

Reflexiones sobre una mejor orientación para el trabajo

Guía del Instructor

Producido por
Robert Rosell
Patricia McDermott Rosell

QMR
The Respectful Workplace Company
10929 SE 23rd. Street
Bellevue, WA 98004
Tel (800) 800-5129
E-mail: info@qmr.com
WWW: QMR.COM

INTRODUCCIÓN: APRENDIENDO DE LA EXPERIENCIA

No hay nada nuevo acerca de la orientación. Esta no es una nueva moda o una innovación. Sería tonto que alguien tratara de tener los derechos de autor del término. Decir que tenemos los derechos de la orientación sería como decirle a la gente que ha descubierto el aprendizaje o el aprecio o el compartir. Orientar ha sido el fundamento para el crecimiento personal antes de que el poeta griego Homero nombrara a un consejero de confianza “Mentor” en su poema épico *La Odisea* hace casi tres mil años.

La orientación tampoco es algo nuevo para el desarrollo organizacional. Sería difícil encontrar a un líder en los negocios, en el gobierno, la educación, la medicina, la ciencia o cualquier otra esfera que no sea capaz de señalar a una o varias personas que guiaron su camino por medio de algún consejo, ejemplo, apoyo o estímulo.

Dicho esto, existen nuevas condiciones que enfrentan las organizaciones que hacen que la orientación sea más importante para su crecimiento, y tal vez incluso para su supervivencia.

Enfrentamos un “cambio de guardia” generacional al tener a las personas conocidas como “Baby Boomers” (N. del T. generación de la década de los años 40 - 50) acercándose a la edad en que se retirarán y debemos preparar a sus sucesores para el liderazgo. Vemos transformaciones organizacionales sin precedente, que surgen de las nuevas tecnologías y que resultan del flujo de empleados que entran y salen de nuestros lugares de trabajo y que amenazan con provocar la pérdida de las memorias institucionales que son tan importantes para la salud a largo plazo de nuestras organizaciones. La reingeniería y el incremento de los niveles de eficacia han hecho que menos personas hagan más trabajo, de modo que la necesidad de compartir las experiencias y las mejores prácticas, se ha vuelto crítica. En una economía en donde el conocimiento es la moneda del éxito, no podemos darnos el lujo de perder aquello en lo que hemos gastado tanto tiempo y dinero aprendiendo. La orientación es uno de los mejores modos de invertir ese capital en el futuro de nuestras organizaciones.

La orientación viene en varios estilos, formas y colores. Algunas organizaciones tienen programas estructurados que forman dúos de orientadores y orientados y fijan una agenda para ellos. Otros tienen enfoques menos formales, facilitando y apoyando relaciones de orientación, pero sin definirlos. No importa el modo como esté estructurada la orientación, hay ciertos fundamentos que hacen que esa relación sea más eficiente.

Eso es lo que buscamos explorar en este programa: “Reflexiones sobre una mejor orientación para el trabajo”, los perfiles de cuatro relaciones de orientación diferentes. Cada una ha tenido mucho éxito. Queremos descubrir por qué y compartir esas reflexiones con usted.

Gracias por seleccionar este recurso como parte de su material de apoyo al programa de orientación. Esperamos proporcionar un capital valioso para los orientadores y orientados dentro de su organización.



Robert Rosell
Presidente
QMR – The Respectful Workplace Company

CÓMO USAR ESTA GUÍA

Esta guía del instructor está diseñada para ayudarlo a adaptar *Reflexiones sobre una mejor orientación para el trabajo* a las necesidades de su organización. Su diseño modular ofrece la flexibilidad para ayudarlo a configurar el proceso de aprendizaje.

Meta del programa

Reflexiones sobre una mejor orientación para el trabajo presenta una exploración en un estilo documental de cuatro relaciones de orientación exitosas en organizaciones diversas. No tenemos la intención de que este programa sea un mapa para ayudarlo a estructurar su programa de orientación. Existen otros recursos excelentes disponibles para ayudarlo en esa labor. En este programa exploraremos las cualidades fundamentales de una relación de orientación de cualquier tipo, en cualquier medio ambiente, que puede tener éxito. Este es un programa de “las mejores prácticas” que busca mejorar la calidad y beneficios de la orientación tanto para el orientador como para el orientado.

Preparación.

Vea el programa en video para ver "todo el cuadro" de la estructura y el modo como se presenta el contenido. Determine el marco de tiempo para el entrenamiento que desea dar. Lea esta guía para comprender los recursos que se encuentran disponibles. Seleccione un enfoque y actividades para su entrenamiento que satisfaga las necesidades de su organización. Hay algunas Preguntas Preliminares que puede discutir antes de mostrar el video. Puede elegir mostrar el video en su totalidad sin interrupciones, o mostrar un segmento a la vez con una discusión después de cada tema. Elija el enfoque que funcionará mejor para su grupo.

Las preguntas para discusión de los participantes se encuentran en el material impreso al final de esta guía. También están disponibles en pantallas para PowerPoint. Para los instructores, estas preguntas se acompañan de notas en una segunda columna que pueden ser de ayuda para dirigir las discusiones. Se muestran algunas sugerencias del lapso para cada sección del entrenamiento (con recomendaciones para una “versión larga” y una “versión corta”).

Reglas del juego

1. Anime a los participantes a proporcionar el mayor número de reflexiones cuando lleve a cabo discusiones o al contestar las preguntas. El instructor se encuentra allí básicamente para dirigir la discusión, no para aportar las respuestas.
2. Con el objeto de impulsar a los participantes a ser sinceros en sus discusiones, el instructor debe pedir a los participantes respeto para los demás, no interrumpiendo a alguien que se encuentra contribuyendo al diálogo y no devaluando lo que otro participante dice.
3. El instructor debe ser el modelo de este enfoque, permitiendo a los participantes hablar sin interrumpir y debe tratar de resumir con fidelidad su contribución en el pizarrón blanco o rota folio. El instructor debe también buscar tener tantos participantes como sea posible.

Qué necesitará:

- Una video cassetera o equipo de DVD (independiente o en un cañón de computadora), un proyector o monitor.
- Las políticas, lineamientos o descripción de los programas de su compañía aplicados a la orientación. Por favor prepare el material para repartir a los participantes en el programa de entrenamiento.
- Un pizarrón blanco o rota folio y los marcadores adecuados.
- Copias del material impreso de esta guía. También puede utilizar la versión para PowerPoint de esos materiales que se proporcionan con el programa.

