrece preparar una oración para compartir con la congregación el próximo domingo, más vale que venga preparado para orar esa semana. Si el mentoreado no está dispuesto a ser responsable, ahora que se está preparando para el liderazgo, nunca llegará a ser un buen líder en el futuro.

Antes dijimos que, como es el mentor así es el mentoreado. Un líder emergente necesita ser un escucha activo. Necesitan imitar, lo que él o ella hayan visto en el mentor, en su trato con otros. La escucha asertiva ayudará a que el líder emergente se constituya en un mentor para la vida de otros.

Un mentoreado necesita ser proactivo en su aprendizaje, y esto para toda una vida. Jim y yo constantemente aprendemos cosas nuevas. Leemos vorazmente. Aprendemos de quienes mentoreamos. Buscamos oportunidades para participar en conferencias, o para sentarnos en un café con aquellos que nos pueden ayudar a aprender algo nuevo o pertinente a lo que nosotros hacemos. Compartimos libros y artículos entre nosotros. Los dos estamos en nuestra sexta década, y no consideramos que “hemos llegado”. Tenemos todavía mucho por aprender.

En ese aprendizaje, somos transparentes el uno con el otro. Un buen mentoreado es transparente y honesto en el manejo con su mentor. Si él o ella se acercan con una actitud de sabelotodo, o de encubrir debilidades, este/a líder emergente nunca se levantará más allá de sus fracasos y de su conocimiento actual. ¡Que esto no ocurra, si los mentoreados tienen estas conductas!

## **Etapas de Mentorear**

Reconocemos que hay etapas para mentorear. Las reglas de juego necesitan ser establecidas: ¿Cuándo nos reunimos? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué temas son tabú? ¿Cómo tratamos con la confidencialidad? ¿Cómo sabremos que hemos



logrado lo que nos propusimos? ¿Nuestras reuniones serán de carácter estructurado o informal? ¿De corto o largo plazo?

Aprendimos que mayoría de las relaciones mentoreales tiene cuatro etapas: preparación, negociación, habilitación y cierre. Conocer estas fases en el inicio y finalización de la relación de mentoreo adecuada. Sin este conocimiento y trabajo, una relación mentoreal puede salirse del *curso pensado* y terminar pronto.

### **La relación mentoreal**

Mentorear necesita ser una relación significativa. Un líder emergente necesita ver el valor del proceso. Usted como mentor necesita ver ese valor también. Con el paso del tiempo se construye una relación, si no existía antes, entre usted y el mentoreado. En esta relación, como expresa Bob DeVries, existe intencionalidad e intensidad de involucramiento y un nivel de cuidado y preocupación. La cantidad de intencionalidad que usted y el líder emergente pongan en la relación, más la intensidad de involucramiento y el nivel de cuidado demostrado, determinará la calidad de la relación mentoreal. Recuerdo a un pastor al que se le había asignado un seminarista como mentoreado. El pastor en realidad no le dio el tiempo necesario al mentoreado seminarista. No se reunió semanalmente con su seminarista como se esperaba en el programa, no hizo reflexión teológica con el seminarista como la relación lo requería. Utilizó al seminarista más como lacayo, para cumplir un rol en la iglesia, que para ayudar a este líder emergente a desarrollar sus habilidades, conocimientos y carácter. Hubo falta de intencionalidad, un grado bajo de involucramiento y ciertamente un nivel bajo de atención y cuidado al seminarista. ¿Hubo relación mentoreal entre los dos? Para todos los propósitos prácticos e intentos ¡no! Así que la pregunta para ustedes (si se han de aventurar en el mundo del mentoreo): ¿Le va a dar a la relación la intencionalidad, el involucramiento y el cuidado que requiere? ¿Está dispuesto a ser intencional en sus reuniones con su líder emergente, ya sea la relación estructurada o informal? ¿Tendrá usted un alto nivel de intensidad en su involucramiento con esta persona de la manera en que Jesús hizo con sus seguidores? ¿Está comprometido a mostrar un nivel alto de cuidado por este líder emergente?

Si la respuesta a las preguntas anteriores es sí, prepárese para que su propia vida e ideas sean desafiadas. Reconozca que usted también va a ser cambiado a

través de esta relación mentoreal. Como lo dijimos en el capítulo 9, mentorear se vuelve algo de dos filos. Usted será refrescado y renovado. Usted encontrará que aun su manera de hacer el ministerio cambiará. Tal vez usted sea forzado a tratar con un defecto de carácter en usted mismo conforme ayuda al mentoreado con las suyas. Ninguna persona se involucra en una relación y no cambia personalmente.

### **Qué es lo que un mentor debe y no debe hacer**

En el capítulo 10 dimos un vistazo a lo que hay que hacer y no hacer a la relación mentoreal. Cuando se trata de lo que hay que hacer y lo que no hacer del aspecto relacional, mencionamos cosas como: respeto, no minimizar, valorar a la persona, no devaluar al líder emergente porque está a estas alturas en el mismo lugar en el que se puede ver a usted mismo en su propio desarrollo espiritual y de habilidades; confíe en el mentoreado y no tenga sospechas sobre sus acciones o palabras; sea un modelo para él o para ella, pero no anime la cuestión de manera inapropiada; afirme pero no condene ni juzgue; aliente, no desaliente al líder emergente cuando las cosas no van conforme a lo planeado; inspire, no desinfe. Un “tú puedes” lleva a lo largo de un camino muy largo; ore con sinceridad por el líder emergente en vez ser condescendiente porque se considera mejor que él o ella.

Cuando se trata de lo que se debe y lo que no se debe hacer respecto a las habilidades, también hicimos una lista. *Escuche, no hable* era primero y lo más importante. Hemos discutido esto en varios capítulos, así que creo que usted comienza a captar la importancia de escuchar más y hablar menos. Igual de importante es *hacer preguntas en lugar que decirle* al líder emergente lo que necesita saber o hacer. Esta es una gran falla de muchos de nosotros. Somos muy rápidos para decir y lentos para preguntar. Es parte de nuestra naturaleza de padres. Con los niños necesitamos decir más que preguntar. Conforme el niño se vuelve un adolescente, necesitamos cambiar nuestro *modus operandi* y hacer más preguntas y decirles menos. Ciertamente cuando trabajamos con adultos, deberíamos hacer más preguntas para que se auto-descubran y ser muy lentos para decirles lo que pensamos. Mediante preguntas, usted puede ayudarle al líder emergente para que clarifique las cosas en su propia mente, en lugar proclamar que usted tiene LA respuesta. ¡Nueve de cada diez veces su respuesta no va a encajar a la situación! *Saque, no ponga*. El líder emergente no es borrón y cuenta nueva. Él o ella tienen experiencias sobre qué dibujar. Es posible

que necesite ayudar a extraer aquellas experiencias de la persona que pudieran aplicarse a una nueva situación. Tan lleno de consejos y práctica como usted pudiera ser, evite el deseo de verter todo su conocimiento y experiencia en lo que usted considera una cabeza hueca; ya hay “cosas” en él para que utilice en todas las nuevas circunstancias. *Mantenga una agenda* cuando se reúne, aún si es de manera informal, y asegúrese de darle el tiempo a la reunión antes que cortarla para que sea breve. Mentorear requiere tiempo. Usted no puede hacer que el proceso sea de cambio corto. *Guíe, no pique*. Usted es un guía “al costado”, un alentador. Picar a un líder emergente, para que haga algo que él o ella no están preparados para hacer, está de más para propósitos de aliento. Habiendo crecido en Vermont —un estado que por muchos años tuvo más vacas que gente— el uso de picanas eléctricas en el ganado era común. ¡Una descarga eléctrica lograba que una vaca se mueva con rapidez de manera involuntaria! Esto no es lo que usted quiere hacer con su mentoreado. Es preciso que él o ella, voluntariamente, caminen por la puerta, asuman una tarea, aprendan algo nuevo. Empujarlo constantemente no hará del mentoreado alguien proactivo, un alumno para toda la vida, ni lo preparará para guiar las cosas sin usted. *Ofrezca recursos, no haga la investigación*. En otras palabras, sea un recurso para su mentoreado. Ayúdelo a leer los libros correctos para un líder emergente, a asistir a las conferencias correctas. Direcciónelo hacia alguien más en la iglesia que lo pudiera ayudar con un problema particular o una necesidad manifestada. Déjelos auto dirigirse en su aprendizaje al punto de que sean ellos los que toman la iniciativa y no usted. Ofrezca perspectiva, no respuestas prefabricadas. La vida no es un asunto de respuestas fáciles y fórmulas. Ayude a su mentoreado a poner las cosas en la perspectiva correcta y avanzar desde allí.

## **Lo que el mentoreado debe y no debe hacer**

En el capítulo 10 vimos una lista de qué hacer y qué no hacer, en lo que tiene que ver con habilidades que el mentoreado debía guardar. También revisamos qué hacer y qué no hacer respecto de lo relacional.

Relacionalmente, dijimos que el discípulo necesita *ser transparente y no opaco*. La honestidad es esencial si el mentor va a ser capaz de ayudar al líder emergente en su crecimiento y desarrollo. El mentoreado necesita *ser de mente abierta a sugerencias, no cerrarse*. Me he dado por vencido con aquellos que se rehúsan a venir a una relación mentoreal con una mente abierta. Recuerde las palabras de Ferhard Frost quien dijo algo como esto: “Si no vengo con la idea

de que tengo mucho que aprender, es mejor no comenzar el viaje”. Se refería al mentor, pero esto también es particularmente con respecto al mentoreado. Si usted cuenta con todas las respuestas, ¿para qué buscar un mentor? *BSea realista en sus expectativas. No espere milagros* de una relación mentoreal. Existe un límite a lo que se puede lograr en una relación mentoreal. Puede que el mentoreado necesite de varias relaciones en el camino, si ha de lograr todo lo que espera. *Sea usted mismo, no un clon de alguien más.* Ayude al líder a desarrollar su propia persona. Él no puede ser otro “usted”. El hijo de un televangelista famoso, trató de imitar el estilo y la conducta de su padre para predicar, falló rotundamente: él era él y su padre su padre. El hijo no podía tornarse su padre, sino que necesitaba sus propias habilidades y manera de ser. *Escuche la guía del Espíritu, no ignore el mensaje.* Ayude al líder emergente a recordar que la relación en la que se encuentra es de tres: usted, el mentoreado y el Espíritu Santo. Puede que el Espíritu Santo tenga mucho más que decir y hacer en esta relación de lo que usted reconozca. Déjese guiar por el Espíritu.

