



PROGRAMA DE MENTORÍA

Guía de la MSFA para
crear e implementar un
programa de mentoría en
tu organización de Bomberos
Voluntarios/EMS



TABLA DE CONTENIDO

SECCIÓN 1: Guía de la MSFA para crear e implementar un programa de mentoría en tu organización de Bomberos Voluntarios/EMS	2
SECCIÓN 2: Definir ¿Por qué?	6
SECCIÓN 3: Elegir al mentor y aprendiz adecuado	10
SECCIÓN 4: Cómo emparejar al mentor y al aprendiz	15
SECCIÓN 5: Desarrollo del programa	17
SECCIÓN 6: Evitar dificultades en el programa	20
SECCIÓN 7: Resumen	21
APÉNDICE: Lista de recursos, referencias y fuentes	23

SECCIÓN 1:

Guía de la MSFA para crear e implementar un programa de mentoría en tu organización de bomberos voluntarios/EMS

La valiosa historia del servicio de bomberos combinada con el entorno de la estación de bomberos y el conocimiento y las habilidades altamente técnicas de tus miembros crean muchas oportunidades para fomentar relaciones de mentoría.

Los mentores ayudan a sus alumnos a realizar la transición a través de las fases de su vida. Conducen a los candidatos a asumir más responsabilidades ayudándolos a leer e interpretar diversas situaciones, animándolos a asumir roles y responsabilidades y generando confianza en su capacidad. Los mejores mentores no solo les dan las respuestas, sino que los guían hacia ellas. La mentoría combina aprendizaje, propósito y participación: tres cosas que los bomberos con motivación valoran en su experiencia laboral.

La mentoría se define como:

sustantivo

la orientación brindada por un mentor, especialmente una persona con experiencia en una empresa o institución educativa.

Ej.: "Es respetado por sus empleados por sus cualidades como mentor y su capacidad para resolver problemas".

un período de tiempo durante el cual una persona recibe orientación de un mentor.

Ej.: "Una mentoría de dos años con un empresario en una empresa emergente tecnológico"

Si bien la definición de mentoría es clara y sencilla, lo que significa ser un mentor puede adoptar muchas definiciones, dependiendo de a quién se pregunte y cuál sea su relación con el mentor y/o el alumno. Cuando los bomberos y los socorristas hablan de mentoría, tienden a utilizar palabras como asesoramiento, influencia, dirección e inspiración.

Lo que trataremos en esta guía se centra en gran medida en la identificación de las cualidades que buscamos en un candidato a mentor apropiado y eficiente; cómo emparejar a un aprendiz con su mentor, y cómo crear, organizar y medir la efectividad de un programa de mentores.

Algunos creen que la mejor forma de mentoría es cuando ninguna de las partes se da cuenta de que se está llevando a cabo la mentoría hasta se produce una situación inesperada, lo que a veces sucede cuando el aprendiz pierde a la persona que no sabía que lo estaba asesorando. La mayoría clasifica los programas de mentoría como informales o formales. Esta guía se centrará en gran medida en la formación y ejecución de programas formales de mentoría.

“La mentoría es un cerebro para elegir, un oído para escuchar y un buen empujón en la dirección correcta.”

–John Crosby I

Mentoría informal

Según el Journal of Leadership Education, la mentoría informal es una parte natural de las relaciones que se producen en toda la sociedad, tanto en el lugar de trabajo como en las actividades sociales, profesionales y familiares. La revista afirma que “la mentoría informal se produce en una relación entre dos personas en la que se adquiere, conocimiento y sabiduría, se comparte una amistad y el apoyo brindado por el mentor”.

Mentoría formal

La mentoría formal es diferente de la mentoría informal porque se lleva a cabo en un programa estructurado y sigue un proceso establecido para que se lleve a cabo la mentoría. Los mentores formales suelen ser voluntarios, pero aun así son elegidos y es posible que ambas partes de la relación de mentoría no se elijan entre sí.

Estadísticas de mentoría

- Tasas de retención más altas: (72 %) para candidatos, (69 %) para mentores (49 %) para participantes que no son mentores (Sun Microsystems).
- Perder un empleado cuesta entre el 100% y el 300% del salario del empleado reemplazado (Society of Human Resource Management).
- Las personas tienen un 77% más de probabilidades de permanecer en un trabajo si tienen una relación de mentoría. 35% de los empleados quienes no reciben tutoría probablemente comiencen a buscar otro trabajo en los primeros 12 meses. (Emerging Workforce Study by Spherion, 2012).
- La mentoría aumenta la retención del aprendizaje. Con mentoría, la productividad gerencial aumentó un 88% en comparación con el 24% de los que entrenaron solos. (ASTD).
- La mentoría ayuda a llenar el canal de liderazgo; Los empleados que recibieron mentoría fueron promovidos 5 veces más a menudo que los que no la recibieron. (Forbes). Los mentores tenían 6 veces más probabilidades de ascenso. (Forbes).
- En el Departamento de Bomberos de Colony, la tasa de retención de miembros mentorizados es del 100%. (The Colony Project 2018).
- El 75 % de los millennials quiere una relación de mentoría en el lugar de trabajo (HireVue).
- El 75% de los millennials cree que la mentoría es esencial para su éxito. (Encuesta Millennial de Deloitte, 2016).
- El 78% de los ejecutivos del sector privado les dan crédito a sus mentores por ayudarlos a alcanzar su nivel actual. posición.
- El 81% de los bomberos cree que la mentoría es necesaria para desarrollar futuros oficiales exitosos. (FOOLS, survey, 2017)..

En la guía: “Mentoría formal para el servicio de bomberos” creada por el jefe Scott Thompson The Colony TX Fire Departamento y autor de Functional Fire Company, enumera los siguientes entre los muchos beneficios de la mentoría:

Para candidatos (nuevo miembro o recién ascendido)

- Mejora las habilidades a nivel técnico.
- Aumenta el conocimiento
- Promueve actitudes positivas
- Apoya la cultura elegida
- Acelera el aprendizaje y el desarrollo profesional
- Aumenta la confianza

Para mentores

- Aprendizaje bidireccional
- Sensación de logro
- Reconocimiento
- Brinda la oportunidad de retribuir
- Mejora la comunicación y las habilidades interpersonales.