REFLEXIONES SOBRE UNA MEJOR ORIENTACIÓN PARA EL TRABAJO

ÍNDICE

Pág.	Contenido del programa	Material impreso	Versión Corta	Versión Larga
2	Introducción			
3	Cómo utilizar esta guía			
5	¿Qué es la orientación? (Actividad preliminar)	A	10 min.	20 min.
6	Experiencias pasadas (Actividad preliminar)	B	10 min.	20 min.
	PROYECCIÓN DEL VIDEO		26 min.	26 min.
7	Los orientadores	C	5 min.	10 min.
8	Los orientados	D	5 min.	10 min.
9	El proceso de selección	E	5 min.	10 min.
10	Los primeros pasos	F	10 min.	15 min.
11	Gráfica: Las 4 columnas de la orientación	G		
12	Las 4 columnas de la orientación – Pregunte	H	5 min.	10 min.
13	Las 4 columnas de la orientación – Comparta	I	5 min.	10 min.
14	Las 4 columnas de la orientación – Impulse	J	5 min.	10 min.
15	Las 4 columnas de la orientación – Cuide	K	5 min.	10 min.
16	Sea creativo	L	10 min.	20 min.
17	Terminando la relación formal	M	10 min.	20 min.
18	Material impreso A – ¿Qué es la orientación?			
19	Material impreso B – Experiencias pasadas			
20	Material impreso C – Los orientadores			
21	Material impreso D – Los orientados			
22	Material impreso E – El proceso de selección			
23	Material impreso F – Los primeros pasos			
24	Material impreso G – Las 4 columnas de la orientación			
25	Material impreso H – Pregunte			
26	Material impreso I – Comparta			
27	Material impreso J – Impulse			
28	Material impreso K – Cuide			
29	Material impreso L – Sea creativo			
30	Material impreso M - Terminando la relación formal			
31	Recursos sugeridos			
32	Quién es quién en “Reflexiones sobre una mejor orientación para el trabajo”.			

Antes de la proyección del video

ACTIVIDAD PRELIMINAR: ¿QUÉ ES LA ORIENTACIÓN?

Ver material impreso A

Preguntas para discusión	Notas para el instructor (contribuciones sugeridas)
<p>1. ¿Cuál es el papel del orientador?</p>	<p>Pregunte a los participantes lo que piensan. Dependiendo de su situación y de las necesidades de la persona que se orienta, un orientador puede ser un guía, un confidente, un aliado, un entrenador, un maestro, un defensor, y mucho más.</p>
<p>2. ¿Quién puede ser un orientador?</p>	<p>Cualquier persona que ha tenido las experiencias, contactos y habilidades que necesita y quiere otra persona, puede servir de orientador. Generalmente una persona con más tiempo en una organización está mejor capacitada para servir de orientador, sin embargo ése puede no ser el caso.</p>
<p>3. ¿Qué cualidades personales hacen que una persona sea “buen” orientador?</p>	<p>Averigüe lo que los participantes piensan y anote sus respuestas. Estas pueden incluir la paciencia, la curiosidad, la humildad, buenas habilidades para escuchar, ser abierto, tener sentido del humor...</p>
<p>4. ¿Qué cualidades personales hacen que una persona sea un “buen orientador”?</p>	<p>Como en la pregunta 3, averigüe lo que piensan los participantes y anote sus respuestas. Estas pueden incluir estar abierto a nuevas ideas, estar dispuesto a aprender, la humildad, la habilidad para escuchar activamente, estar cómodo compartiendo sus miedos y aspiraciones, buen manejo del tiempo...</p>
<p>5. ¿Cuál creen que es la clave para una relación de orientación exitosa?</p>	<p>Puede haber un amplio rango de respuestas a esta pregunta. Anime a dar una respuesta a tantos participantes como sea posible.</p>

ACTIVIDAD PRELIMINAR: EXPERIENCIAS PÁSADAS

Ver material impreso B

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. Piensen en las relaciones de orientación que han tenido en su vida. Seleccionen una que haya sido especialmente importante para ustedes y expliquen cómo los impactó esta relación.</p>	<p>Anime a los participantes a compartir sus historias personales de las experiencias que hayan tenido como orientadores o como orientados. Trate de obtener el mayor número de historias que permita el tiempo. Enfóquese en el impacto de la relación.</p>
<p>2. Consideren alguna ocasión en su carrera cuando se pudieron haber beneficiado de tener un orientador, pero no lo hicieron, ¿Qué les impidió encontrar a un orientador en ese momento?</p>	<p>Aquí, de nuevo, usted está detrás de las experiencias personales. Entre más historias pueda compartir el grupo, mejor. Anote en el pizarrón blanco o rota folio los obstáculos que las personas enfrentaron para encontrar a un orientador.</p>
<p>3. ¿Cuáles son los beneficios principales que han recibido de orientar a alguien? Esta puede ser una relación en el trabajo o cualquier otra experiencia de orientación.</p>	<p>Este es un ejercicio tanto para orientadores como para orientados. Trate de llegar al beneficio principal de cada experiencia que se comparte. Por ejemplo: expandir mi red de contactos, hacer un amigo, aprender cómo aceptar los obstáculos como retos, etc. Anote los beneficios que mencionen las personas en el rota folio o pizarrón blanco.</p>
<p>4. ¿Cuáles eran las “reglas” en sus relaciones de orientación pasadas? ¿Quién inició el contacto, qué temas eran aceptables, qué comportamiento se esperaba?</p>	<p>Aquí queremos obtener un sentido de cómo funcionaron las relaciones de orientación anteriores de los participantes. Anote las reglas de las relaciones en el rota folio o pizarrón blanco.</p>

Proyección del video “Reflexiones sobre una mejor orientación para el trabajo” – 26 min..

LOS ORIENTADORES

Ver material impreso C

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. ¿Por qué el vicepresidente de Lockheed Martin Space Systems y la Directora General Linda Brisnehan sintieron que “le debían algo” a la orientación? ¿Qué creen que ustedes le “deben algo” a sus orientadores pasados?</p>	<p>Un orientador sugirió su nombre para el puesto de Director General.</p>
<p>2. ¿Qué experiencia describió el jefe de bomberos Robert Oliver como la que motivó a querer “dar algo de regreso” a sus colegas en el servicio? ¿Cómo podemos pagar el tiempo, reflexiones y otros beneficios que hemos recibido de nuestros orientadores pasados?</p>	<p>El jefe de bomberos Oliver describió estar atrapado en un incendio y haber sido salvado por un bombero anónimo. Ya que nunca pudo saber quién lo salvó, sintió la obligación de “dar de regreso” a todos los bomberos.</p>
<p>3. ¿Qué fue lo que vio Jeff Lyons, Vice Presidente Ejecutivo de Costco, como la razón primaria por la que las personas necesitan orientadores dentro de sus organizaciones? ¿Cuál ha sido su motivación principal para buscar orientadores en su carrera?</p>	<p>Jeff Lyon mencionó que buscar un confidente con perspectiva y respuestas a sus interrogantes es la principal razón por la que las personas necesitan de un orientador en el trabajo.</p>
<p>4. ¿Qué fue lo que la Juez Mary Yu encontró particularmente emocionante acerca de orientar a los demás? ¿Que han encontrado ustedes que es lo más gratificante en sus experiencias pasadas como orientadores?</p>	<p>La Juez Yu disfrutó impulsar a las personas a descubrir su potencial.</p>