En los qué hacer y no hacer relacionados con las habilidades del mentoreado, se discutieron varios en el mismo capítulo. *Escuche asertivamente, no falle en escuchar lo que su mentor dice.* Escucha activa otra vez. Usted sí tiene algo que vale la pena decirle a su mentoreado, de otra manera, para comenzar él no se le habría aproximado. *Complete las tareas. No las posponga.* ¿Qué le dice a usted el hecho de que su mentoreado no complete las tareas a tiempo? ¿Le está diciendo que el plan de acción no fue importante? ¿Le está diciendo que realmente no tiene el tiempo para esta relación de mentoreo? ¿Es acaso este un indicador de cómo la persona se comportará una vez que esté activo en el ministerio? Si el líder emergente no cumple con las cosas pequeñas del ministerio, ¿qué va a hacer con las grandes?. *Investigue: no espere folletos.* Espere que su mentoreado participe activamente en su propio proceso de aprendizaje. No le dé de comer con cuchara, usted no siempre va a estar allí. En estrecha relación con este último punto está el de *auto-dirijase: no sea dependiente.* Los adultos son auto-dirigidos y necesitan demostrar esto en su relación mentoreal con usted. Sí, tome *ventaja de los dones de su mentor: no se refrene.* Como un estudiante proactivo, el líder emergente necesita evidenciar iniciativa, necesita tomar ventaja de lo que usted tiene que ofrecer. Si no hay la sensación de sed para aprender de usted, reconozca que esta relación mentoreal no va a funcionar.

Hemos visto la importancia de ciertas conductas tanto en el mentor como en el mentoreado. ¿Está usted a la altura? ¿Va a hacer de su líder emergente

alguien responsable, que rinde cuentas de lo que él o ella necesita hacer para que la relación tenga éxito?

### **Género y raza en el mentoreo**

En el capítulo 11, si usted lee cuidadosamente, a se dijo –y no de manera ambigua– que no haga mentoreo con el otro género. En otras palabras, los varones deberían mentorear varones y las mujeres, mujeres. Esta es una regla que ni Gary ni Jim quebrantan. Las mujeres entienden a las mujeres. Los hombres ciertamente no las entendemos (¡y los dos hemos estado casados por más de 40 años!). Para que haya transparencia y accesibilidad completa, vimos por qué era esencial que los hombres mentoreen a los hombres y las mujeres a las mujeres. Algunas de las preguntas sentidas del corazón, que necesitan plantearse, no deberían; o podrían ser hechas en compañía del otro sexo. Además, los hombres tienden a pensar en hechos fríos, mientras que las mujeres tienden a pensar de acuerdo a los sentimientos. Las mujeres tienden a ser más intuitivas y más pastorales que los hombres. Tito 2:3-4 también respaldaría mentoreos entre personas del mismo género.

Aún las mentoreos multiétnicas y multirraciales tienen sus pros y sus contras. Pueden traer comprensión mayor entre la gente, pero la falta de experiencias e historia común, puede, también, impedir el crecimiento de entendimiento entre individuos que son diferentes entre sí. No existe el daltonismo sociológico. Nosotros todavía vemos las cosas a través de nuestras experiencias, nuestra propia cultura, nuestro propio grupo racial o étnico. Yo no puedo caminar en sus mocasines más de lo que usted puede en los míos. ¿Intentará llevar a cabo una mentoreo transcultural? Si su respuesta es sí, reconozca los desafíos, pero sea usted bendito en sus esfuerzos. Recuerde que el capítulo 11 sugiere ser flexibles. Esté consciente de que los dos pueden meter la pata en virtud de sus diferencias culturales. Ríanse de ellas, explíquenlas y sigan adelante. Sea muy transparente y abierto para evitar que se guarden sentimientos enfermizos o resentimientos. Explíquense por qué ciertas palabras, o posturas, o ideas preconcebidas lastiman: limpien el aire. También usamos la palabra candor en este contexto. Y sea paciente. Puede ser que tome más tiempo establecer un nivel alto de confianza entre ustedes.

Esté dispuesto a comprometerse. Lo que funciona en una cultura puede que no funcione en otra. No intente imponer su manera cultural de hacer algo o de

responder a una situación. Aprenda de él o de ella lo que culturalmente resulte una acción apropiada, siempre y cuando sea bíblica. Aprendan a confiar el uno en el otro y a apreciar sus diferencias. Usted no encontrará dificultad cuando de apreciar las similitudes se trate, pero son las diferencias las que pueden provocar fricción en la relación. Disfruten la compañía del uno y del otro y caminen a la par, conforme cruzan el puente, con sentido de mutualidad, de “estamos en esto juntos”.

## **Conclusión**

En este epílogo hemos revisado algunos de los puntos clave considerados en este libro de mentoreo magistral. Hemos aprendido que no es algo que puede ocurrir de la noche a la mañana. Es un proceso, tiene sus reglas, requiere cantidades de oración y llamados a la honestidad entre aquellos que mentorearán y los que serán mentoreados. Sin embargo, no es una tarea imposible.

Mentorear se ha dado a lo largo de las edades. Al añadir el Espíritu Santo en la mezcla, mentorear puede resultar espiritual y entusiastamente estimulante y beneficioso para la Iglesia. Por lo tanto, identifique a aquellos que están surgiendo en su liderazgo en la iglesia. Esté disponible para ellos si acaso lo buscan. Establezca sus reglas de mentoreo, y, a continuación, sea consistente e intencional. En virtud de esto la iglesia será un lugar mejor; y usted –igual que su mentoreado – será bendecido ricamente en el proceso

Le desafiamos a que introduzca el mentoreo, de líderes emergentes, directo en la vida de su iglesia. Lea cómo nuestro amigo Pedro Avilés lo hizo en su iglesia –¡con un resultado sorprendente!–.

John Zayas vino a mi iglesia, la Comunidad de Gracia y Paz , como resultado de la invitación de sus amigos más cercanos, Freddie y Edwin Caraballo, hermanos que he mentoreado de tiempo en tiempo desde sus años de colegio.

Los tres jugaron juntos por varios años en uno de los equipos de béisbol del vecindario del Parque Humboldt de Chicago. Durante el entrenamiento en la primavera de 1991, John vino a uno de nuestros servicios de adoración y rindió su vida a Cristo. Uno o dos meses después su esposa, Iliana, también comprometió su vida a Jesús. Desde el principio, John demostró celo por Cristo y por servir en el ministerio. En esos primeros

años, vi como él y su esposa llegaron a ser miembros de la iglesia, asistieron fielmente a un grupo de hogar pequeño, se hicieron voluntarios para el ministerio de nuestro colegio secundario y se involucraron en los proyectos de servicio a la comunidad y de la iglesia.

Yo mentoreaba a cinco jóvenes en un pequeño grupo de formación de liderazgo, que incluía a los hermanos Caraballo, que se encontraba cada domingo a la mañana, a las 7 am. Estudiábamos el libro de John Murray *Redención cumplida y aplicada*, la preparación del sermón y la enseñanza; y otros temas sobre liderazgo en la iglesia. Este era un grupo de aprendizaje entre pares en el que a cada participante se le requería preparar y enseñar una parte del libro de Murray. Antes de incorporarse, a cada participante se le requería que sea líder de un pequeño grupo de hogar o que estuviera en una relación discipuladora con otra persona. Las expectativas altas fueron un desafío, para todos los participantes (incluido John), al que todos aceptaron voluntariamente.

John demostró tenacidad y pasión por Cristo y por alcanzar a los perdidos. Cuando nuestro pastor de jóvenes aceptó un llamado para ir a Arizona, John se constituyó en el nuevo director de jóvenes. Nuestra relación mentoreal continuó a través de mi grupo pequeño, conforme John servía como director de jóvenes, a lo largo de la segunda mitad de la década de los noventa.

En el año 2000, John comenzó a sentir el llamado para plantar una iglesia. Le tomó muchos meses procesar, completamente en oración, la nueva dirección; pero ese mismo año él fue comisionado, junto a varias familias de mi iglesia, para plantar una nueva iglesia en la comunidad adyacente, La Hermosa. Fue un gozo ver a alguien, que el Señor me había permitido mentorear, convertirse en plantador de iglesias y uno de los primeros evangelistas ordenados en el distrito de nuestra denominación.

Cinco años después de haber sembrado esta iglesia, había un poco menos de 100 personas en las escuelas dominicales. Sumado a esto, su ministerio tenía un programa para después de las horas de colegio, un albergue para mujeres con niños que habían experimentado violencia doméstica; ministerios crecientes para chicos de secundaria, y mucho más. En el 2005, él y yo sentimos del Señor que nos guiaba a unir nuestras iglesias en una.

Nuestro plan era incrementar nuestro alcance y albergar todos nuestros ministerios en instalaciones nuevas y más amplias. Cuando nos unimos, la nueva iglesia nos vio a John y a mí como los co-pastores, pero Dios tenía otras ideas.

En el otoño del 2005, Dios también me guio para empezar a trabajar como profesor asistente en el Trinity Christian College. Dentro de los próximos dos años de habernos unido, Dios clarificó que quería que me hiciera a un lado de mi posición de pastor y que me dedicara a la enseñanza y a la obtención de un PhD. Y así lo hice. Al mismo tiempo, mi familia y yo no nos sentíamos guiados a ir a otra iglesia. Todavía adorábamos y permanecíamos como miembros de Gracia y Paz.