Para la organización

- Gran herramienta para mejorar la participación de los voluntarios, reducir la tensión y aumentar la participación.
- Refuerza la visión, la cultura elegida, la misión y los valores fundamentales.
- El aprendiz ha estado expuesto a experiencias, historias y trucos del oficio, y no solo a libros. Conocimiento
- El aprendiz ha sido expuesto a experiencias, historias y técnicas del oficio, y no solo a conocimientos teóricos de libros.
- Aumenta las capacidades operativas

Las preguntas que debes hacer antes de embarcarte en un programa de mentoría en tu agencia de bomberos voluntarios/EMS incluyen, entre otras:

- ¿Cuáles son las deficiencias o problemas que intenta abordar mediante la implementación de un programa de mentoría?
- ¿Cuáles son los resultados deseados al implementar un programa de mentoría?
- ¿Seleccionarás un programa de mentoría formal o informal?
- ¿Quién gestionará y supervisará el programa de mentoría y las relaciones individuales?

- ¿Cómo decidirás quién es un candidato adecuado para servir como mentor?
- ¿El mentor será seleccionado por la organización o por el aprendiz?
- ¿Qué capacitación le brindarás a un mentor novato y quién y cómo le brindará la capacitación?
- ¿Qué expectativas establecerá para el mentor y el aprendiz?
- ¿Qué criterios utilizarás para establecer el emparejamiento (“matchmaking”) entre un mentor y un aprendiz o adecuado?
- ¿Qué harás si un aprendiz no quiere ser mentoreado?
- ¿Qué mecanismos o procesos tendrás para que un mentor o aprendiz informe sobre el estado o la efectividad de la relación?
- ¿Qué cronograma y expectativas establecerás para el desarrollo del programa, la selección de mentores, el programa implementación y presentación de informes de progreso?

Esta guía describirá cinco pasos claves para iniciar y mantener un programa de mentoría en tu organización de voluntariado de bomberos/EMS:

1. Definir el ‘por qué’ de iniciar y mantener tu programa de mentoría
2. Elegir el mentor adecuado
3. Emparejar al mentor y al aprendiz
4. Crear un cronograma para el desarrollo, implementación y seguimiento del programa.
5. Errores que se deben evitar en el programa

La constancia y la continuidad son a menudo el problema de nuestra existencia en el servicio de bomberos voluntarios. Somos excelentes para iniciar programas, pero a menudo no tan buenos para llevarlos a cabo y mantenerlos en marcha. Esperamos que esta guía te motive a ver el valor de iniciar y mantener un programa de mentoría en tu agencia de voluntariado y a seguir capacitando a miembros nuevos y existentes para que se conviertan en mentores para mantener en funcionamiento y exitoso el programa.

Esta guía utiliza una variedad de recursos y conocimientos obtenidos de empresas e individuos dentro y fuera de la comunidad de servicios de emergencia y bomberos.

SECCIÓN 2:

Definir ¿Por qué?

Si decimos que nuestra gente es nuestro mayor activo, entonces merecen nuestra mejor inversión en su formación y crecimiento.

Las estaciones, aparatos y equipos de bomberos, los “herramientas” del servicio de bomberos, son 100% inútiles sin la cantidad y calidad adecuadas de personas para dotarlos de personal y operarlos. Entonces, si estamos de acuerdo en que las personas son nuestro mayor activo, entonces debemos invertir en su futuro brindándoles todo el apoyo que necesitan para tener éxito.

¿Por qué tu organización de voluntarios está considerando iniciar (o reiniciar) un programa de mentoría? ¿Es para solucionar un problema que está experimentando actualmente o para prevenir un problema que aún no existe? Algunos bomberos y oficiales de bomberos piensan que su organización necesita un programa de mentoría porque:

- Los nuevos miembros no poseen las habilidades básicas vitales, mecánicas, sociales y de otro tipo, y necesitan mentoría.
- Existe una desconexión entre generaciones en nuestro departamento de bomberos
- Hay una falta general de comunicación en toda nuestra organización.
- Tenemos que conseguir que los miembros más experimentados vuelvan a comprometerse, compartiendo sus conocimientos y experiencia con aquellos que aún no tienen conocimientos o experiencia
- La incorporación de los afiliados se ve retardada por un proceso de incorporación largo y complicado, que crea la necesidad de mentoría de apoyo
- Queremos dar a nuestros miembros más recientes la mayor oportunidad de éxito en nuestra organización, en el servicio de bomberos y en la vida.
- Queremos ofrecer una tutoría eficaz y gratificante a nuestros miembros más recientes con la esperanza de prepararlos para que ellos mismos se conviertan en mentores cuando llegue el momento.

Cualquiera que sea tu motivación principal para iniciar un programa de mentoría, tus prioridades deben ser, en primer lugar, los beneficios para el aprendiz, en segundo lugar, los beneficios para el mentor (retención) y, por último, los beneficios para la organización en su conjunto. A medida que dominemos las dos primeras prioridades, la tercera será el resultado natural de priorizar primero a nuestra gente.

Un artículo de Pritika Padhi sobre trainingindustry.com (2019) ofrece varios puntos clave para un programa exitoso, estos entre ellos:

- El programa debe tener metas definidas y objetivos, desarrollados conjuntamente por el mentor y el aprendiz.
- El programa debe apoyar tanto al mentor como al aprendiz si surgen desafíos durante el proceso.
- El programa debe alentar a los participantes a mantenerse en contacto incluso después de que finalice el programa para mantener su vínculo y continuar compartiendo sus experiencias

Un programa de mentoría seguro y eficaz puede tener un impacto positivo tanto en la retención como en el reclutamiento de voluntarios. Los voluntarios existentes y los candidatos al voluntariado a menudo citan que están buscando (u obteniendo) un sentido de valor y un sentido de pertenencia como sus razones para unirse (y/o permanecer activos) en un departamento de bomberos voluntarios o un escuadrón de rescate.