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. ¿Por qué Kelly Condon de Lockheed Martin buscó a un orientador?</p>	<p>Kelly estaba inscrita en un programa de desarrollo de liderazgo en Lockheed Martin y como parte del programa, se requería que tuviera un orientador</p>
<p>2. ¿Cuál era la experiencia del Jefe Bob Oliver en el servicio de bomberos que Ken Weisenbach quería conocer y aprender?</p>	<p>El Jefe Oliver había hecho cosas nuevas dentro del servicio de bomberos en su calidad de descendiente afro-americano y el Jefe Ken esperaba aprender de las experiencias de Bob.</p>
<p>3. ¿Qué era lo que esperaba ganar Dorothy Burdge en la compañía Costco al encontrar a un orientador en la empresa?</p>	<p>Dorothy quería incrementar sus habilidades de liderazgo y su comprensión de la compañía.</p>
<p>4. ¿Qué motivó a Steven Gonzalez a encontrar a un juez para servirle de orientador?</p>	<p>Steven quería explorar la posibilidad de convertirse en juez y necesitaba de alguien que tuviera experiencia en saber lo que se requiere para pasar por el proceso de selección y elección.</p>

EL PROCESO DE SELECCIÓN

Ver material impreso E

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. Imaginen que están buscando a un orientador y su organización no cuenta con una estructura formal para ayudarlo a hacer la selección. ¿Cómo identificarían a la persona adecuada para hacer ese papel dentro de su organización?</p>	<p>Se puede explorar esta pregunta como un tema de discusión o hacer que los participantes llenen el material impreso E en forma de un ejercicio por escrito.</p>
<p>2. Imaginen que alguien de su organización se les ha acercado para pedirles que sean su orientador. ¿Cómo determinarían si serían un buen “par”? ¿Qué pasos tomarían antes de tomar el compromiso?</p>	<p>Se pueden explorar estas preguntas como temas para discusión o llenar el material impreso E en forma de un ejercicio por escrito.</p>

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. ¿Cuál es el propósito principal de la primera reunión entre un orientador y un orientado?</p>	<p>Es momento de conocerse entre sí y empezar a desarrollar empatía y una relación. Esta es también una buena oportunidad tanto para el orientador como para el orientado de decirse cuáles son sus expectativas de la relación y revisar las reglas del juego.</p>
<p>2. ¿Qué “reglas del juego” considerarían adecuadas entre el orientador y el orientado?</p>	<p>Estas pueden variar grandemente y deben cubrir cómo y dónde se reunirán, quién iniciará y pondrá fecha para las reuniones, qué temas se abordarán, la confidencialidad, cómo se sabrá cuándo dar por terminada la relación de orientación formal y todo aquello que ambas partes quieran establecer como lineamiento para la relación.</p>
<p>3. ¿Jeff Lyons le envió a Dorothy Burdge una lista de las preguntas que quería discutir durante su primer reunión. Si ustedes fueran a enviar una lista de preguntas a un orientado nuevo, ¿qué incluirían?</p>	<p>Haga una lista de las preguntas en el rota folio o pizarrón blanco. Las respuestas pueden variar desde preguntas personales acerca del orientado hasta metas profesionales y expectativas de la relación de orientación.</p>
<p>4. Todos los participantes enfatizaron la importancia del respeto y la confianza. ¿Qué medidas tomarían ustedes para asegurarse que la relación de orientación está basada en unos cimientos de confianza sólidos?</p>	<p>Respetar la confidencialidad, nunca utilizar la información que adquiere a través de la orientación de modo que pueda dañar o avergonzar a su pareja, siempre tratar de ser honesto y abierto en sus discusiones, en pocas palabras: ser confiable.</p>

Pregunte– Comparta – Impulse - Cuide



Reparta la gráfica: Las cuatro columnas de la orientación (Material impreso G). Los participantes pueden utilizar esta como referencia mientras exploran cada una de las columnas en las siguientes cuatro páginas.

PREGUNTE

Ver material impreso H

Para tener éxito en una relación de orientación, tanto el orientador como el orientado necesitan escuchar lo que dice su pareja:

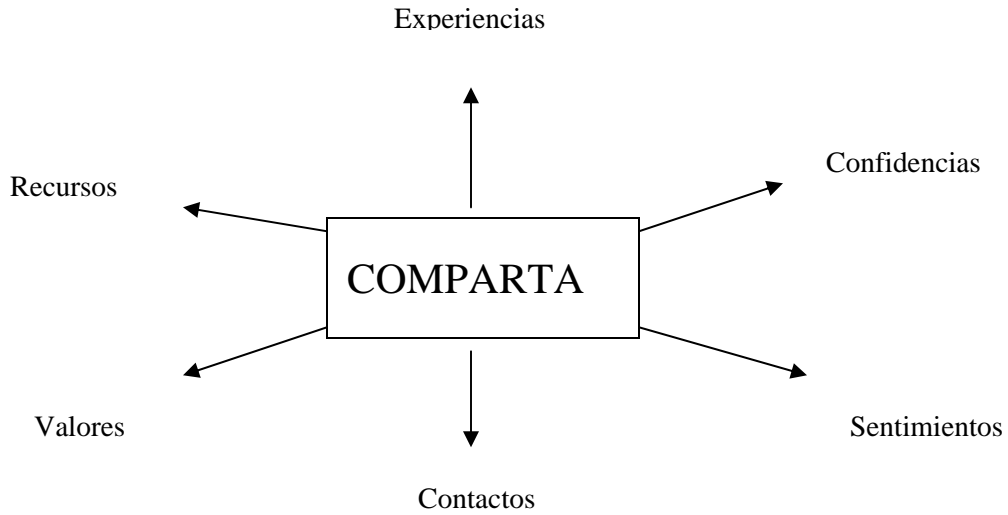
Para el orientador: Es importante recordar que la relación se trata de apoyar al orientado. El enfoque está en lo que la persona orientada necesita, no en lo que el orientador sabe o ha experimentado. El orientador no juega el papel de sabio otorgando sabiduría, sino que utiliza su conocimiento y experiencia para responder compasiva y adecuadamente a las preguntas y necesidades de la persona que se orienta. Por lo tanto, la labor primaria del orientador será guiar al orientado a descubrir sus propias reflexiones y respuestas haciendo preguntas abiertas de prueba y escuchando activamente a las respuestas. El orientador también responderá honesta y cándidamente a las preguntas del orientado y compartirá las experiencias y reflexiones que pueden ser de utilidad.