Algunos me han preguntado, ¿cómo es que el mentor anterior de John se relaciona con él ahora que es su pastor? Primero, John es mi hijo espiritual, así como Timoteo fue para Pablo (1 Corintios 4:17; Filipenses 2:2; 1 Timoteo 1:2). Esta es la verdad que da forma a nuestra relación. Segundo, yo me sometí a los líderes ordenados por Dios y respeto la manera en que Él llamó a John al pastorado. Esto significa que yo debo aceptar y, sí, de hecho acepto que no soy el pastor de esta iglesia. Tercero, como su padre espiritual, entendemos que tengo un lugar respetable, de hombre a hombre, de influencia en su vida. Cuarto, yo comprendo que mi llamado, en este momento, es para entrenamiento personal y para la continuación del desarrollo de otra generación de líderes en la iglesia universal. Estoy comprometido a 2 Timoteo 2:2.

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

- Pedro Avilés  
12/10/2011



Piénselo: alguien a quien usted mentoreó ¡puede volverse su pastor!

Note en la historia de Pedro muchas de las cosas que hemos señalado –identificar líderes emergentes, mentorearlos en cuanto a contenido, competencia, carácter; la importancia de la relación, etc.

Le desafiamos a que haga de su iglesia una “fábrica de líderes”, o hasta una “fábrica de pastores” a través del Mentoreo Magistral.

En el Apéndice proporcionamos muchas ideas y ayudas para que haga de este sueño una realidad en su iglesia. Allí usted encontrará las principales herramientas utilizadas para mentorear: ejemplos de preguntas mentoreales, una senda a seguir en las sesiones de mentoreo, currículos de ejemplo para entrenamiento y mucho más. Hay suficientes ayudas allí para que usted tenga un buen comienzo para ser un Mentor Magistral.



# APÉNDICE

## HERRAMIENTAS DE MENTOREO

### LA PRINCIPAL HERRAMIENTA

- Buenas preguntas
- Preguntas básicas
- El arte de hacer preguntas de mentores
- Ejemplos de preguntas

### UNA RUTA BÁSICA

- Crecer (GROW)
- Flujo de 4D
- Red de mentor
- 5”R” Procesos de tutoría

### PLAN DE ESTUDIOS

- Conocimiento Bíblico/ Teológico/ Histórico
- Habilidades de ministerio
- Desarrollo del carácter
- Plan de estudios para el programa de entrenamiento evangelista
- Red de desarrollo de liderazgo de Chicago

### HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS

- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo del carácter
- 4 “L” de una reunión
- Equilibrio holístico



# APÉNDICE

## Herramientas de mentoreo

Había acabado de mudarme a Florida, era septiembre, y estaba insoportablemente caliente y pegajoso. En la casa no funcionaba el aire acondicionado. El problema parecía ser la bomba que circulaba el agua necesaria en la unidad de tipo agua-a-aire/aire al agua. Ray, mi vecino, vino al rescate. Desconectó la bomba y la llevó al taller en su garaje. Puso la bomba en su banco de trabajo y a continuación seleccionó un gran número de herramientas y las puso en la mesa de trabajo también: “Usted puede arreglar casi cualquier cosa si tiene las herramientas adecuadas”, dijo.

Esa frase se me quedó: “Puedes arreglar casi cualquier cosa con las herramientas adecuadas”. Como el mentoreo es, principalmente, una tarea relacional, esta tiene objetivos definidos: crecimiento en carácter (ser), competencia (hacer) y el contenido (conocer). Existen herramientas que puede utilizar un mentor para ayudar al mentoreado a crecer en estas tres formas. Ellas son: buenas preguntas, una ruta de mentor, un currículo de tutoría, desarrollo de competencias, desarrollo del carácter y el equilibrio.

## Herramientas de mentoreo: **LA HERRAMIENTA PRINCIPAL**

### BUENAS PREGUNTAS

En mentoreo, un principio importante es: pregunte, no diga. Para muchos mentores aprender a ser una guía, antes que un informante, es una transición difícil. Estamos acostumbrados a pensar en la enseñanza como algo que se dice, en lugar de ayudar al alumno a descubrir las cosas por sí mismo. No obstante, aprender a hacer buenas preguntas (en lugar de dar buenas respuestas) es una habilidad fundamental de un mentor eficaz.

Una vieja máxima lo expresa así: “Dios te dio una boca y dos orejas. Utilízalos de acuerdo a la proporción dada”. En otras palabras, escuche el doble de lo que habla. De hecho, le sugerimos aplicar la regla 80/20. Debería escuchar el 80% del tiempo y hablar el 20%. Fíjese usted mismo cómo actúa. Si usted habla más del 20% del tiempo, está hablando demasiado. Las herramientas sugeridas en este capítulo le ayudarán a conseguir las cosas en la proporción correcta. Recuerde: nunca diga a sus mentoreados algo que ellos pueden descubrir por cuenta propia.

### PREGUNTAS BÁSICAS

Es útil tener en mente un conjunto básico de preguntas que insten a su mentoreado a pensar las cosas de la A a la Z. Gary Schipper, que desarrolló el programa en español, “Adelante”, para el entrenamiento de pastores, sugiere cuatro preguntas cruciales para mentoreo. Dice: “No hay preguntas más importantes que estas cuatro. Destacan el hecho de que el rol del mentor no es decir las cosas, sino entrenar. Pregúnteselas tantas veces como pueda. Se pueden aplicar a casi toda situación”<sup>1</sup>. Aquí las preguntas del programa “Adelante”:

1. ¿Qué ha intentado o logrado hasta ahora?
2. ¿Cuál ha sido el resultado de lo que ha probado?
3. ¿Qué cosas adicionales podría haber intentado? (**haga esta pregunta muchas veces hasta que surjan todas las posibilidades posibles**).
4. ¿Cuáles son sus nuevos planes y cuando va a ponerlos en práctica?<sup>2</sup>

---

1 Schipper, Gary. Adelante Program Manual.

2 *Idem*. Adelante Program Manual.

## EL ARTE DE HACER PREGUNTAS DE MENTORES

Observe cómo las cuatro preguntas inducen al mentoreado a una reflexión activa. El mentor no proporciona respuestas fáciles, pero hace preguntas de sondeo. Las buenas preguntas mentoras...

- ... liberan la dinámica del descubrimiento,
- ... fomentan el pensamiento por uno mismo,
- ... convocan a la contemplación,
- ... desarrollan mentes que disciernen,
- ... afilan aptitudes para tomar decisiones,
- ... ayudan al mentoreado a cavar más profundo,
- ... sondan los problemas y estimulan soluciones,
- ... provocan alternativas,
- ... fomentan la transparencia,
- ... profundizan la relación,
- ... estimulan la imaginación.

Las buenas preguntas es deberían ser...

- ... abiertas (no para obtener un “sí” o un “no” por respuesta),
- ... que inducen a la reflexión,
- ... desafiantes,
- ... útiles (no sólo para “llenar tiempo”),
- ... premeditadas y con un seguimiento posterior.

Vamos a compartir preguntas que sirven para el desarrollo de contenido, carácter y competencia. Pero primero, en caso de que esto parezca desalentador, compartimos las 99 Preguntas excelentes del mentor de Steve Ogne (¡sólo para demostrar que sí es posible!<sup>3</sup>).

---

3 Ogne, Steve and Nebel, Thomas. 1995 *Empowering Leaders through Coaching*. pp. 2/13 – 2/16.

## EJEMPLOS DE PREGUNTAS

### **99 Excelentes preguntas de entrenamiento**

Las siguientes preguntas para entrenar se organizan según el plan de entrenamiento (abajo), además de varios conjuntos de preguntas adicionales por tema:

- Escuche activamente
- Celebre victorias
- Cuide del otro de manera personal
- Planee con sentido estratégico
- Entrene en competencias
  - \* Habilidades para evangelizar y discipular
  - \* Las relaciones y problemas familiares
  - \* Relaciones interpersonales y resistencia
  - \* Desarrollo de habilidades de escucha
  - \* Movilización de Líderes y voluntarios
  - \* La oración y Las disciplinas espirituales
  - \* Gestión del tiempo
  - \* Visión y planificación
- Desarrolle carácter y liderazgo
- Desafíe de forma puntual

#### **Escuche activamente**

1. ¿Cómo va su ministerio?
2. ¿Cómo va en lo personal?
3. ¿Cómo está la familia? ¿Su cónyuge?
4. Hábleme sobre la reunión de la semana pasada.
5. ¿Cómo está su relación con Dios?
6. ¿Qué problemas son importantes para usted ahora?
7. ¿Qué le preocupa ahora?
8. ¿Dónde encuentra resistencia?

#### **Celebrar victorias**

9. ¿De qué está emocionado?
10. ¿Cuál fue tu mayor logro este mes?
11. ¿Qué oraciones han sido escuchadas?



12. ¿Dónde lo ve a Dios obrando en el Ministerio?
13. ¿Cómo ha sido Dios fiel con usted?
14. ¿Qué hitos han sido logrados?
15. ¿Dónde ha demostrado usted su mejor liderazgo?
16. ¿Quiénes son sus más fieles compañeros de Ministerio?

### **Cuidar del otro de manera personal**

17. ¿Qué preocupaciones tienen usted o su cónyuge acerca de su ministerio?
18. ¿En qué me puedo unir a usted en oración?
19. ¿Qué clase de ayuda necesita?
20. ¿Dónde recibe apoyo y aliento?
21. ¿Cómo se siente cuando recibe resistencia?
22. ¿Qué ha hecho para jugar?
23. ¿Duerme bien?

### **Planee con sentido estratégico**

24. ¿Está cómodo y confiado con su misión, visión y valores?
25. ¿Tiene un plan estratégico para aplicar? ¿Está terminado y es realista?
26. ¿Cuáles son sus prioridades inmediatas?
27. ¿Cómo hace para seguir atrayendo e involucrando gente nueva?
28. ¿Cuál es su visión para la multiplicación de iglesias?
29. ¿Ha desarrollado un diagrama de flujo del Ministerio? ¿Es realista? ¿Funciona?
30. ¿Cómo se da el evangelismo y el crecimiento espiritual?
31. ¿Cómo se da el desarrollo de liderazgo?
32. ¿Qué sistemas de ministerio necesita?