Emparejar a un nuevo miembro con otro de más experiencia demuestra al recluta que nos comprometemos a apoyar su éxito y que merece la pena invertir en él. También ofrece al miembro más experimentado la oportunidad de ser el mentor que siempre ha querido ser pero que no creía que hubiera nadie que le escuchara con interés mientras compartía sus conocimientos, experiencia y valores, a menudo encubiertos en forma de historias. Aporta un valor adicional a las vidas de ambas partes y la mentoría es un valor fundamental sobre el que se fundó la hermandad.

“

La subdirectora de South Media Fire Co., Ellen Yarborough, profesora de educación superdotada y coordinadora de programas en la escuela secundaria Strath Haven, cerca de Filadelfia, Pensilvania, es la fundadora de [https:// schoolhousetofirehouse.com/](https://schoolhousetofirehouse.com/), una consultoría comprometida con el fomento de programas juveniles positivos en asociaciones escolares. Ella comparte esta visión sobre los adolescentes y la mentoría: “Los adolescentes NECESITAN establecer conexiones con otros para su crecimiento psicosocial. En una encuesta rápida que hice entre los estudiantes (ciertamente una muestra pequeña) a los que enseñé, el deseo expresado de contar con mentores resultó significativo. Las compañías de bomberos voluntarios desempeñan un papel enormemente positivo al ayudar a los adolescentes a desarrollar confianza, pensamiento crítico, adaptabilidad y resiliencia. Se les presentan nuevas habilidades prácticas, se les otorga responsabilidad gradual basada en competencias comprobadas y desarrollan un currículum comercializable”.

”

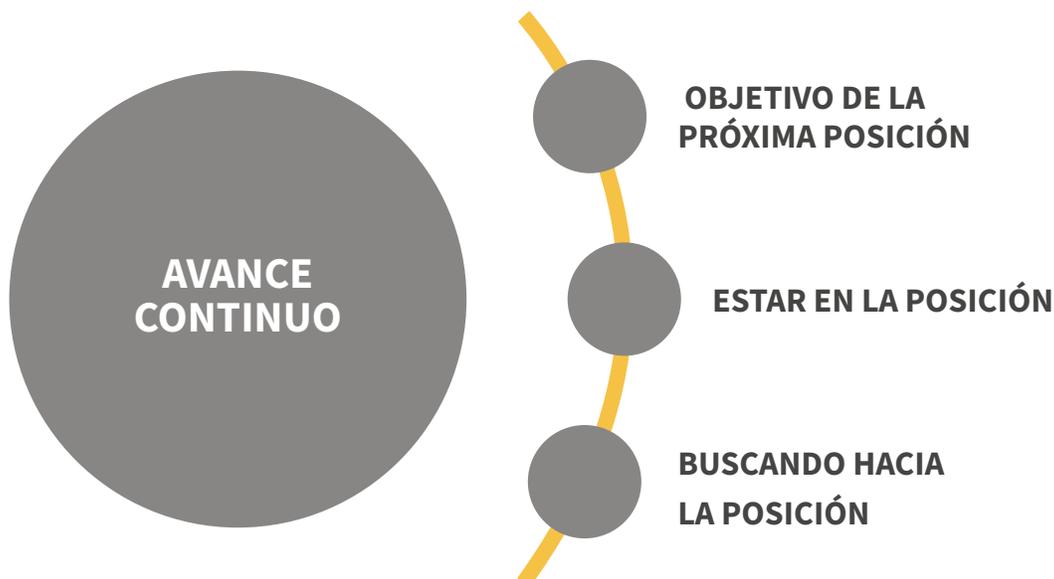
Medidas de acción

- Defina cómo debe ser el resultado. ¿Cómo será la persona que ha pasado por su proceso de mentoría formal o informal en comparación con la que no ha participado en una relación de mentoría? ¿En qué diferirá su actitud hacia el trabajo y la organización? ¿Qué beneficios en conocimientos y habilidades tendrá uno sobre el otro? Por último, ¿cómo esperamos que aquellos que han sido mentorizados procesen la información y tomen decisiones diferentes de los que se desarrollan mediante los programas e interacciones actuales?
- Identificar los problemas con el proceso de desarrollo personal existente. ¿Qué debe permanecer igual?
- ¿Qué debe cambiar?
- Una vez que tengas una idea clara de lo que quieres que logren tus esfuerzos de mentoría, trabaja en sentido inverso e identifica los conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes e inversión a corto y largo plazo necesarios para alcanzar la visión de éxito. ¿Qué debes valorar la cultura?
- Asegúrate de que tu visión del éxito de la mentoría pueda comunicarse para que otros puedan entender cómo es el éxito de la mentoría y para que otros puedan compartir la visión.

Adopta una mentalidad de “capacita a su reemplazo”

Adopta una mentalidad de “capacita a su reemplazo” Entonces, cuando pienses en entrenar a tu reemplazo, también deberías pensar en cómo entrenarte a ti mismo para el siguiente paso de tu vida. Es fácil quedar atrapado en el interrogante del constante avance personal y la evolución organizacional.

Una vez en un rango o posición determinada, muchos inmediatamente dirigen su atención hacia el siguiente título o paso en el proceso de avance, perdiendo de vista dos piezas importantes necesarias para el verdadero éxito, enfocándose en ser lo mejor que pueden en la posición en la que se encuentran. , y también centrando su atención en preparar a quienes serán sus sucesores para que tengan éxito. Capacitar en el momento, capacitar para su futuro y capacitar el futuro de aquellos a quienes servirá: todo debe realizarse simultáneamente.



Es natural que tu enfoque no se divida equitativamente entre esas tres misiones en distintos momentos de tu puesto o carrera (voluntaria o remunerada) en el servicio de bomberos, pero lograr el equilibrio en los momentos más apropiados ayudará a garantizar no solo tu éxito, sino el de otros en la organización y la organización misma.