Para el orientado: El tiempo que pase con su orientador es valioso para ambos y no se debe desperdiciar. No tenga duda en hacer preguntas, incluyendo preguntas personales que le ayudarán a aprender lo que necesita saber. Escuche las respuestas y busque más aclaración en las áreas en donde necesite más información. Su trabajo como orientado no es impresionar a su orientador. Su prioridad es aprender.

COMPARTA

Ver material impreso I

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. Preguntar en una relación de orientación puede significar muchas cosas. Hagan una lista de los modos en los que preguntar es esencial para una orientación exitosa.</p>	<p>Hacer preguntas, conocerse, tener en claro lo que su pareja desea de la relación y de las “reglas” que los guiarán, revisar lo que está haciendo el orientado, escuchar al orientado activamente para asegurarse que lo comprende y hacer preguntas aclaratorias.</p>
<p>2. Kelly Condon dice que las relaciones de orientación son oportunidades de aprendizaje tanto para el orientador como el orientado. El jefe Bob Oliver sugiere que vaya más allá de su “esfera de conocimientos” y busque información y reflexiones nuevas. ¿De qué modo es la orientación una oportunidad de aprendizaje para ambas partes?</p>	<p>Los orientados están asociados con alguien que ha tenido experiencia y ha desarrollado reflexiones que los pueden ayudar a crecer y a aprender. Al mismo tiempo, ellos pueden compartir su conocimiento y proporcionar información nueva a sus orientadores. Ambas partes pueden aprender del otro y de la dinámica misma de la relación de orientación.</p>



Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. Utilicen el diagrama “Comparta” para sugerir algunos de los modos en los que compartir es crítico para la orientación eficaz.</p>	<p>El diagrama Comparta sugiere algunos modos en los que compartir es crítico para la orientación eficaz. Utilice el material impreso I para hacer que los participantes realicen su propio diagrama acerca de compartir dentro de una relación de orientación. Utilice este diagrama como base para la discusión. Puede expandir el diagrama para añadir ejemplos específicos de cada aspecto de compartir.</p>
<p>2. Varios participantes en el programa mencionaron que el compartir confidencias, experiencias que pueden ser sensibles o embarazosas, es importante para la orientación. ¿Por qué?</p>	<p>El orientador necesita saber qué es lo que está pasando en la vida y profesión del orientado para poder ayudarlo a crecer y aprender. Incluyendo los asuntos que pueden ser sensibles. También, el orientador puede compartir sus propias experiencias que fueron vergonzosas o dolorosas como parte de la exposición del orientado al espectro completo de lo que necesita aprender. Estas declaraciones requieren, y ayudan a establecer, un nivel de confianza alto.</p>

IMPULSE

Ver material impreso J

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. El Juez Steven Gonzalez indica que él necesitaba el aliento y apoyo de la Juez Yu cuando estaba en campaña para su primera elección. ¿Por qué es tan importante para los orientadores ofrecer aliento cuando sus orientados tratan algo nuevo y difícil?</p>	<p>Uno de los valores de las relaciones de orientación es la confianza que los orientadores pueden inspirar en sus orientados. Si los orientados no toman riesgos, arriesgándose al fracaso, nunca aprenderán, crecerán o lograrán su máximo potencial.</p>
<p>2. El Jefe Oliver lo contó a su orientado Ken Weisenbach los errores que tuvo. ¿En qué modo compartir esta clase de información impulsa y ayuda al orientado?</p>	<p>Compartir nuestros errores muestra que está bien cometerlos, y que son parte del crecimiento y desarrollo. Ustedes se pueden caer, pero también se pueden levantar y salir adelante. También muestran que las personas con éxito no son perfectas, que está bien cometer errores si se aprende de ellos y usted todavía termina alcanzando su meta.</p>
<p>3. Linda Brisnehan formó un grupo de lectura como modo de impulsar a Kelly Condon a expandir su red de contactos y explorar diferentes caminos profesionales. Hagan una lista de formas como otros orientadores han impulsado a sus orientados a conocer más gente que puede ser útil para su carrera.</p>	<p>El grupo puede proporcionar una amplia gama de enfoques que han usado en el pasado o que han considerado adecuado para el futuro. Estos pueden incluir citarse a una comida con las personas que el orientador cree que el orientado debe conocer, llevar al orientado a las reuniones a las que asiste su orientador, fijar oportunidades para hacer relaciones públicas con otros orientadores y sus orientados, etc.</p>

CUIDE

Ver material impreso K

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. Está claro que los exitosos orientadores y orientados que se perfilan en este programa se cuidan y aprecian. ¿Cómo creen que el “cuidado” mejora la relación de orientación?</p>	<p>Si ustedes no creen que alguien los cuida y aprecia, es menos probable que confíen en esa persona y crea que está haciendo lo que es mejor para ustedes. El cuidado y el aprecio llevan a la relación de orientación a un nivel en donde hay un sentido de responsabilidad mutua, que es esencial si quiere fomentar la exposición y vulnerabilidad.</p>
<p>2. Hemos aprendido que en el cuerpo de bomberos hay un sistema de parejas y que cuando uno entra a una situación peligrosa con alguien, se debe asegurar que esa persona también salga con ustedes. ¿Cómo se puede ver esto como una metáfora de la orientación?</p>	<p>Ustedes tienen que poder confiar en que su pareja va a estar disponible para usted en una relación de orientación. Es probable que una persona que está siendo orientada enfrente obstáculos y necesite la seguridad de saber que su orientador estará allí para apoyarlo. El orientador no necesariamente enfrenta los retos con su orientado; sin embargo, el orientado necesita la seguridad de saber que tiene un “respaldo”.</p>
<p>3. ¿Qué hace un orientador para demostrar su cuidado y aprecio?</p>	<p>Darle tiempo a la relación, estar disponible cuando se le necesita, honrar la confidencialidad, mostrar la información, tener empatía con los desafíos que enfrenta el orientado, compartir los recursos y contactos, mantener los compromisos adquiridos.</p>
<p>4. ¿Qué hace un orientado para demostrar su aprecio?</p>	<p>Darle tiempo a la relación, estar disponible cuando se le necesita, honrar la confidencialidad, mostrar la información, escuchar con respeto, ayudar al orientador cuando se le pida o cuando se necesite, mantener los compromisos adquiridos.</p>