### **Habilidades para evangelizar y discipular**

33. ¿Con cuántas familias se ha contactado de aquellos que no tienen iglesia?
34. ¿Es su vida íntegra con las personas desvinculadas de la iglesia?
35. ¿Está viendo muchas decisiones/convertidos?
36. ¿Cómo se asimila esa gente a la iglesia?
37. ¿Dónde encaja, en su ministerio, el discipulado?
38. ¿Cuánto tiempo ha dedicado usted este mes que pasó a alguien que no es cristiano?

### **Las relaciones y problemas familiares**

39. ¿Lo ven otros a usted como autosuficiente o como dependiente de Dios?
40. ¿Cómo le gustaría crecer espiritualmente?
41. ¿Cómo están siendo abastecidas las necesidades espirituales de su familia?
42. ¿Recibe de su parte, cada uno de los miembros de su familia, la atención y tiempo suficientes?
43. ¿Cuándo sacará tiempo libre con su cónyuge?
44. ¿Cómo va el balance entre familia y Ministerio?
45. ¿Con qué frecuencia le da un día libre a su cónyuge?

### **Relaciones interpersonales y resistencia**

46. ¿Dónde siente resistencia en su liderazgo o grupo clave?
47. ¿Cuáles son los temas y valores involucrados?
48. ¿Cómo responde cuando encuentra resistencia?
49. ¿Hay algún conflicto no resuelto en su círculo de relaciones ahora?
50. ¿Cuándo fue la última vez que pasó tiempo con un buen amigo de su mismo sexo?

### **Desarrollo de habilidades de escucha**

51. ¿Cómo y cuándo escucha a las personas desvinculadas de la iglesia?
52. ¿Cómo y cuándo escucha a Dios?
53. ¿Cómo y cuándo escucha a su cónyuge? ¿A sus hijos?
54. ¿Cómo y cuándo escucha a los líderes?
55. ¿Cómo puede mejorar sus habilidades de escucha?

### **Movilización de líderes y voluntarios**

56. ¿Cómo estimula y motiva a los voluntarios?
57. ¿Cómo ha practicado ser un buen entrenador?
58. ¿Ha creado descripciones de puestos para los principales líderes y voluntarios?
59. ¿Cómo y cuándo difunde usted visión para líderes?
60. ¿Cómo comenzaría usted un sistema de aprendizaje?
61. ¿Cómo hará para evidenciar aprecio y dar aliento a los voluntarios este mes?
62. ¿Qué va a hacer para encontrar a los líderes que necesita?
63. ¿Qué va a hacer para identificar y levantar líderes?
64. ¿Qué clase de líderes tiene? ¿Qué clase de líderes necesita?

### **Oración y disciplinas espirituales**

65. ¿Cuenta con un equipo personal de oración intercesora?
66. ¿Qué ha leído en la Biblia la semana pasada?
67. ¿Al momento, dónde es que usted le resiste al Señor?
68. ¿Por qué cosas específicas está orando?

### **Gestión del Tiempo**

69. ¿Qué tareas, que por ahora hace, les dará a los voluntarios?
70. Cuénteme sus hábitos de descanso y recreación.
71. ¿Para qué le gustaría tener más tiempo?
72. ¿Qué técnicas personales, o herramientas de gestión de tiempo, utiliza?
73. ¿Cómo y cuándo dice que no?
74. ¿Cuántas horas da al ministerio?

### **Visión y planificación**

75. ¿Cómo hace para buscar la visión de Dios?
76. ¿Cómo comunica visión y valores a los demás?
77. Comparta conmigo su declaración de misión.
78. ¿Cumple con las normas de una buena misión?
79. ¿Cómo ha abordado la planificación en el pasado?
80. ¿Qué herramientas de planificación le han resultado útiles?
81. ¿Cuándo y cómo involucrará a su equipo en un proceso de planificación?

### **Desarrolle carácter y liderazgo**

82. ¿En qué área, además del ministerio, Dios le está pidiendo que crezca?
83. ¿Qué tareas considera que están incompletas en este momento?
84. ¿Qué ha leído en la prensa secular esta semana?
85. ¿Qué me diría su cónyuge sobre el estado mental, espiritual y del nivel de energía que usted tiene?
86. ¿Cómo podría intentar Satanás invalidarlo a usted como persona o como un siervo del señor?
87. ¿Cuál es su perspectiva sexual? ¿Está siendo tentado? ¿Fantasea? ¿Es una de sus distracciones?
88. ¿Dónde está financieramente en este momento? ¿Bajo control? ¿Bajo ansiedad? ¿Con deuda grande?
89. ¿Cuáles diría que son sus temores en este momento?
90. ¿Cuáles son sus mayores confusiones acerca de su relación con Dios?
91. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?

- 92. ¿Qué necesitan sus líderes de usted?
- 93. ¿A quiénes está mentoreando personalmente?

### **Desafia específicamente**

- 94. ¿Cuáles son sus próximos pasos?
- 94. ¿Le estamos creyendo a Dios acerca de qué?
- 94. ¿Cuándo vas a buscar visión de Dios? (Ponerlo en la agenda)
- 94. ¿Cuáles son sus prioridades más altas para este mes?
- 94. ¿Cuándo y cómo tomará tiempo para planificar?
- 94. ¿Qué hará para fomentar la vida espiritual de su grupo?

Si usted se tomó el tiempo para leer toda la lista, estoy seguro que estará de acuerdo en esta lista de preguntas podría llevarle por un largo camino de conversaciones eficientes de mentoreo. Recuerde: después de haber hecho la pregunta inicial, siga con más preguntas, no con respuestas.

### **Preguntas para reflexionar**

- 1. ¿Qué tan afilado está en hacer preguntas que provocan otras más?
- 2. Hacer buenas preguntas es una habilidad aprendida. Pida permiso a un buen amigo para ensayarlas. Dedique veinte minutos a hacer preguntas sin hacer comentarios. (Bueno, ¡Empiece con diez!). Cuando termine el período de práctica, reflexione sobre la experiencia con su amigo. ¿Qué aprendió?
- 3. ¡Steve Ogne apareció con un asombroso número de preguntas (99)!  
¿Hay alguna pregunta adicional que usted pudiera agregar?

## Herramientas de mentoreo: **UNA RUTA BÁSICA**

### CRECER (GROW)

Es útil tener en mente un esquema claro o camino a seguir para una reunión de mentoreo. Una especie de guía de mentoreo es un buen empujón para mantenerse en el camino. Tener una dirección o un esquema a seguir, ayuda a que el mentor guíe al mentoreado hacia el fin deseado y a no dar vueltas; da enfoque a la conversación. John Whitmore en su libro *Entrenamiento para el Rendimiento* popularizó la estrategia O.R.O.V. (G.R.O.W.)<sup>4</sup>.

- O – ¿Cuál es el OBJETIVO de la cita?
- R – ¿Cuál es la REALIDAD de la situación?
- O – ¿Cuáles son sus OPCIONES?
- V – ¿Qué VA a hacer?

Ogne y Roehl en *Entrenamiento transformacional desarrollaron el enfoque*. El flujo de las 4D<sup>5</sup>.

### 4 FLUJO

- Discernir – ¿dónde está Dios obrando?
- Descubrir – ¿cómo quiere participar?
- Desarrollar – ¿cuáles son los próximos pasos?
- Depender – ¿A quién necesito?

Hemos modificado un bosquejo de Bob Logan y Neil Cole en la siguiente “Red de mentoreo ” que encontramos útil<sup>6</sup>.

---

4 Whitmore, 1994.

5 Ogne and Roehl, 2009, pp. 115 – 118

6 Logan and Cole, 1995, p. 5/33

**MATRIZ DEL MENTOR**

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

	DESARROLLO DEL CARÁCTER	DESARROLLO DE COMPETENCIAS MINISTERIALES	CONOCIMIENTO DE LA BIBLIA
REFLEXIONE <i>¿Cómo quiere Dios que usted crezca?</i>			
REENFÓQUESE <i>¿Qué va a hacer usted para crecer?</i>			
RECURRA <i>¿Qué recursos se recomiendan para su crecimiento?</i>			
ORACIÓN <i>¿Cómo puedo orar por usted?</i>			
SEGUIMIENTO <i>¿Cuándo es nuestra próxima reunión?</i>			

Más tarde, en Entrenar 101, Bob Logan y Sherilyn Carlton modifican esta guía a través de su Proceso de Entrenamiento<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Logan and Carlton. 2003, p. 29

## 5 "R" PROCESOS DE MENTORÍA

- **Relacionar:** Establecer de manera definida la relación para entrenar y la agenda.
- **Reflexionar:** Descubra y explore cuestiones clave.
- **Reenfocar:** Determine prioridades y medidas de acción.
- **Recursos:** Proporcione apoyo y aliento.
- **Revisión:** Evalúe, celebre y revise el plan.

Una vez más, al ser verdaderos mentores, proporcionan en su libro las preguntas que se puede hacer bajo cada encabezamiento<sup>8</sup>.

### *Preguntas Poderosas para Entrenar*

#### **RELACIONESE**

1. ¿Cómo le va?
2. ¿Dónde se encuentra en este momento?
3. ¿De qué manera quiere que ore por usted?
4. ¿De qué quiere que hablemos?
5. ¿Cómo podemos trabajar juntos?

#### **REFLEXIONE**

1. ¿Qué podemos celebrar?
2. ¿Qué es realmente importante?
3. ¿Qué obstáculos está enfrentando?
4. ¿A dónde quiere ir?
5. ¿Qué tan comprometido está?