La mentalidad de “Capacite a su reemplazo” se centra en los pensamientos y marcos necesarios para crear un plan de sucesión exitoso.

Usando la anécdota de que eres un miembro nuevo en tu cuerpo de bomberos voluntarios cuando un miembro aún más nuevo es aceptado en la organización, si todo lo que hiciste fue mostrarle cómo usar la cabina-llave para entrar a la estación de bomberos, acabas de cometer un acto de... “entrenar a tu reemplazo”.

Imagina un parque de bomberos en el que cada vez que aprendes algo, inmediatamente te das la vuelta y buscas la oportunidad de enseñárselo a otra persona. Imagine las posibilidades de crecimiento personal y organizativo. Este concepto es un cambio de paradigma respecto al enfoque de “el conocimiento es poder” que adoptan demasiados oficiales, que guardan sus conocimientos y experiencia y el poder real o percibido que tienen sobre sus subordinados.



Espero que llegues a un punto en tu vida en el que te des cuenta, como han hecho otros muchos, de que tu mayor éxito proviene únicamente de ayudar a otros a tener éxito. Esa es una posición privilegiada, que te libera de los límites de la promoción formal y te permite centrarte en el desarrollo de los demás, en la mentoría y el entrenamiento, y en la formación de tus reemplazos. Cuanto antes te des cuenta de ello, más largas y exitosas carreras disfrutaremos todos.

Los reclutas de hoy quieren ver expectativas en la descripción del trabajo, en un camino de capacitación, un camino educativo, y lo que asusta a algunos miembros u oficiales de alto rango, también quieren ver un camino hacia el avance. Decirles no es suficiente. Lo quieren por escrito y sí, necesitan un refuerzo frecuente y positivo.

Por lo tanto, las expectativas para el programa de mentoría deben definirse claramente antes de iniciar el emparejamiento.

SECCION 3:

Elegir al mentor y aprendiz adecuado

Elegir al mentor adecuado.

Pero ¿cómo saber si son los candidatos adecuados para ser mentores?

Ser mentor significa ser un líder al servicio de los demás, dedicado al éxito de los demás y de la organización.

Scott Thompson describe tres formas básicas de elegir mentores:

- Indica claramente las calificaciones y el compromiso requerido, y solicita voluntarios
- La organización puede elegir mentores.
- Los aprendices pueden ser elegidos a nivel de compañía o batallón.

Y señala: “Las organizaciones deben considerar cuidadosamente los tipos de mentores que eligen. El papel de mentor no debe imponerse a nadie que no lo desee o sea incapaz de desempeñarlo eficazmente; tampoco debe otorgarse el honor a alguien que suponga una influencia negativa.”

La elección del candidato adecuado para actuar como mentor se puede resumir en tres características principales:

- Disponibilidad - un mentor debe disponer de tiempo para dedicárselo a la persona que tiene la responsabilidad de mentorizar
- Actitud - un miembro eficaz debe mantener una actitud positiva hacia el aprendiz, su papel como mentor y la organización en su conjunto.
- Responsabilidad - un mentor responsable asumirá la responsabilidad de los éxitos y fracasos de sus aprendices, al menos en lo que se refiere a su disponibilidad y actitud, y a su compromiso con la relación.

En la hoja informativa de tu programa de mentoría, AUTM, una asociación de más de 3.100 profesionales de transferencia de tecnología comparte que un mentor debe ser accesible y capaz de cumplir el compromiso de tiempo mínimo acordado por ambas partes.

Tony Correia, paramédico de profesión y director jubilado de los servicios de bomberos del Departamento de Bomberos de Burlington Township NJ comparte su definición de lo que significa ser un mentor:

- Alguien que enseña o da ayuda y consejo a una persona menos experimentada y a menudo más joven.
- Un consejero o guía de confianza
- Ser mentor en el cuerpo de bomberos está a medio camino entre ser sargento instructor y hacer las veces de Madre Teresa, tener las aptitudes de un profesor y un psicólogo al mismo tiempo.

Nos recuerda que todo el mundo es un mentor, voluntaria o involuntariamente, así que hay que tener cuidado con el impacto que tenemos en los demás.

A continuación, se presentan algunas cualidades de los mentores exitosos:

- Experiencia con la organización
- La capacidad de convertir eventos en experiencias
- La capacidad de mantener una actitud positiva
- Demostrar compromiso con la visión y los estándares de éxito de la organización
- Ser un defensor del proceso
- Alguien que se preocupa por el éxito de los demás
- Ser capaz de explicar tareas a nivel técnico
- Enorgullecerse de ser parte de la solución; demuestra la capacidad de resolver problemas
- No estar determinado por la experiencia, la popularidad o el turno de cada uno
- Ser emocionalmente maduro
- Tener su ego bajo control
- No tener ningún sentido de derecho
- Poder ofrecer algo más que conocimientos teóricos

Lista de verificación de mentores

Características

- Los valores personales se alinean con los valores fundamentales de la organización
- Fuerte ética de trabajo
- Positivo y optimista
- Comprometido con el deber
- Demuestra respeto
- Tiene integridad
- No usa métodos abreviados

Deseo

- Enseñar a otros
- Invertir en el futuro de la organización
- Marcar la diferenc

Capacidad

- Base de conocimientos está actualizada
- Demostrar un rendimiento superior al nivel promedio, especialmente en la realización de tareas esenciales
- Comunicarse eficazmente
- Demostrar correctamente habilidades a nivel técnico
- Reconocer el error
- Demostrar el valor de actuar y hacer lo correcto, y no lo que se considera popular
- Está por encima del promedio

Actitud

- Demostrar un enfoque proactivo para cumplir con las expectativas
- Apoyar la cultura elegida de la organización
- Apoyar la filosofía operativa y de liderazgo
- Enviar las inquietudes hacia arriba en la cadena de mando, y no hacia abajo.
- Considerar el cambio como crecimiento
- Poder resistirse a quedar atrapado en comunicaciones negativas o destructivas