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. Linda Brisnehan organizó “caminatas de orientación” en Lockheed Martin Space Systems. ¿Cuáles podrían ser algunos beneficios de esta clase de actividad de orientación?</p>	<p>Las caminatas pueden promover la orientación a otros líderes de la compañía y sus empleados, dar a los orientadores y orientados una vía diferente para reunirse, proporcionar oportunidades para las relaciones públicas entre los orientadores y orientados en la compañía, y pueden mostrar a todos los empleados que la compañía toma en serio la orientación. También puede dar a los empleados la oportunidad de hacer algo de ejercicio.</p>
<p>2. En la compañía Costco, los orientadores y sus orientados se reúnen en “grupos disidentes” de 7 u 8 pares. ¿Cómo podrían esos pequeños grupos añadir valor a la experiencia de orientación?</p>	<p>Los orientadores y orientados son expuestos a información y reflexiones de un grupo más amplio de líderes y colaboradores dentro de la organización, mejorando su comprensión de cómo opera la compañía. También se tiene la oportunidad de expandir su red de contactos dentro de la organización.</p>
<p>3. Discutan modos en los que pueden ser creativos en sus relaciones de orientación. Traten de dar 2 ó 3 enfoques innovadores que podrían funcionar para ustedes y su organización.</p>	<p>Esto se puede realizar en pares o pequeños grupos, o como una discusión grupal. Trate de hacer una lluvia de ideas para hacer que las personas se abran a pensar.</p>

Preguntas para discusión	Notas para el instructor
<p>1. Varios participantes esperaban que su relación de orientación formal terminara, pero la relación informal continuó. ¿Cuál creen que es la diferencia entre una relación de orientación formal y una informal?</p>	<p>La relación formal es más estructurada con reuniones y otros eventos planeados. Una relación de orientación informal es más cercana a una amistad en donde las personas se comunican entre sí cuando necesitan apoyo e información</p>
<p>2. Si una relación de orientación no tiene un término específico, puede ser extraño para una de las partes darla por terminada. ¿Cómo manejarían una situación en la que ustedes son el orientador y piensan que es el momento de terminar la relación de orientación formal con su orientado? ¿Cómo manejarían una situación similar si fueran los orientados y quisieran dar por terminada la relación?</p>	<p>Permita que sus participantes exploren esto como una discusión grupal. Puede pedir a algunas personas que actúen la conversación que se llevaría a cabo en esta situación. Enfatice la importancia de presentar el final de la relación de orientación como un evento positivo en donde ambas partes son capaces de aceptar que han aprendido y que es tiempo de continuar. Los orientadores también pueden utilizar esta conversación como una oportunidad para impulsar a sus orientados a entrar en nuevas relaciones de orientación con personas que les pueden ayudar a continuar avanzando en su carrera.</p>
<p>3. Describan una relación de orientación que hayan tenido y que haya terminado. Compartan cómo terminaron la relación ustedes y sus parejas.</p>	<p>Esta conversación tendrá grandes variantes dependiendo de las experiencias de los participantes. Trate de enfocar los elementos positivos de esas experiencias y lo que los participantes aprendieron de ellas.</p>
<p>4. Describan una relación de orientación que hayan tenido y que todavía continúe. ¿Cómo ha cambiado la relación con el tiempo?</p>	<p>Una vez más, estas experiencias variarán ampliamente. Trate de sacar lecciones de las historias que compartan los participantes y que pueden ser útiles para el grupo.</p>

Material impreso A

**Actividad preliminar:
¿Qué es la orientación?**

1. ¿Cuál es el papel de un orientador?
2. ¿Quién puede ser un orientador?
3. ¿Qué cualidades personales hacen que una persona sea un “buen” orientador?
4. ¿Qué cualidades personales hacen que una persona sea un “buen” orientado?
5. ¿Cuáles cree que son las claves para una relación de orientación exitosa?

Material impreso B

Actividad preliminar: Experiencias pasadas

1. Piense en las relaciones de orientación que ha tenido en su vida. Seleccione una que haya sido especialmente importante para usted y explique cómo lo impactó esta relación.
2. Considere una ocasión en su carrera cuando se pudo haber beneficiado al tener un orientador, pero no tuvo uno. ¿Qué lo detuvo para tener un orientador en ese momento?
3. ¿Cuáles son los beneficios principales que ha recibido de orientar a alguien? Esta pudo haber sido una relación de trabajo u otra experiencia de orientación.
4. ¿Cuáles fueron las “reglas” en sus pasadas relaciones de orientación? ¿Quién iniciaba el contacto, qué temas eran aceptables, qué conductas se esperaban?

Material impreso C

Los orientadores

1. ¿Por qué el vicepresidente de Lockheed Martin Space Systems y la Directora General Linda Brisnehan sintieron que “le debían algo” a la orientación? ¿Qué cree que usted le “debe algo” a sus orientadores pasados??
2. ¿Que experiencia describió el jefe de bomberos Robert Oliver como la que motivó a querer “dar algo de regreso” a sus colegas en el servicio? ¿Cómo podemos pagar el tiempo, reflexiones y otros beneficios que hemos recibido de nuestros orientadores pasados?
3. ¿Qué fue lo que vio Jeff Lyons, Vice Presidente Ejecutivo de Costco, como la razón primaria por la que las personas necesitan orientadores dentro de sus organizaciones? ¿Cuál ha sido su motivación principal para buscar orientadores en su carrera?
4. ¿Qué fue lo que la Juez Mary Yu encontró particularmente emocionante acerca de orientar a los demás?

Material impreso D

Los Orientados

1. ¿Por qué Kelly Condon de Lockheed Martin buscó a un orientador?
2. ¿Cuál era la experiencia del Jefe Bob Oliver en el servicio de bomberos que Ken Weisenbach quería conocer y aprender?
3. ¿Qué era lo que esperaba ganar Dorothy Burdge en la compañía Costco al encontrar a un orientador en la empresa?
4. ¿Qué motivó a Steven Gonzalez a encontrar a un juez para servirle de orientador?

Material impreso F

Los Primeros Pasos

1. ¿Cuál es el propósito principal de la primera reunión entre un orientador y un orientado?
2. ¿Qué “reglas del juego” consideraría adecuadas entre el orientador y el orientado?
3. Jeff Lyons le envió a Dorothy Burdge una lista de las preguntas que quería discutir durante su primera reunión. Si usted fuera a enviar una lista de preguntas a un orientado nuevo, ¿qué incluiría?
4. Todos los participantes enfatizaron la importancia del respeto y la confianza. ¿Qué medidas tomaría para asegurarse que la relación de orientación está basada en unos cimientos de confianza sólidos?