#### **REENFÓQUESE**

1. ¿Qué quiere lograr?
2. ¿Cuáles son las maneras posibles para llegar allí?
3. ¿Qué senda elegirá?
4. ¿Qué hará (quién, qué, cuándo, dónde, cómo)?
5. ¿Cómo medirá su progreso?

---

8 Logan and Carlton, *Ibid.*, pp. 119-120

## **RECURSOS**

1. ¿Qué recursos necesitará para lograr sus objetivos (personas, finanzas, conocimiento, etc.)?
2. ¿Cuáles son los recursos que ya tiene?
3. ¿Cuáles son los recursos que le faltan?
4. ¿Dónde va a encontrar los recursos que necesita?
5. ¿Qué puedo hacer para apoyarle?

## **REVISIÓN**

1. ¿Qué está funcionando?
2. ¿Qué no está funcionando?
3. ¿Qué está aprendiendo?
4. ¿Qué necesita cambiar?
5. ¿Qué más debe hacerse?
6. ¿Qué entrenamiento adicional sería útil?
7. ¿Qué es lo que sigue en nuestra relación de entrenamiento?

## **Preguntas para reflexionar**

1. ¿Va preparado a una reunión de mentoreo con un bosquejo mental? ¿Es su “camino” algo que ayuda o que limita? ¿Qué cambios necesita hacer?
2. ¿Qué Guía va a adoptar, adaptar o diseñar?
3. ¿Debería revelar su guía a su mentoreado? ¿Por qué sí o por qué no?



## Herramientas de mentoreo: **CURRÍCULO**

Abundan los currículos para la instrucción de líderes emergentes. Antes de ver algunos de ellos, sin embargo, sería bueno reflexionar acerca de las categorías amplias: el panorama general.

Ya hemos mencionado los ingredientes recomendados para un discipulado básico: Cristo-centrismo, oración, lectura bíblica, comunión con la iglesia y testimonio. Pero ¿qué decir sobre lo básico para líderes emergentes? Una reunión de mentores, que asesoraban a evangelistas en formación, elaboró los siguientes resultados deseados<sup>9</sup>.

Los siguientes son los resultados sugeridos para evangelistas en formación. Hay diferentes maneras en que los líderes pueden ser entrenados (formales, no formales, orientadas por un mentor, en el trabajo, etc.), pero todas ellas pueden conducir a resultados similares.

Recomendamos la palabra directrices para los resultados sugeridos. La frase “normas mínimas” podría verse como demasiada estrecho o demasiado legalista. Las directrices dan flexibilidad en las diferencias locales y culturales mientras proporcionan una guía para maestros y mentores de evangelistas emergentes (directrices que pueden ser utilizadas para evaluar evangelistas en entrenamiento, para exámenes de eclesiásticos y por los mismos aspirantes a evangelistas).

Las pautas que proponemos caen en los tres dominios de la formación: conocimiento bíblico y teológico, competencias ministeriales y carácter piadoso.

## CONOCIMIENTO BÍBLICO/ TEOLÓGICO/ HISTÓRICO

### **1. Conocimiento Bíblico**

El evangelista tiene un conocimiento funcional de la Biblia en su lengua nativa. Es:

---

9 LDN Leaders' Conference. Denver, CO. 1998

- A. Capaz de identificar los temas principales de las escrituras (Pacto, Reino de Dios, *missio dei*, etc..) y de identificar su lugar en la historia de la redención que se centra en Cristo;
- B. Capaz de identificar las grandes divisiones de la escritura (la ley, los profetas, los escritos, etc.), el contexto histórico y literario (género) de cada libro bíblico, y los principios hermenéuticos necesarios para interpretarlos;
- C. Capaz de memorizar pasajes clave de la escritura y aplicar adecuadamente a la vida y al ministerio; y,
- D. Basado en este conocimiento, capaz de preparar y predicar mensajes, y enseñar lecciones que son fieles al texto, de manera significativa y motivadora para los incrédulos y los creyentes; y comunicar claramente el mensaje del evangelio.

## **2. Conocimiento Teológico**

El evangelista tiene conocimiento de las normas doctrinales y de la teología sistemática al nivel del *Manual de Doctrina Cristiana de Berkhof*... Además, el evangelista es capaz de distinguir y defender bíblicamente la fe... es capaz de reflexionar desde una perspectiva bíblica concerniente a las culturas, circunstancias y acontecimientos de la vida cotidiana y ministerio.

## **3. Conocimiento Histórico**

El evangelista tiene un conocimiento básico de la historia de la iglesia (que incluye la iglesia no occidental, y la historia *denominacional*, la cultura y la organización), y es capaz de aplicar sus lecciones para presentar la realidad y el ministerio.

## HABILIDADES DEL MINISTERIO

El evangelista demuestra habilidades probadas del ministerio. Las habilidades necesarias para el ministerio son muchas y no todos los evangelistas las

poseen en la misma medida. Pero con el talento dado, el evangelista utiliza sus habilidades de ministerio para conducir a la Iglesia de Jesucristo a cumplir los propósitos indicados en Hechos 2:42 y subsiguientes: divulgación, adoración, compañerismo, discipulado y servicio.

1. Habilidades de liderazgo: el evangelista es capaz de ayudar a la gente, y la Iglesia, a moverse desde el lugar en el que están al lugar en el que Dios quiere que estén. Para hacer esto, los líderes poseen estas habilidades como: promover la visión, crear sentido de apropiación, crear sistemas de organización funcionales, resolver conflictos, desarrollar ministerios basados en dones, buena administración/gestión del tiempo, dinero y gente, planificar el ministerio y desarrollar/mentorear de nuevos líderes.
2. Destrezas de extensión: el evangelista es capaz de compartir personalmente la fe (testigo) y de defenderla (apologética); y de guiar a la iglesia en evangelismo y de crear un Cuerpo de Cristo aceptable.
3. Destrezas de adoración: el evangelista es capaz de interpretar las escrituras (hermenéutica), preparar y entregar mensajes, enseñar lecciones (homilética), administrar los sacramentos y guiar en adoración y oración.
4. Habilidades de Comunión: el evangelista posee habilidades (relacionales) con la gente, que le permiten personalmente, y a través de la iglesia, (corporativamente) ofrecer el cuidado pastoral y de visitas, a grupos pequeños, al ministerio de jóvenes, al consejo espiritual y a la realización de bodas y funerales. Es capaz de crear una comunidad cristiana que enriquece.
5. Destrezas de discipulado: el evangelista es capaz de levantar discípulos que hacen discípulos. Él/ella es capaz de enseñar y crear una comunidad cristiana que se reproduce.
6. Habilidades de servicio: el evangelista es capaz de responder a las necesidades de la comunidad mediante la movilización de la iglesia para el Ministerio.
7. Habilidades especializadas: el evangelista tiene cualquier habilidad específica necesaria para su vocación particular dentro de la iglesia.

## **CARÁCTER PIADOSO**

El evangelista es maduro en Cristo. “La semejanza a Cristo” cubre todo lo que significa ser piadoso. Las siguientes guías sugieren muchos aspectos de carácter piadoso.

1. Dedicado a Jesús: el evangelista es “en Cristo” (Juan 15:5); lleno de su Espíritu (Hechos 1:8); en ejercicio de disciplinas espirituales personales.
2. Comprometido con la iglesia y su misión (Hechos 20:28, I Pedro 5:1-4, Efesios 4:11-13): el evangelista es una persona en la comunidad cristiana. Él/ella ha sido examinado, probado y reconocido por la comunidad de los creyentes (I Timoteo. 5:22).
3. Llamado y dotado (Mateo. 28:16 y subsiguientes., Hechos 1:8): el evangelista tiene un llamado de Dios confirmado por la iglesia. Ese llamado le provee de una misión, visión; y con la motivación intrínseca. El/ella ministra en base a los dones recibidos por la gracia. (I Corintios. 12, Romanos. 12, etc.).
4. Lleno de amor (Mateo. 22:37-40): el evangelista se caracteriza por el amor; el amor de Dios, amor de sí mismo y el amor a los demás que incluye los perdidos y a diversas personas.
5. Que el fruto del espíritu (Gálatas 5:22, 23): el evangelista da pruebas de amor, alegría, paz, paciencia, generosidad, bondad, mansedumbre, fidelidad y autocontrol.
6. Que posee las cualidades de un regente de oficina (II Timoteo 3:1-13, Tito 1:5-9): el evangelista demuestra cualidades como: buena reputación, leal, auto disciplinado, respetado, hospitalario, maduro, honesto, sincero, enseñable (y capaz de enseñar), emocionalmente estable, irreprochable, amante de Dios y no del dinero, flexible, responsable, no muy temperamental, no autoritario, no pendenciero, que gobierna su propia casa (que incluye soporte al ministerio de su conyugue), que asume riesgos, flexible, adaptable, etc.

7. Tiene un corazón de siervo (Mt. 20:26): el evangelista es un siervo-líder.
8. Posee sabiduría (Prov. 1:1-7): el evangelista está especializado en vivir de acuerdo al designio de Dios; reconoce a Cristo como “la sabiduría de Dios” (I Corintios. 1:30, Colosenses. 2:3) y busca la sabiduría de arriba (Santiago 1:5, 3:13).
9. Conduce bien su vida personal: el evangelista practica la buena administración del tiempo, de los talentos, del tesoro y de los “árboles” (la creación) (Génesis 1:27-28; Salmo 8:6-8).
10. Se esfuerza por aprender: el evangelista es un aprendiz de toda la vida, que siempre estudia la Palabra y el mundo de Dios (Salmo 19).

Un Comité de estudio para el Sínodo de nuestra denominación recomienda “estándares básicos” para los líderes de la iglesia<sup>10</sup>. Este documento exhaustivo presta especial atención a la aplicación de las normas según el grado de responsabilidad (lo que se llama principio de proporcionalidad), y puede consultarse en línea en [www.crcna.org](http://www.crcna.org).

Pero, ¿cómo juegan estas líneas generales en la formación específica? Cada mentor necesitará desarrollar esto en contexto de su ministerio. Algunos ejemplos pueden ayudar.