Pasión

- Demostrando por el servicio de bomberos y el trabajo que realizan los bomberos y paramédicos
- Por ayudar a otros a tener éxito
- Para aprender

Zach Hottel, miembro del Cuerpo de Bomberos de Woodstock VA desde hace 16 años y su Capitán de Entrenamiento y Coordinador de Reclutamiento y Retención, fue recientemente publicado en Commonwealth Chief Magazine. Zach describe sus 7 hábitos para ser un mentor eficiente:

- Dedicación a largo plazo
- Tiempo
- Empatía
- Habilidades de comunicación
- Conocimiento
- Flexibilidad
- Resistencia

Dr. Jason Decremer, Ph.D. pinta una imagen de cómo debería ser el mentor también, en su artículo titulado: “Mentorship Programs for Volunteer Fire Departments” se escribió para la publicación Firefighter Strong del NVFC National Volunteer Fire Council en septiembre de 2021.

“Las personas seleccionadas como mentores deben ser miembros experimentados de su departamento de bomberos voluntarios. Deben estar orientados a objetivos, ser tranquilos, afectuosos y tener una actitud positiva. Un buen mentor también es una persona que es un gran comunicador y está dispuesto a pasar tiempo con un nuevo miembro al menos una vez por semana”. Jason es el coordinador de reclutamiento y retención del Southbury CT Volunteer Fire Department e instructor de reclutamiento y retención de la IAFC- International Association of Fire Chiefs.

Una vez que haya identificado los conocimientos, las habilidades, la experiencia y los intereses básicos que busca en sus mentores, es importante entrevistar a los candidatos potenciales y hacer las preguntas correctas para determinar si realmente son los adecuados.

Un blog en ignitenational.org aborda el tema de “Interviewing your future mentor: Questions to ask and questions to avoid.” Le sugiere que comience preguntándole al posible mentor sobre sí mismo:

- ¿Cuáles son tus metas profesionales? ¿Qué valores te impulsan?
- ¿Cuáles son algunos de los momentos decisivos de tu carrera que formaron tu estilo de liderazgo?
- ¿Cuál es la lección de liderazgo más importante que ha aprendido y por qué ha resultado invaluable?
- ¿Por qué quieres ser mentor?

Un artículo similar en el sitio de la US Chamber of Commerce Foundation lo alienta a hacer preguntas como:

- ¿Cómo fomentas las ideas innovadoras?
- ¿Cómo describirías tu estilo personal?
- ¿Tienes un mentor? ...
- ¿Qué haces para cuestionar constantemente tus creencias y tus suposiciones fundamentales?

Elegir al aprendiz adecuado.

Pero ¿cómo se puede determinar si alguien es adecuado como aprendiz?

Los mentores y los aprendices deben ser una buena combinación en términos de personalidad, motivaciones y aptitudes. El aprendiz debe ser alguien a quien tú estés dispuesto a ayudar con cualquier aspecto de su desarrollo, incluidos sus objetivos profesionales. También deben estar dispuestos a aprovechar la oportunidad.

Debemos enseñar a nuestros miembros lo que significa ser mentores eficaces y qué responsabilidades conlleva ser un aprendiz.

Como posible aprendiz, debes tener una idea de lo que buscas. Por ejemplo:

- ¿Qué esperas obtener de la mentoría?
- ¿Cuánto tiempo puedes dedicar a la relación?
- Qué es lo que necesitas de un mentor para ayudarlo a tener éxito
- Cómo planeas comunicarte (por ejemplo, correo electrónico, llamadas telefónicas, en persona)

“Aunque esta lista no es completa, ayudará al aprendiz a organizar sus ideas antes de acercarse a un posible mentor o ponerse en contacto con él. Hacerlo con antelación ayudará al aprendiz a esclarecer sus objetivos y ahorrará tiempo a todos”, añade Thompson.

Thompson continúa compartiendo que un aprendiz debe demostrar compromiso, flexibilidad, mentalidad abierta y la iniciativa de hacerse cargo sin motivación externa. Además, deben valorar el tiempo de su mentor, ser leales y dignos de confianza, tener curiosidad y ser comprometidos, realistas en sus expectativas e ingeniosos para encontrar las respuestas por sí mismos antes de preguntarle a su mentor.

Cualquiera que sea el modelo que sigas, es imprescindible que establezcas criterios para elegir a los candidatos correctos (y descalificar a los incorrectos) antes de comenzar. Esto es fundamental para garantizar la santidad del programa y la relación entre las dos partes. Haz tu tarea y describe las características, rasgos y atributos que busca en tus bomberos, y crea una descripción de trabajo para los puestos de mentor y aprendiz que se asemejen a esa lista.

No hacerlo puede dar lugar a expectativas insatisfechas, sistemas de valores no armonizados, aumento de conflictos, relaciones fallidas y mala retención de todos los afectados por la incompatibilidad.

Recurso útil: consulta [How to be a Successful Mentee](#) en la sección Apéndice.

SECCIÓN 4:

Cómo emparejar al mentor y al aprendiz

Para cada uno garantiza que todos se sientan contentos y comprometidos con el trabajo de ayudar a los demás.

Conseguir la combinación adecuada de mentores y aprendices tiene beneficios concretos e imprevisibles para los participantes y la organización. La mejora del estado de ánimo puede mejorar el rendimiento y la retención de los participantes, por lo que, a la hora de emparejar al que emite y al que recibe en una relación de mentoría, es importante hacer más preguntas correctas:

- ¿Adoptarás un enfoque de “los opuestos se atraen” para unir a tus mentores y aprendices o uno en el que
- ¿El aprendiz y el mentor son imágenes idénticas el uno del otro?
- ¿Qué herramientas utilizarás para unir a las dos partes de esta relación?
- ¿Asignarás el mentor al aprendiz o permitirás que el aprendiz elija a su mentor entre los candidatos disponibles?
- ¿Vas escoger a hombres y a mujeres?
- ¿Debería haber una diferencia de edad mínima o máxima entre las dos partes?
- ¿Asignarás a miembros de la familia como mentores y aprendices?