Material impreso G

Pregunte – Comparta – Impulse - Cuide



Material impreso H

Pregunte

La escucha activa:

Para tener éxito en una relación de orientación, tanto el orientador como el orientado necesitan escuchar lo que dice su pareja:

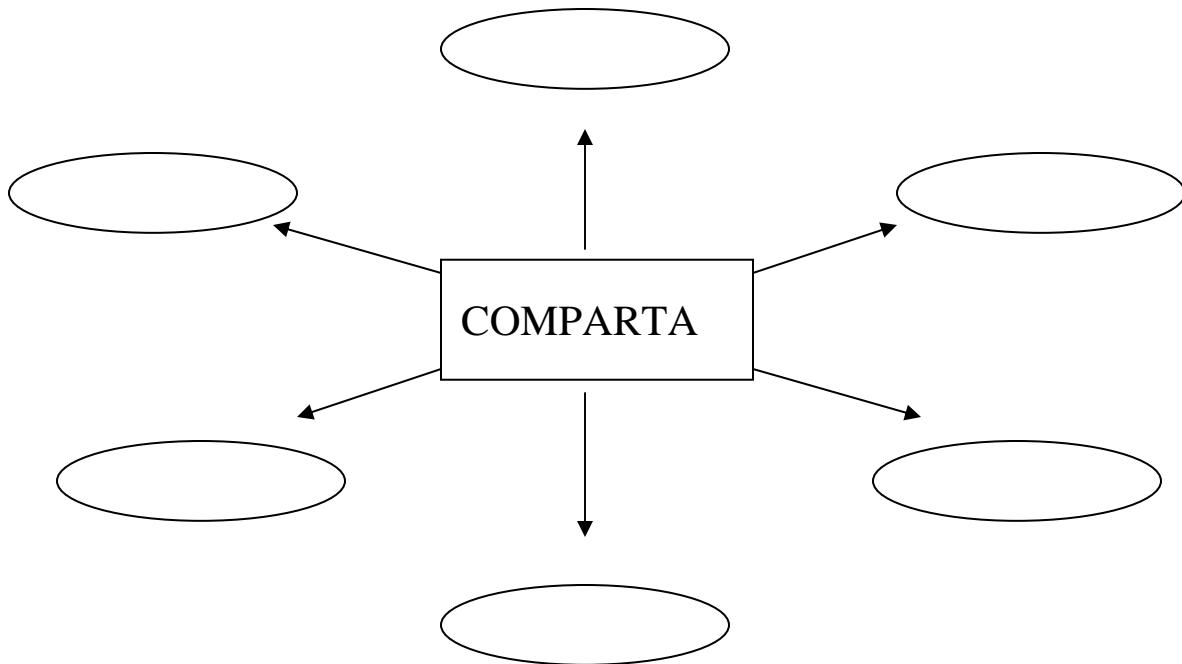
Para el orientador: Es importante recordar que la relación se trata de apoyar al orientado. El enfoque está en lo que la persona orientada necesita, no en lo que el orientador sabe o ha experimentado. El orientador no juega el papel de sabio otorgando sabiduría, sino que utiliza su conocimiento y experiencia para responder compasiva y adecuadamente a las preguntas y necesidades de la persona que se orienta. Por lo tanto, la labor primaria del orientador será guiar al orientado a descubrir sus reflexiones y respuestas haciendo preguntas abiertas, de prueba y escuchando activamente a las respuestas. El orientador también responderá honesta y cándidamente a las preguntas del orientado y compartirá las experiencias y reflexiones que pueden ser de utilidad.

Para el orientado: El tiempo que pase con su orientador es valioso para ambos y no se debe desperdiciar. No tenga duda en hacer preguntas, incluyendo preguntas personales que le ayudarán a aprender lo que necesita saber. Escuche las respuestas y busque más aclaración en las áreas en donde necesite más información. Su trabajo como orientado no es impresionar a su orientador. Su prioridad es aprender.

1. Preguntar en una relación de orientación puede significar muchas cosas. Hagan una lista de los modos en los que preguntar es central para una orientación exitosa.
2. Kelly Condon dice que las relaciones de orientación son oportunidades de aprendizaje tanto para el orientador como el orientado. El jefe Bob Oliver sugiere que vaya más allá de su “esfera de conocimientos” y busque información y reflexiones nuevas. ¿De qué modo es la orientación una oportunidad de aprendizaje para ambas partes?

Material impreso H

Comparta



1. Utilice el diagrama “Comparta” para sugerir algunos de los modos en los que compartir es crítico para la orientación eficaz.
2. Varios participantes en el programa mencionaron que el compartir confidencias, experiencias que pueden ser sensibles o embarazosas es importante para la orientación. ¿Por qué?

Material impreso J

Impulse

1. El Juez Steven Gonzalez indica que él necesitaba el impulso y apoyo de la Juez Yu cuando estaba en campaña para su primera elección. ¿Por qué es tan importante para los orientadores ofrecer aliento cuando sus orientados tratan algo nuevo y difícil?
2. El jefe Oliver contó a su orientado Ken Weisenbach los errores que tuvo. ¿De qué modo compartir esta clase de información impulsa y ayuda al orientado?
3. Linda Brisnehan formó un grupo de lectura como modo de impulsar a Kelly Condon a expandir su red de contactos y explorar diferentes caminos profesionales. Haga una lista de formas como otros orientadores han impulsado a sus orientados a conocer más gente que puede ser útil para su carrera.

Material impreso K

Cuide

1. Está claro que los exitosos orientadores y orientados que se perfilan en este programa se cuidan y aprecian. ¿Cómo creen que el “cuidado y aprecio” mejora la relación de orientación?
2. Hemos aprendido que en el cuerpo de bomberos hay un sistema de parejas y que cuando uno entra a una situación peligrosa con alguien, se debe asegurar que esa persona también salga con usted. ¿Cómo se puede ver esto como una metáfora de la orientación?
3. ¿Qué hace un orientador para demostrar su cuidado y aprecio?
4. ¿Qué hace un orientado para demostrar su cuidado y aprecio?

Material impreso L

Sea creativo

1. Linda Brisnehan organizó “caminatas de orientación” en Lockheed Martin Space Systems. ¿Cuáles podrían ser algunos beneficios de esta clase de actividad de orientación?
2. En la compañía Costco, los orientadores y sus orientados se reúnen en “grupos disidentes” de 7 u 8 pares. ¿Cómo podrían esos pequeños grupos añadir valor a la experiencia de orientación?
3. Discuta modos en los que puede ser creativo en sus relaciones de orientación. Trate de dar 2 ó 3 enfoques innovadores que podrían funcionar para usted y para su organización.