Al Breems conduce un Programa de formación de evangelistas (ETP) . del sur de California. Su currículo aborda uno de los principales componentes de la tríada de “Carácter / contenido / competencia” por año<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> *Agenda for Synod 2000 of the Christian Reformed Church.* pp. 293 – 296.

<sup>11</sup> Al Breems. Evangelist Training Program introductory material.

## PLAN DE ESTUDIOS PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EVANGELISTA

### **ETAPA 1: Desarrollo de carácter**

En esta fase los estudiantes se capacitarán en los rasgos de carácter básico necesarios para las responsabilidades de liderazgo de primera línea en la iglesia. Las áreas que se tratarán son los siguientes:

MES 1:	Un corazón para la gente perdida
MES 2:	Un corazón para la oración
MES 3:	Un corazón de Fe
MES 4:	Un corazón de siervo
MES 5:	Un corazón de pureza
MES 6:	Un corazón para la familia
MES 7:	Un corazón de perseverancia
MES 8:	Un corazón de líder

### **ETAPA 2: Fundamentos bíblicos**

Los estudiantes de esta fase se capacitarán en el trasfondo básico, en las raíces históricas, en los temas principales, y en vincularlo a Cristo, así como a nuestras vidas, hoy en día, de los diversos libros de la Biblia, de tal manera que estarán mejor preparados para enseñar las verdades de estos libros a aquellos que son nuevos a la Biblia o al cristianismo. El currículo para esta fase será como sigue:

MES 1:	El Pentateuco
MES 2:	Los primeros profetas
MES 3:	Las Escrituras
MES 4:	Los profetas mayores últimos
MES 5:	Los profetas menores últimos
MES 6:	Los evangelios
MES 7:	Las epístolas paulinas y los Hechos
MES 8:	Otros libros del Nuevo testamento

### **ETAPA 3: Fundamentos doctrinales**

En esta fase, los estudiantes serán entrenados para tomar las verdades bíblicas y ser capaces de organizarlas y sistematizarlas de manera que sean capaces de enseñarlas otra vez a aquellos que son nuevos en dichas verdades, o en las formas sistematizadas de pensar en ellas:

MES 1:	Enseñanzas acerca de Dios
MES 2:	Enseñanzas sobre la humanidad
MES 3:	Las enseñanzas sobre Cristo
MES 4:	Enseñanzas acerca de la salvación
MES 5:	Enseñanzas acerca de la Iglesia (parte 1 – doctrina y organización)
MES 6:	Enseñanzas acerca de la Iglesia (parte 2 – historia)
MES 7:	Enseñanzas sobre el fin de la historia

### **ETAPA 4: Sistemas y estrategias**

En esta fase, al estudiante se le enseñará cómo elaborar estrategias claves acerca de cómo configurar sistemas reproducibles en el curso de la vida de la Iglesia. El currículo para esta fase es el siguiente:

MES 1:	Declaraciones de misión y valores
MES 2:	Sistemas de apoyo de oración
MES 3:	Adoración
MES 4:	Ministerio de niños
MES 5:	Ministerio de la juventud
MES 6:	Extensión de la obra
MES 7:	Asimilación
MES 8:	Pequeños grupos
MES 9:	Pastoral de la salud
MES 10:	Desarrollo del liderazgo
MES 11:	Desarrollo de personal
MES 12:	Nacimiento de una iglesia hija

En este segundo ejemplo, la Red de desarrollo de liderazgo de Chicago integró cada uno de los tres componentes cada año por más de tres años.<sup>12</sup>

### RED DE DESARROLLO DE LIDERAZGO DE CHICAGO

CONTENIDO (Cabeza) Conocimiento bíblico/teológico	COMPETENCIA (Manos) Habilidades ministeriales	CARÁCTER (Corazón) Formulación espiritual
Etapa 1		
Conocimiento bíblico Antiguo Testamento Conocimiento bíblico Nuevo testamento Las Escrituras: temas principales Las Escrituras: de memoria	Interpretación bíblica Guiar estudio bíblico Evangelismo Dirigir grupos pequeños	Disciplinas espirituales Fruto del Espíritu Dones del Espíritu Semejanza a Cristo
Etapa 2		
Normas doctrinales Reflexión teológica La misión de Dios	Enseñanza/predicación Guiar una reunión La visitación	Amor El perdón Integridad/autenticidad Sabiduría/Proverbios
Etapa 3		
Historia de CRC El origen de la Iglesia Ética Culto de adoración Los sacramentos	Ministerio de planificación/ herramientas Lanzamiento de la visión Desarrollo de liderazgo Conducción del servicio Música de adoración	Misión personal Visión y valores Mentoreo Relaciones del matrimonio y de la familia Formación espiritual

---

12 Jim Osterhouse. Chicagoland Leadership Development Network: Mentoring Matters. p. 3.



## SESIONES DE ENTRENAMIENTO X, UN DOMINGO A LA TARDE POR MES

- CONTENIDO (conocimiento)** - Reuniones mensuales
- COMPETENCIA (habilidades)** - Entrenamiento mensual en el trabajo con pastor Mentor
- CARÁCTER** - Tema mensual reflexión personal con el pastor mentor

### **Sistema de desarrollo de liderazgo LDN, a base de Iglesia, impulsado por mentores, centrado en el alumno**

Estas, y otras fuentes fácilmente accesibles, pueden sugerir lo que usted quiere en su plan de estudios para asegurarse de que sus nuevos líderes sepan lo que necesitan saber, y crezcan en lo que necesitan crecer.

### **Preguntas para reflexionar**

1. ¿Qué cree que debería incluirse en un programa de mentoreo? ¿Qué podría sumar o restar de los ejemplos de currículos arriba presentados?
2. Construya su propio plan de estudios para una persona que a usted le gustaría mentorear en su iglesia. Asegúrese de que cubra las tres áreas: carácter, contenido y competencias. Que sea apropiado para el nivel de servicio y de liderazgo en el que esta persona va a ser preparada.
3. Muestre su currículo a otra persona para el beneficio de la crítica. Enséñelo a su prospecto de mentoreado. ¿Lo entusiasma?

## Herramientas de mentoreo: **HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS**

### DESARROLLO DE HABILIDADES (COMPETENCIAS)

El mentoreo magistral, de líderes en la iglesia, también incluye el desarrollo de habilidades. Hay algunas cosas que un líder de iglesia necesita saber cómo hacer. Gran parte de esta capacitación se puede lograr con la modalidad de mentoreo-para-un aprendiz, que simplemente sigue al maestro entrenador alrededor, que observa lo que él o ella hace, que enseña cómo hacerlo y que, a continuación, da la oportunidad de ensayarlo. Una vez más, existen herramientas útiles disponibles para el mentor.

Es una Guía concisa para edificar habilidades es la “Agenda de entrenamiento que Muestra-Cómo” de Bob Logan y Neil Cole<sup>13</sup>. Hay cinco pasos.

- Yo lo hago – tú observas.
- Yo lo hago – tú me ayudas.
- Tú lo haces – yo te ayudo.
- Tú lo haces – yo te observo.
- Tú lo haces – alguien más observa.

Aquí tiene algunos consejos para aplicación de este tipo de entrenamiento:

1. Escriba “preguntas de reflexión” después de cada paso. Cada paso en el camino debe ser discutido. Por ejemplo, después de “yo lo hago – tú observas” usted querrá desafiar a su mentoreado a pensar, en lo que él o ella vio, con preguntas tales como:
  - ¿Qué hice?
  - ¿Qué más hice? (repetir a menudo)
  - ¿Por qué crees que hice lo que hice?
  - ¿Qué podría haber hecho diferente?
  - ¿Qué podría haber hecho que yo no hice?
  - ¿Qué haría usted?
  - ¿Tienes alguna pregunta acerca de lo que hice?

---

13 Robert E. Logan and Neil Cole. *Raising Leaders for the Harvest*. p. 4/18

2. Introduzca la etapa “yo hago – tú ayudas” pronto. No tenga a su mentoreado observándole eternamente sin entrar en acción.
3. Avance a través de los pasos. Siempre puede ir y volver al nivel anterior si algo no se “captó”. (A veces la percepción del maestro es más aguda después de que el mentoreado ha tratado y fracasado).
4. Note que el quinto paso incluye al mentoreado modelando ante su propio aprendiz. En este punto, usted como mentor puede comenzar a entrenar así como en la habilidad particular en la que él está siendo perfeccionado.

“Comience con el final en mente”. Este se ha vuelto un pequeño consejo muy conocido. Se aplica a la formación profesional. ¿Cuáles son las habilidades que su mentoreado necesita para dirigir eficazmente las tareas en su ministerio? Haga una lista. Rómpalo en pequeños componentes. Construya la habilidad, poniendo un componente a la vez. Capacitar mientras-se- trabaja es una excelente forma de aprender.

### **Preguntas para la reflexión**

1. ¿Se ha recopilado una lista de las habilidades que su mentoreado necesita dominar?
2. ¿Ha separado su capacitación en partes constitutivas para que sean transferibles como diferentes pasos a seguir?
3. Las preguntas de Reflexión ¿Son un hábito regular establecido para cada paso del camino?

## DESARROLLO DEL CARÁCTER

A lo largo de este libro hemos observado el desarrollo personal y espiritual necesario para el mentoreado. Lo que nos gustaría comentar ahora, es cómo manejar el crecimiento de carácter cuando se pone difícil o “pegajoso”.

A veces, cuando se mentorea sobre el desarrollo del carácter, aparece una situación de crisis. Ogne y Roehl han desarrollado un simple camino que los mentores pueden seguir para ayudar a las personas en crisis o dolor. En este camino hay cuatro L.

### 4 “L” DE UNA REUNION

**Escuche(Listen).** Primero este allí y en silencio. Deje que la sobrecarga emocional salga a flote.

**Aprenda(Learn).** A menudo una persona en dolor tiene una perspectiva distorsionada de la realidad. Plantee preguntas sabias y sensibles... esto le ayudará a comprender la realidad del momento y hacia dónde ir con la persona en cuestión.