Sea cual sea la respuesta a estas preguntas, lo más probable es que la mejor combinación se produzca de forma natural cuando ambas partes contribuyan a la relación con los mismos valores, reforzados por experiencias variadas y la voluntad de ir más allá de su zona de confort, tanto dentro como fuera del lugar del incidente.

¡Recuerda que hay que tener en cuenta los aspectos relacionados con tener química!, Asignar una dinámica de mentor/aprendiz sin tener en cuenta cuán compatibles serán estas dos personas probablemente cree tensión entre los miembros del equipo y resultará en falta de comunicación y errores en el lugar de trabajo. Es tentador simplemente elegir dos individuos al azar cuyas habilidades parezcan iguales y esperar que se agraden, pero no lo hagas: rápidamente te arrepentirás una vez que uno de estos voluntarios comience a quejarse de lo mucho que le disgusta trabajar con su pareja.

¡Recuerda que lo importante es que los voluntarios estén contentos!

También debes darle a tu aprendiz la cantidad adecuada de espacio para crecer. Si bien tienes mucha experiencia y consejos valiosos, no debes quedarte atrapado en dar o recibir críticas. Puede ser fácil para un mentor caer en el modo de ser demasiado crítico o poco solidario, pero un buen mentor debe saber cómo equilibrar el consejo y saber animar.

Dar ejemplo también es esencial para ser un mentor eficiente. Tus alumnos te admirarán, así que asegúrate de que actúas como alguien a quien quieren imitar. Ser un buen oyente también es fundamental; si tu aprendiz sabe que puede acudir a ti con sus preguntas y preocupaciones, será más probable que se exprese abiertamente sobre ellas cuando surjan. Cuando tu aprendiz acuda a ti con estas preguntas, céntrate en las soluciones más que en los problemas — puedes ayudarle a superar los obstáculos proponiéndole formas de superarlos en lugar de sumirte en la frustración o la desesperación.

Los bomberos voluntarios pueden tener entre 65 y 17 años, por lo que es importante tener en cuenta la edad y la experiencia a la hora de encontrar un mentor y un aprendiz. También es importante que la relación estudiante - mentor sea una vía de doble sentido: ambas partes deben obtener algo de la mentoría que puedan aplicar a sus vidas profesionales.

El mentor juega un papel importante, pero el aprendiz también tiene ciertas responsabilidades. Para aprovechar al máximo su experiencia, ambos miembros deben prepararse para sus reuniones con anticipación - los mentores deben pensar qué puntos quieren cubrir con sus aprendices, mientras que los aprendices deben tener preguntas listas para su socio mentor principal si uno o ambos están interesados se sienten incómodos o no logran comunicarse efectivamente, ninguno de los dos se beneficiará del tiempo que pasen juntos.

Independientemente de cómo responda estas preguntas, la mejor combinación probablemente ocurrirá de manera natural, cuando ambas partes aporten un conjunto de valores similar a la relación, mejorado por experiencias variadas y la voluntad de expandirse más allá de su zona de confort dentro o fuera de la escena del incidente.

En *“Formal Mentoring for the Fire Service,”* el jefe Thompson refuerza: “La organización debe tener mucho cuidado al elegir mentores. Centrarse en la calidad sobre la cantidad. El papel de mentor no debe ser impuesto a nadie, ni debe ser el “turno” de alguien, ni el privilegio otorgado a alguien que puede ofrecerse como voluntario, pero que no sería una influencia positiva. En otras palabras, los líderes deben mostrar un poco de valentía de liderazgo al elegir a sus miembros y no elegir el camino de menor resistencia”.

Y continúa compartiendo: “La mentoría debe verse como un honor tanto para el mentor como para el aprendiz. Debería ser una asociación que fortalezca al mentor en su rol y área de especialización y al mismo tiempo desarrolle las habilidades profesionales del aprendiz”. Es de destacar que el departamento de bomberos del jefe Thompson ha tenido una tasa de deserción del 0% durante los últimos 14 años, una hazaña que atribuye en gran medida a su programa integral de mentoría.

Y en caso de que no sea una buena combinación por cualquier motivo, asegúrate de establecer una guía para identificar el problema, romper la relación mentor/aprendiz y reasignar a los participantes según sea necesario.

- Identificar a los aprendices que estén interesados en aprender más sobre tu organización o participar en tus actividades
- Crear un formulario de solicitud tanto para mentores como para aprendices
- Desarrollar una lista de preguntas que ayudarán a determinar si alguien es adecuado para este tipo de programa
- Programar reuniones con potenciales mentores/mentores y aprendices/aprendices.

Si se propone hacer lo que va a leer a continuación, establecerá un interesante programa de mentores que no solo aportará valor añadido a la capacitación de nuevos miembros y a la productividad de estos, sino que también contribuirá a aumentar la moral de tu equipo. Considera la posibilidad de aplicar los ocho pasos siguientes en tu departamento, pero tienes que ser muy realista en cuanto a la cantidad de cosas que puedes lograr en un plazo determinado, especialmente en un cuerpo de bomberos voluntarios donde los miembros tienen muchas otras cosas que hacer.