Material impreso M

Terminando la relación formal

1. Varios participantes esperaban que su relación de orientación formal terminara, pero la relación informal continuó. ¿Cuál cree que es la diferencia entre una relación de orientación formal y una informal?
2. Si una relación de orientación no tiene un término específico, puede ser extraño para una de las partes darla por terminada. ¿Cómo manejaría una situación en la que usted es el orientador y piensa que es el momento de terminar la relación de orientación formal con su orientado? ¿Cómo manejaría una situación similar si fuera el orientado y quisiera dar por terminada la relación?
3. Describa una relación de orientación que haya tenido y que haya terminado. Comparta cómo terminó la relación usted y su pareja.
4. Describa una relación de orientación que haya tenido y que todavía continua. ¿Cómo ha cambiado la relación con el tiempo?

REFLEXIONES SOBRE UNA MEJOR ORIENTACIÓN PARA EL TRABAJO – RECURSOS SUGERIDOS

Lecturas recomendadas acerca de la orientación:

Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring (Más allá de los mitos y magia de la orientación: Cómo dirigir un proceso de orientación eficaz), por Margo Murray. Editorial Jossey - Bass. 2001.

Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide (Creando una cultura de orientación: Guía para las organizaciones), por Lois J. Zachary. Editorial Jossey - Bass. 2005.

Guiding Lights – The People Who Lead Us Toward our Purpose in Life (Guía de luz: Las personas que nos guían hacia nuestro propósito en la vida), por Eric Liu. Editorial Random House. 2004

Mentor Manager – Mentor Parent (El gerente orientador – el padre orientador), por Linda Culp Dowling y Cecile Culp Mielenz. Editorial Libros ComCon. 2002.

Mentoring – The Promise of Relational Leadership (Orientando: La promesa del liderazgo relacional), por Walter C. Wright. Editorial Patenoster Press. 2004.

Power Mentoring – How Successful Mentors and Proteges get the Most out of Their Relationships (La orientación poderosa: Cómo obtienen los orientadores y los orientados lo mejor de su relación), por Ellen Ensher y Susan Murphy. Editorial Jossey – Bass. 2005.

The Elements of Mentoring (Los elementos de la orientación), por W. Brad Johnson y Charles R. Ridley. Editorial Palgrave Macmillan. 2004.

The Heart of Mentoring: Ten Proven Principles for Developing People to their Fullest Potential (El corazón de la orientación: Diez principios comprobados para desarrollar a las personas a su máximo potencial), por David A. Stoddard Y Robert J. Tamasy. Editorial Navpress Publishing Group. 2003

The Mentee's Guide To Mentoring (Guía de orientación para orientados), por Norman H. Cohen. Editorial HRD Press. 1999.

The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships (La guía del mentor: Dirigiendo relaciones de aprendizaje exitosas), por Lois J. Zachary. Editorial Jossey – Bass. 2000

Sitios de interés en Internet:

<http://www.mentornet.net/> - MentorNet es una organización sin fines de lucro en Internet que aborda la retención y éxito de personas en ingeniería, ciencia y matemáticas, particularmente pero no exclusivamente mujeres y otros grupos de poca representación.

<http://www.mentoringroup.com/> - EL GRUPO DE ORIENTADORES proporciona consultoría /asistencia técnica, entrenamiento basado en habilidades, valoración de habilidades, investigación / desarrollo y publicaciones relacionadas con la orientación.

<http://www.paamentoring.com/> - Perrone Ambrose Associates es un negocio de consultoría que proporciona entrenamiento y apoyo para fijar y operar programas de orientación.

Quién es quién en “REFLEXIONES SOBRE UNA MEJOR ORIENTACIÓN PARA EL TRABAJO”

DEPARTAMENTO DE BOMBEROS DE LA CIUDAD DE REDMOND

ROBERT OLIVER

Robert Oliver es el Comandante en Jefe del Departamento de Bomberos de Redmond en la ciudad del mismo nombre, Estado de Washington. Estuvo en el Departamento de Bomberos de la ciudad de Phoenix durante 33 años y fue promovido a la posición de Comandante en Jefe de Bomberos y Comandante de Distrito.

El jefe Oliver se graduó como Licenciado en Sociología en 1972 en la Universidad Estatal de Arizona. Completó un internado en el Programa Nacional de Administración Pública Urbana en 1973, seguido por el término de sus créditos académicos en el Departamento de Bomberos en la Universidad de Phoenix y el Programa de Oficiales y Comandantes en la Academia Nacional de Bomberos. En 1989 completó con éxito el Programa de Estudios de Liderazgo en la Universidad del Sur de California. También fue ordenado Ministro.

Además de su trabajo en el departamento de bomberos, Robert Oliver es Consultor en Jefe del Grupo de Consultoría Oliver, en donde desarrolla y ofrece la cátedra de Entrenamiento en Relaciones Humanas y diseña e implementa programas y recompensas para evaluar el desempeño dentro del servicio y los sistemas de contabilidad.

Robert Oliver también es un conferencista en los círculos locales y nacionales en varios temas acerca de Relaciones Humanas.

Se puede contactar a Bob vía Internet en: BOLIVER@redmond.gov

KEN WEISENBACH

Ken Weisenbach se volvió bombero profesional en Junio de 1990 después de haber completado un proceso de entrenamiento extensivo (y exhaustivo) en la Academia Estatal de Bomberos de Washington en North Bend. En diciembre de 1993, Ken fue promovido al rango de Conductor / Operador.

Ken ha estado activo en la Asociación Internacional de Bomberos, Estación 2829. Fue designado a la posición de Presidente de esta estación y ha estado en esa posición durante seis años, representando a una fuerza de trabajo de casi 135 miembros. Ken también fue electo por votación de sus compañeros como el Empleado del año del Departamento de Bomberos de Redmond en 2002 y 2003.

Ken es el orgulloso padre de dos niñas, Nicole y Camille.

Se puede contactar con Ken vía Internet en : KWEISENBACH@redmond.gov

TIENDAS DE MAYOREO COSTCO

JEFF LYONS

Jeff Lyons es Vicepresidente del departamento de alimentos frescos de la compañía de mayoreo Costco. Cuando Jeff empezó su carrera en Costco en 1990 como comprador trayendo consigo una amplia experiencia en la industria de las carnes. Fue promovido a Vicepresidente mientras trabajaba en el área de Alimentos y Botanas Corporativas y estuvo a cargo de los Alimentos Frescos al principio del año 2000.