**Ame(Love).** Tranquilizar a una persona en dolor, con el amor de Dios por él y con su (el de usted) amor por él, tiene que manifestarse (antes de guiarlo para que descubra por sí mismo los pasos siguientes).

**Guíe(Lead).** Preguntas que podemos hacer para ayudar a los líderes a tener visión, son:

- ¿Qué es lo que Dios le ha estado enseñando través de esto?
- ¿Qué está aprendiendo acerca de Dios y de su relación con él?
- ¿Qué está aprendiendo sobre usted mismo?
- ¿Qué es lo que Dios quiere que haga a continuación?<sup>14</sup>.

Le guste o no, el desarrollo del carácter a menudo se logra mediante el sufrimiento. Un mentor necesita guiar, a la persona en dolor, por un camino hacia la sanidad y la madurez. También es importante recordar que un mentor no es un consejero. Si lo que enfrenta su mentoreado está más allá de su capacidad, admítalo. Lo mejor que puede hacer por él o ella es hacer la referencia correspondiente a una ayuda profesional.

---

14 Ogne & Roehl, pp. 184 – 185.

## Equilibrio

Por lo que nos esforzamos es por mentorear a líderes emergentes como lo hizo el Maestro. Esto significa que nos preocupamos por desarrollar el todo de la persona: para ser holísticos en nuestra mentoreo. Nosotros mentoreamos su carácter, en competencia y en contenido. Nos dirigimos a su ser, su hacer y su saber. Queremos que ellos evalúen y acepten realistamente quienes son, lo que pueden hacer y lo que saben. A continuación se presentan algunas sugerencias y herramientas que le ayudarán a permanecer bien equilibrado en su mentoreo.

En primer lugar, el mentor magistral pone en oración el pensamiento en cada sesión de mentoreo, en cada contacto . Un mentor excelente incluye a su mentoreado en sus oraciones diarias y busca la dirección de Dios para guiar a esa persona hacia el ministerio y madurez.

En segundo lugar, el mentor magistral se prepara para todas las reuniones de mentoreo. Schipper sugiere “10 preguntas que un Mentor debe preguntarse a él/ella mismo”<sup>15</sup>. Estas son:

1. ¿Sobre qué temas, del desarrollo de carácter, debería preguntar?
2. ¿Sobre qué estudios debería preguntar?
3. ¿Cuáles tareas u orientaciones ministeriales deberían ser revisadas o asignadas?
4. ¿Qué tareas pastorales u orientaciones ministeriales debería recomendar?
5. ¿Qué recursos adicionales podría recomendar?
6. ¿Cómo voy a alentar a este prospecto de mentor?
7. ¿Estoy orando lo suficiente por y con este prospecto de mentor?
8. ¿He revisado las notas de las dos últimas sesiones?
9. ¿Estoy dispuesto a escuchar y preguntar, en lugar de decir algo?
10. ¿Cómo está manejando mi prospecto de mentor la carga de trabajo? ¿Lo estoy sobre cargando?

En tercer lugar, el mentor magistral comprueba si hay equilibrio entre los componentes es. Logan y Cole nos proporcionan una hoja de cálculo que nos revela si mantenemos el equilibrio o no<sup>16</sup>.

---

15 Schipper. Adelante Program Manual.

16 Logan & Cole. p. 4/17.

## **EQUILIBRIO HOLÍSTICO en el desarrollo de liderazgo**

Para evaluar su propio equilibrio en mentoreo holística, utilice la siguiente hoja de cálculo.

**Nombre del líder:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

- 1. Ser:** He ayudado a esta persona en el crecimiento y desarrollo de su carácter de las siguientes maneras:
  
- 2. Hacer:** he entrenado a esta persona en las siguientes competencias ministeriales::
  
- 3. Saber:** He ayudado a impartir las siguientes comprensiones a esta persona:

### Reflexión

1. El área de desarrollo en que soy más fuerte es:
  
2. El área de desarrollo en la que necesito participar más más intencionalmente es:
  
3. Tomaré las siguientes medidas para equilibrar mi mentoreo personal con esta persona:

En cuarto lugar, investirnos como mentores significa que necesitamos proporcionar recursos a nuestros mentoreados: libros, grabaciones, videos, seminarios de capacitación y similares. Un recurso en línea completo que puede orientar a muchos otros recursos es el de Bob Logan CoachNet™ y CompuCoach™.

### **Preguntas para la reflexión**

1. Es su Integral mentoreo? ¿Se está desarrollando a toda la persona? mucha habilidad o conocimiento sin carácter piadoso (o viceversa) es contraproducente.
2. ¿Qué necesita hacer para asegurarse de que está desarrollando un líder cristiano equilibrado?
3. ¿Está USTED equilibrado y bien fundamentado? ¿Precisa de un mentor en algun área en particular?

Lo que incluimos en este capítulo, son herramientas para ayudar al mentor a hacer buenas preguntas, a desarrollar un sendero para la reunión de mentoreo, a construir un currículo a fin de satisfacer las necesidades del mentoreado en particular, a proporcionar práctica en el desarrollo de habilidades, a cerciorarnos de desarrollar un carácter como el de Cristo; y a mantener un crecimiento equilibrado en carácter, competencia y contenido.

Las herramientas nunca pueden sustituir a una relación de mentoreo, pero pueden realzar grandemente la eficacia de esa relación. Sea el mejor mentor que puede ser para su mentoreado y su maestro.



## BIBLIOGRAFÍA DEL MENTOREO MAGISTRAL

\_\_\_\_\_ *Agenda for Synod 2000*. (2000). Christian Reformed Church in North America. Grand Rapids, MI.

Anderson, Keith R. and Reese, Randy D. *Spiritual Mentoring*. (1999). Downers Grove, IL: InterVarsity Press.

Bogart, C. A., & Rednar, R. L. (1985). "How mentoring affects the professional development of women in Psychology." *Professional Psychology, Research and Practice* (16).

Bova, B.M. (May-June 1984). "Mentoring as a learning experience for adults." *Journal of Teacher Education*, 35(3).

Breems, Alan. *Introduction to Evangelist Training Program*. (no date) Moreno Valley, CA: self-published.

Bruce, Alexander Balmain. *The Training of the Twelve*. (1883, 1963 printing). Grand Rapids, MI: Zondervan Publishing House.

Christenson, P. (1999). *Women's Way of Mentoring*. Unpublished M.Ed., University of Alaska, Anchorage.

Clifford L. and Barnett, J, (2006). *Make A Difference: Mentoring Woman to*

*Woman*. Nashville: Thomas Nelson.

Cohen, N. H. (1995). *Mentoring Adult Learners: A Guide for Educators and Training*. Melbourne FL: Krieger Publishing Company.

Coleman, Robert E. (1963). *The Master Plan of Evangelism*. Grand Rapids, MI: Baker Book House.

Cosgrove, Francis. (1988). *Essentials of Discipleship*. Colorado Springs: Nav-Press.

Daloz, L. (1999). *Effective Teaching and Mentoring*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Daloz, L., Keen, C., Keen, J., & Parks, S. (1996). *Commonfire: Lives of Commitment in a Complex World*. Boston: Beacon Press.

Darwin, A. (2000). "Critical reflections on mentoring in work settings." *Adult Education Quarterly*, 50 (3).

De Vries, Robert (1987). "A Description of the Nature and Quality of Assigned Non-structured Mentoring Relationships in Independent Work Sites." Unpublished Ph.D. Dissertation, Michigan State University, Lansing, MI.

Elmore, T.. (1995). *Mentoring: How to Invest your Life in Others*. Indianapolis: Kingdom Building Ministries.

English, L. (1989). *Mentoring in Religious Education*. Birmingham AL: Religious Education Press.

Fii, G. (1993). *How to Read the Bible for All It's Worth*. Grand Rapids: Zondervan.

Frost, G., (1982). *Kept Moments*, Minneapolis: Winston Press.

Galbraith, M. & Cohen, N.H. (1995). Issues and challenges confronting mentoring. "New Directions for Adult and Continuing Education, 66 (Summer)."

Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's*

*Development*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Goleman, Boyotzis and McKee. (2002) *Primal Leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gray, Jeanette Finley (2007). *Unleashing Women in the Church*, St. Charles IL: ChurchSmart Resources.

Green, D. (2003). *Growing Godly Women: A Christian Woman's Guide to Mentoring Teenage Girls*. Birmingham AL: New Hope Publishers.

Grow, G. O. (1991). "Teaching learners to be self-directed." *Adult Education Quarterly*, 41(3).

Hale, M. H. (1995). "Mentoring Women in Organizations: Practice in Search of Theory." *American Review of Public Administration*, 24 (4)

Havighurst, R. J., (1972). *Developmental Tasks and Education* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McKay.

Hendricks, H. & Hendricks, W. (1999). *As Iron Sharpens Iron: Building Character in a Mentoring Relationship*. Chicago: Moody Press.

Hull, Bill. *The Disciple Making Pastor*. (1988). Old Tappan, NJ: Fleming H. Revell Company.

Hunt, D. M. and Michael, C. (1983). "Mentorship." *Academy of Management Journal*, 26.

Hunt, S. (1993). Wheaton: Crossway Books.

Johnston, K. (2002). "Why mentoring graduate students matters." *The Graduate Post* (Spring ).

Kraft, V., (2003). *Women Mentoring Women: Ways to Start, Maintain and Expand a Biblical Women's Ministry*. Chicago: Moody Press.

Krallmann, G. (2002). *Mentoring for Mission*. Waynesboro, GA: Gabriel

Publishing.

Kram, K. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organization Life*. Glenview, IL.: Scott, Foresman cited by Hansman, Catherine (1998). "Mentoring and Women's Career Development," *New Directions for Adult and Continuing Education*, no. 80, pp. 63-71, Winter 1998 abstract.

Lanier, S. (2000). *Foreign to Familiar: A Guide to Understanding Hot- and Cold- Climate Cultures*. Hagerstown MD: McDougal Publishing Company.