Ocho pasos para implementar un programa de mentoría:

1. Describe los objetivos y el “por qué” de tu programa de mentoría
 - Comunica la necesidad, la oportunidad y las ventajas de un programa de mentores a los afiliados y a los dirigentes
 - Obtén aceptación para sentar las bases de la participación y el apoyo
 - No implementar sin apoyo y compromiso en todos los niveles de la organización
2. Detallar cómo funcionará el programa y las responsabilidades de cada parte en el proceso
 - Identificar las características y el conjunto de valores que busca en los participantes, así como los roles y Responsabilidades de mentores, aprendices y administradores
 - Crear descripciones de trabajo para los candidatos interesados en ser parte del programa de mentoría
 - Comunicar los detalles del programa a sus socios y buscar interesados
 - Crear un formulario de solicitud tanto para mentores como para aprendices
 - Desarrollar una lista de preguntas que ayudarán a determinar si alguien es adecuado para este tipo de programa
 - Programar reuniones con posibles mentores y aprendices
3. Entrevistar y seleccionar posibles candidatos a mentores
 - Identificar mentores que sean miembros activos de tu organización o que tengan experiencia trabajando con personas de diversos orígenes
4. Proporcionar capacitación, orientación y recursos a los mentores seleccionados
5. Relacionar aprendices con mentores
 - Identificar a los participantes que estén interesados en conocer mejor tu organización o en participar en las actividades que realiza.
6. Proporcionar recursos para apoyar la relación de mentoría
 - Proporcionar un calendario y un formato sugeridos para las reuniones de mentoría
 - Hacer que el mentor y el alumno expongan sus objetivos mutuos y el “por qué” de su participación

7. Solicitar comentarios con frecuencia de todas las partes y monitorear e informar el progreso del aprendiz
8. Supervisar e informar del progreso del programa a todas las partes interesadas. Pausar, ajustar y reiniciar el programa cuando sea necesario
 - Medir la eficacia de la relación con respecto a los objetivos del programa y los objetivos comunes establecidos por cada pareja de mentores.
 - Disponer de una norma para romper la relación mentor/aprendiz y cambiar la asignación de los participantes según sea necesario.
 - Hacer ajustes al marco del programa y emparejar a los participantes según corresponda

Tener y comunicar objetivos basados en el tiempo para el desarrollo y la implementación del programa es fundamental para mantener a todos los participantes comprometidos y mantener la continuidad y consistencia del programa

El mentor y el aprendiz deben establecer objetivos comunes y expectativas realistas el uno del otro. Deben sentirse cómodos hablando durante el tiempo que pasan juntos para evitar malentendidos, sentimientos dolorosos y resentimientos. Ambas partes deben tomar notas durante todo el proceso, como sugiere el jefe Thompson.

Tener y comunicar objetivos basados en el tiempo para el desarrollo y la implementación del programa es fundamental para mantener a todos los participantes comprometidos y mantener la continuidad y coherencia del programa.

En lugar de seguir trabajando sobre el mismo tema, la guía del jefe Thompson Formal Mentoring for the Fire Service (Tutoría formal para el servicio de bomberos) proporciona recursos completos para supervisar y medir el progreso y proporcionar comentarios para la mejora continua del programa.

SECCIÓN 6:

Evitar dificultades en el programa

Esta sección tiene como objetivo proporcionar una lista de algunas de las cosas que “no se deben hacer” en los programas de mentoría fallidos.

Algunas de las cosas que “no se deben hacer” en los programas de mentoría fallidos incluyen:

- Obligar a los participantes a participar
- Emparejar a personas que son diferentes así como es “el aceite y el agua” que sabes que no son una buena combinación
- Reunir únicamente a todas las “buenas personas”
- Dejar a alguien sin mentor
- Permitir que el mentor/aprendiz forme un grupo exclusivo que deteriore la organización
- Elegir mentores basándose únicamente en el rango, título o años de servicio
- No comunicar los objetivos y detalles del programa a todas las partes interesadas
- Regístrate para ser mentor, pero no sigas adelante con el aprendiz
- Transmitir tu actitud negativa hacia aquellos a quienes se supone que debes asesorar
- Permitir que cualquiera sea un mentor, solo porque quiere
- No comunicar un cronograma de implementación del programa a los miembros
- Retener conocimiento o experiencia, o no ayudar a tu aprendiz a tener éxito por temor a que te reemplace en tu posición
- Adoptar la actitud de “¡Ya eduqué a mis hijos; no me interesa educar a los de otros!”

Estamos seguros de que puedes elaborar una lista de los “peores escenarios” de dificultades del programa basándose en sus propias experiencias dentro y fuera del servicio de bomberos. Lo más importante es centrarse en los aspectos positivos que un programa de mentoría de calidad puede tener para ti, para aquellos a quienes sirve, para aquellos con quienes sirves y para toda la organización.

SECCIÓN 7:

Resumen

Un programa de mentores es una forma eficaz de emparejar a nuevos miembros con otros experimentados. Los mentores pueden ayudar a sus aprendices a desarrollar sus habilidades y a aprender otras nuevas, así como a integrarse en el entorno de la estación de bomberos. Pueden ayudarles a integrarse en el cuerpo de bomberos. A cambio, los aprendices ofrecen a sus mentores la oportunidad de mantenerse conectados y seguir siendo relevantes en su organización y sector, pueden ayudarles a mejorar su satisfacción y retención en el puesto de trabajo, pueden ayudarles a adoptar un papel más activo en la organización y el sector y la retención, pueden ayudarles a adoptar y aprender nuevas tecnologías, e incluso pueden ayudarles a nuevas formas de hacer las cosas que llevan años haciendo.

Una de las preguntas iniciales planteadas en esta guía fue “¿Quién gestionará y supervisará el programa de mentoría y las relaciones individuales?” ¿Quién es la persona adecuada para ese trabajo? ¿Tiene el tiempo y la energía para comprometerse a mantener la motivación y el compromiso de todas las partes? ¿Qué otras responsabilidades tienen esa persona en el departamento? ¿Es razonable y alcanzable que pueda asumir estos compromisos adicionales?

Hace tiempo que el modus operandi de los bomberos voluntarios es dar el siguiente proyecto a la persona que está más ocupada. Lo que a menudo les convierte injustamente en malos en muchas cosas en lugar de buenos en unas pocas. Elija bien al responsable de tu programa de mentoría sabiamente y considere la posibilidad de traer a alguien de fuera de la organización con los Conocimientos, Habilidades y Capacidades (KSA) para construir, implementar y coordinar eficazmente este importante programa.