Lee, W. (1999). "Striving Toward Effective Retention: The Effect of Race on Mentoring African American Students." *Peabody Journal of Education*, 74 no. 2.

Leon, D. Dougherty, K., and Maitland, C. (1997). *Mentoring Minorities in Higher Education: Passing the Torch*. Washington, D.C.: National Education Association.

Logan, E. "MENTORING: Another Way to Encourage!" from a Church Resource Ministries newsletter.

\_\_\_\_\_ and Carlton, D. (2003). *Coaching 101*. St. Charles, IL: ChurchSmart Resources.

\_\_\_\_\_and Cole, N. (1995). *Raising Leaders for the Harvest*, St. Charles, IL: ChurchSmart Resources.

McCormack, J. (2002). "Building institutional mentoring programs." Paper presented at the National Conference on Mentoring: Mentoring—Shaping People who will Shape the World, Englewood CO: Denver Seminary.

Merriam, S. (Spring 1983). "Mentors and proteges: a critical review of the literature." *Adult Education Quarterly*, 33(3).

Mulder, A (1992). "Tips for Ministering Cross-Culturally!" *Net Results*. March 1992.

Ogden, G. (2007). *Discipleship Essentials*. Downers Grove, IL: IVP.

Ogne, S. and Nebel, T. (1995). *Empowering Leaders Through Coaching*. St. Charles, IL: ChurchSmart Resources.

\_\_\_\_\_ and Roehl, T. (2009). *Transformational Coaching*. Nashville, TN: B&H Publishing Group.

Osterhouse, J. (2000). *Mentoring Matters*. Chicago, IL: self-published for Chicagoland Leadership Development Network.

Otto, D. (1995). *Between Women of God: The Gentle Art of Mentoring*. Irvine CA: Harvest House Publishers.

\_\_\_\_\_ (2001). *Finding a Mentor, Being a Mentor: Sharing Our Lives as Women of God*. Irvine CA: Harvest House Publishers .

Parks, S. D. & Parks, S. (2000). *The Big Questions, Worthy Dreams: Mentoring Young Adults in their Search for Meaning, Purpose, and Faith* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Perkins, J. (1993). *Beyond Charity*. Grand Rapids: Baker Books.

Phillips-Jones, L. (2001). *What Every Manager Should Know about Mentoring: Your Three Mentoring Roles to Help Employees Excel*. Grass Valley CA: The Mentoring Group.

Raab, L. & Clinton, J. R. (1985). *Barnabas: Encouraging Exhorter: A Study in Mentoring*. Altadena CA: Barnabas Resources.

Roberts, A. (1999). "The origins of the term mentor," *History of Education Society Bulletin*, no 64, Nov 1999

Shea, G. (1994). *Mentoring: Helping Employees Reach their Potential*. New York: American Management Association.

\_\_\_\_\_ (1999). *Making the Most of Being Mentored*. Menlo Park: Crisp Publications, Inc.

Schipper, G. (1991) *Adelante Program Manual*. Self-published.

Schwiebert, V, *et al* (1999). “Women as Mentors” in *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 37 no. 4.

Stanley, O. & Clinton, J.R. (1992). *Connecting: the Mentoring Relationships You Need to Succeed in Life*. Colorado Springs: NavPress.

Tanner, D. (1990). *You Just Don't Understand Me: Men and Women in Conversation*. New York: William Morrow & Company.

Taylor, K., Marienu, C. & Fiddler, M. (2000). *Developing Adult Learners*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Tice, L. (1997). *Personal Coaching for Results: How to Mentor and Inspire Others to Amazing Growth*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.

Vogel, L. (2000). “Reckoning with the spiritual lives of adult learners.” *New Directions for Adult and Continuing Education*, 85 (Spring).

Whitmore, J. (1994). *Coaching for Performance*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Willard, D. (1998). *The Divine Conspiracy*. San Francisco, CA: Harper Collins Publishers.

Zachary, L. (2000). *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships (First Edition)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

## LOS AUTORES

JAMES OSTERHOUSE es un pastor y misionero en la Iglesia Cristiana Reformada. Posee una licenciatura en Inglés y Literatura Americana; una Maestría en Divinidad del Seminario Teológico Calvino; y una certificación en Educación Clínica Pastoral I y II del Seminario Teológica Andover-Newton.

El ministerio de Jim le ha proporcionado experiencia en una amplia variedad de trabajos orientados a la misión. Mientras estaba internado en un seminario de Washington, él comenzó un ministerio en el campus de la Western Washington State College. Como misionero (plantador de iglesias) en la Florida, él se involucró en la renovación de la iglesia de una congregación nueva pero en proceso de declive. Él comenzó una iglesia “desde cero” en Wisconsin. Lideró una gran iglesia en St. Paul-Minneapolis en el ministerio de personal. En cada iglesia que él se dedicaba a la construcción de instalaciones, así como de los líderes de esa actividad de construcción.

Jim era capaz de aprovechar todas sus experiencias ministeriales cuando después sirvió como Director Regional de Misiones Locales para el Medio Oeste —, ha estado en la formación, motivación y supervisión de los ministros del campus, plantadores de iglesias, pastores de iglesias establecidas, y especialistas de renovación de la iglesia, por 13 años. Él inició un fuerte movimiento de plantación de iglesia de Anglo, específica étnica y las iglesias transculturales. Encontró gran alegría trabajar con los afroamericanos, los nativos americanos, hispanos, asiáticos SE, chino y japonés. Luego fue llamado a ser el líder del equipo de desarrollo Misional Líder de desarrollar redes de desarrollo de lide-

razgo en los Estados Unidos y Canadá Jim ha estado involucrado en el Seminario Teológico Calvino como Profesor Asociado de Misiones, desde hace más de una década, y más recientemente en Kuyper College. Ha escrito numerosos materiales de disciplina y capacitación y manuales, y su trabajo previamente publicado se titula “FE Desplegada”.

Jim ha obtenido una certificación como Consultor de Gestión de Conflictos, como consultor para el Desarrollo Natural de la Iglesia, Entrevistador Certificado de Selección, y de Consultor Certificado de Comportamiento Humano. Ha dirigido talleres y seminarios de Evangelismo, Entrenamiento para Discipulado, Entrevista de Personal, Nuevas redes de iglesias, redes de iglesias para padres, renovación pastoral y entrenamiento para el mentor, en toda América del Norte, así como en Japón. Ha predicado en una multitud de iglesias y en cruceros. Ha servido como oficial de Asociaciones Ministeriales en Florida, Wisconsin y Minnesota. Jim es miembro activo en su iglesia local realizando entrenamiento del personal y enseña en la clase para nuevos miembros. La pasión de Jim para el Reino de Dios es ayudar a crear la próxima generación de líderes de la iglesia a través del entrenamiento, enseñanza y Mentoreo.

Otros intereses de Jim incluyen la natación, las caminatas, ciclismo, leer y viajar mucho (a más de 30 países). Ha cantado en coros (del tipo Barbershop) y corales clásicos. Jim y su esposa Norma tiene una hija casada y un hijo casado, ambos de ellos tienen dos hijos respectivamente. Viven en Holanda, MI. Ahora, en su retiro, Jim planea enfocarse en el desarrollo de liderazgo para las minorías étnicas.



GARY TEJA desciende de un Español de lña región de castilla y un Yankee de New England del Estado de Vermont. En 1967 asistió al Instituto Bíblico Reformado en Grand Rapids, Michigan, antes de ir al campo misionero para las Misiones Mundiales de la Iglesia Cristiana Reformada. Durante 16 años Gary Teja y su esposa, Jackie, sirvieron en la plantación de iglesias en Centroamérica, y en educación teológica por extensión (TEE). Ellos vivieron la mitad de ese tiempo en Nicaragua y la otra mitad en Costa Rica. Gary también trabajó como Director de Educación a Distancia para el Instituto de Misionología de las Américas en San José, Costa Rica.

Con el tiempo se mudó de regreso a los Estados Unidos y durante 16 años trabajó para las Misiones Locales de la Iglesia Cristiana Reformada como Director de los Ministerios Hispanos, Director Regional de Classis Southeast U.S., y en el mismo equipo de la Red de Desarrollo de Liderazgo juntamente con Jim. Finalmente, Gary se convirtió en profesor asociado de estudios interculturales y en Decano de Educación a Distancia del Kuyper College (anteriormente, el Instituto Bíblico al cual él asistió, 40 años antes de convertirse en un profesor). También supervisó el programa de Maestría en línea de plantación de iglesias en el Seminario Calvino.

Gary sirvió en varias posiciones con la Liga Bíblica Internacional, incluyéndola de Director Principal para las Américas y Medio Oriente, Director Principal para Europa del Este, y más recientemente como Director de Desarrollo de Programas para el mundo Musulmán. Hoy, Gary es el Vicepresidente de Ministerio para la Red de Multiplicación.

Gary tiene una amplia experiencia intercultural en mentorear a pastores y líderes emergentes, de países hispanos y del Sudeste asiático. Él es también el autor de una docena de libros de texto TEE y varios otros libros. El libro más reciente, fue publicado en España y es acerca de la formación espiritual. Ha impartido cursos y dirigido seminarios en más de 20 países.

Gary tiene un B. A. en Español y Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Western Michigan, una Maestría (M.A.) en Misiones y Estudios Interculturales de Wheaton College Graduate School, y un Doctorado (Ph. D.) en Educación a Distancia y Educación para Adultos de la Universidad Estatal de Michigan. Gary es el orgulloso abuelo de siete nietos. Él reside con su esposa Jackie en Zeeland, Michigan.



---

La visión de la Red de Multiplicación es “Una iglesia saludable, representando el Reino de Dios en cada comunidad”. Para ello los líderes cristianos son entrenados y equipados para revitalizar y multiplicar iglesias saludables.



Si desea comunicarse con los autores visite  
[www.reddemultiplicacion.com](http://www.reddemultiplicacion.com)

---