No dudes en utilizar y adaptar esos recursos para adaptarlos a tu departamento y programa, pero, como con cualquiera de los recursos que se comparten libremente en esta guía para tu beneficio, asegúrate de incluir la atribución apropiada al documento original como muestra de respeto por el enorme esfuerzo que su equipo y él han dedicado al desarrollo de su programa.

Y lo más importante, si tienes la suerte de ser seleccionado para servir de mentor a otra persona, dedica el tiempo y la energía necesarios para ser el mejor mentor que hayas tenido, o que hayas deseado tener. Veamos algunas formas diferentes de organizar tu programa formal:

Cómo configurar un programa

- Determina lo que quieres lograr con un programa de mentoría
- Obtén la aceptación de tu equipo
- Define roles y expectativas del mentor y aprendiz
- Haz un plan y establece un cronograma.

Encontrar aprendices

Los aprendices pueden expresar interés en ser parte del programa de mentoría. Su interés podría surgir de la entrevista o de la primera reunión de miembros. Su mentor también podría acercarse a ellos para unirse al programa. Los mentores pueden preguntar a las personas que conocen si también quieren unirse.

Los mentores no necesitan comprobar si una persona que se interesó por el programa y lo dejó ha encontrado un nuevo mentor, o si una persona interesada a la que no se le asignó un mentor en un primer momento se ha puesto en contacto con un nuevo mentor. Sin embargo, se recomienda a los mentores que pregunten a sus aprendices si conocen a alguien más que pueda beneficiarse de formar parte de este programa.

Establecimiento de emparejamiento

Es hora de empezar a hacer coincidencias asignando un aprendiz a cada mentor. Se debe emparejar a mentores y aprendices en función de sus necesidades e intereses. Cuando puedas, programa reuniones entre mentores y aprendices para que puedan conocerse entre sí y conocer sus estilos de trabajo.

Si tienes un número impar de mentores o aprendices, considera combinarlos con más de una persona. Si los participantes se encuentran en diferentes ubicaciones o trabajan de forma remota, organiza reuniones de mentoraprendiz por teléfono, correo electrónico o plataformas de video chat como Google Hangouts o Zoom. Es posible que necesites emparejar a tus participantes más de una vez si tu programa abarca varios meses; asegúrate de consultar periódicamente con los mentores cómo va el programa.

Dar retroalimentación efectiva

- Comienza toda la retroalimentación, positiva y negativa, con una discusión sobre las fortalezas del aprendiz
- Al dar comentarios negativos, sea específico sobre lo que se puede mejorar
- Después de señalar áreas que necesitan mejorar, ofrece consejos específicos sobre formas de mejorarlas
- Indica las fechas en las que se deben alcanzar las metas o los pasos a seguir para lograr esas metas
- La comunicación en persona es preferible al correo electrónico o la llamada telefónica cuando se trata de dar retroalimentación. Si no pueden reunirse en persona, el chat de video es el siguiente paso después de la comunicación en persona.

Hay muchas cosas a considerar al crear un programa de mentoría

Los departamentos que buscan crear un programa de mentoría eficaz deben tener en cuenta lo siguiente:

- Centrarse en el aprendizaje. Los mentores y aprendices pueden aprender unos de otros. Un mentor puede ser una forma para que alguien transmita sus conocimientos, mientras que el aprendiz puede adquirir nuevas habilidades escuchando y haciendo preguntas. Un buen mentor estará dispuesto a compartir sus conocimientos, mientras que un buen aprendiz tendrá un fuerte deseo de aprender.
- Ayudar al desarrollo profesional y personal. Las mentorías pueden ayudar con la orientación laboral e incluso pueden ayudar a las personas a ascender en su departamento o campo a medida que desarrollan nuevas habilidades y contactos.

- Ampliar las redes es más fácil con mentorías. Los programas de mentoría brindan a ambas partes acceso a Redes más grandes de personas dentro de su industria, que pueden ayudar a expandir las relaciones comerciales o encontrar oportunidades en el futuro.

Ve las historias y anécdotas adjuntas relacionadas con lo bueno, lo malo y lo feo de los programas de mentoría exitosos y los que fracasaron. Comparte tus propias historias y recursos con los demás para ayudarles a tener éxito.

APÉNDICE: Lista de recursos, referencias y fuentes

- “5 Rules to Mentor By” – Escrito por el jefe (retirado) Dennis Rubin para [firerescue1.com](https://www.firerescue1.com/codcompanyofficerdevelopment/articles/5rulestobeingagreatmentorHz6mkmArCHtusSPu/) <https://www.firerescue1.com/codcompanyofficerdevelopment/articles/5rulestobeingagreatmentorHz6mkmArCHtusSPu/>
- “7 Ways to Structure Mentoring Programs to Improve Their Reach” por Pritika Padhi [https:// Trainingindustry.com/articles/strategyalignmentandplanning/7waystostructurementoringprogramstoimprovetheirreach/](https://Trainingindustry.com/articles/strategyalignmentandplanning/7waystostructurementoringprogramstoimprovetheirreach/)
- AUTM – <https://autm.net>
- Jefe J. Scott Thompson – “*Formal Mentoring for the Fire Service*”
- Dr. Jason Decremer, PhD – “*Mentorship Programs for Volunteer Fire Departments*”
- Tiger Schmittendorf
- <https://www.nvfc.org/mentorship-programs-for-volunteer-fire-departments/>
- Cómo ser un aprendiz exitoso – <https://www.clearvoice.com/blog/how-to-be-a-successful-mentee/>
- Curso gratuito de mentoría en línea de la IAFC-International Association of Fire Chiefs – <https://www.iafc.org/press-releases/press-release/mentoring-within-the-fire-service-course-released>
- “*Interviewing Your Future Mentor: Questions to Ask. Questions to Avoid*” – ignitenational.org <https://ignitenational.org/blog/interviewing-your-future-mentor-questions-to-ask-questions-to-avoid>
- Artículo de la US Chamber of Commerce Foundation – <https://www.uschamberfoundation.org/questions-ask-mentor-and-tips-successful-mentoring-session>

MENTORSHIP PROGRAM



MARYLAND
VOLUNTEER