Jeff tiene una Maestría en Administración y completó el Programa de Liderazgo Ejecutivo de la Universidad de Seattle. También estuvo enrolado en la división de Ingenieros de combate en la Armada de los Estados Unidos de Norteamérica en donde recibió la medalla ARCOMM (Medalla de Reconocimiento)

Se puede contactar con Jeff vía Internet en: jlyons@costco.com

DOROTHY BURDGE

Dorothy Burdge se unió a la empresa Costco en 1986 como supervisora de mercadotecnia y ha tenido varios puestos dentro de la compañía. Ha sido compradora de productos congelados para la región noroeste desde el 2003- Dorothy ha trabajado en la industria de alimentos en Washington y California desde 1978.

Dorothy se graduó del Programa Universitario de Liderazgo de Costco en 2002. Fue honrada por la revista "Retail Merchandizer" como una de las mejores compradoras del 2004.

Además de su trabajo con la compañía Costco, Dorothy disfruta compartir tiempo con su familia. Es una excelente esquiadora (en agua y nieve) y disfruta de viajar, especialmente para pasar más tiempo con su nuevo nieto.

Se puede contactar a Dorothy en: dburdge@costco.com

LOCKHEED MARTIN SPACE SYSTEMS COMPANY

LINDA A. BRISNEHAN

Linda es la Vicepresidenta de Tecnología Informática y Directora General de Informática de la Compañía Lockheed Martin Space Systems.

Linda se unió a Lockheed Martin en 1986 como Ingeniero en programas de comunicación. En 1992, dirigió al Grupo de ingeniería de proceso de programas para el Centro tecnológico de cómputo de Lockheed Martin. Se unió a los Programas Especiales en 1994 como líder del equipo de ingeniería de planeación de proyectos y aceptó cargos de mayor responsabilidad incluyendo el de Director de desarrollo de programas y Suplente de Sistemas en proceso; en el 2002 fue nombrada Directora de los programas especiales para la arquitectura de los programas de sistemas en proceso.

Linda tiene una Licenciatura en Sistemas de Informática para las Empresas y una Maestría en Administración de Empresas, ambos de la Universidad de Colorado, Denver. Es miembro de la Fundación Femenina para la visión y ocupa un cargo en el Consejo de Mujeres Sabias. Linda es miembro del Consejo de Asesores Líderes Femeninas y miembro de Mile High United Way. Tiene un puesto en el Consejo de Asesores Colorado para la coalición de géneros y la tecnología en informática y es integrante del Comité de relaciones corporativas y fundadoras para el Consejo de Desarrollo de la Universidad Estatal de Colorado. Linda también trabaja en otras mesas directivas y comités comunitarios. Ha recibido varios honores incluyendo el Premio al Desempeño Operacional en 1990 y los Premios al desempeño técnico en 1993 y 2002. La publicación Denver Business Journal la nombró como Mujer Sobresaliente en los Negocios en las categorías de Alta tecnología y Telecomunicaciones en 2006.

Se puede contactar a Linda al: Linda.a.brisnehan@lmco.com

KELLY M. CONDON

Kelly Condon es la Directora del Programa de Igualdad de Oportunidad y Diversidad para la Compañía Lockheed Martin Space Systems. Ella dirige los programas de igualdad de oportunidad, acción afirmativa y los programas de diversidad para la compañía y vigila la Oficina de Cumplimiento de los Programas Federales y las inspecciones de los mismos. Maneja las relaciones con las agencias de Derechos Humanos estatales y federales y dirige un amplio equipo corporativo recomendando las mejores prácticas para las personas con capacidades desminuidas en Lockheed Martin.

Kelly se unió a Lockheed en 2001 después de una carrera exitosa como abogado de oficio especializado en leyes laborales y asuntos de recursos humanos. Fue asociada con la firma de abogados Holme Roberts / Owen LLP en Denver, Colorado en donde participó en el entrenamiento ejecutivo y consultoría legal además de su trabajo de litigio. También es co-editor de la columna Evidencia Civil del periódico Colorado Lawyer.

Kelly tiene una Licenciatura del Beloit College, en Beloit, Winsconsin y cursó el Programa de Estudios Internacionales en la Universidad d'Haute Bretagne en Rennes, Francia. Adquirió su Doctorado en Leyes en la Universidad de Winsconsin en Madison en donde también fue editor de la publicación Winsconsin Law Review. Kelly participa activamente en organizaciones comunitarias incluyendo La fundación de Mujeres de Colorado, el Comité de voluntarias de la comunidad Minoru Yasui, los grupos Girls Incorporated, United Way y otros.

Se puede contactar a Kelly vía correo electrónico el: Kelly.m.condon@lmco.com

SUPREMA CORTE DE JUSTICIA

MARY ISABEL YU

Mary I. Yu es juez en el Estado de Washington. Fue asignada al cargo por el Gobernador Locke en abril del año 2000. Antes de su cargo, trabajó como Jefe de Personal suplente para el Abogado Norm Maleng en Condado de King. La Juez Yu tiene una Licenciatura en Teología de la Universidad Dominicana en River Forest, Illinois, una Maestría en Estudios Religiosos de la Universidad Loyola de Mundelein en Chicago y un Doctorado en Leyes por la Universidad de Notre Dame.

Es conferencista frecuente para seminarios de educación legal, también está activa en varias actividades comunitarias y profesionales que incluyen un puesto en el Comité Directivo de la Asociación de Abogados Asiáticos de W.A.; en el Comité Directivo de FareStart, una organización dedicada a ayudar a los individuos sin hogar a desarrollar habilidades en la industria culinaria; en el Instituto Futuro de las Leyes; la Asociación de abogados del Condado de King, un esfuerzo organizado para orientar a los jóvenes de diversos orígenes a considerar la profesión de abogacía como una carrera; es Presidenta del Capítulo Seattle del Juzgado Juez Dwyer Inn

Mary Yu fue reconocida como “El Juez del año” en el 2005 por el Colegio Americano de Abogados de Juzgado, Capítulo Washington y recientemente recibió el premio "Modelo de Excelencia 2006" de la Asociación de abogados Latinos de Washington.

Se puede poner en contacto con Mary en: Mary.Yu@metrokc.gov

STEVEN GONZÁLEZ

Steven González es un Juez de la Suprema Corte de Justicia del Estado de Washington y fue nombrado el Abogado Latino más sobresaliente del año en 2001. El Juez González fue electo para la Suprema Corte de Justicia del Condado King en 2002.

Antes de su nombramiento, el Juez Gonzalez trabajaba como Abogado Asociado en el gobierno norteamericano, ganándose el Premio al Desempeño Superior del Departamento de Justicia, y el Premio del Abogado General por Servicio Distinguido por su trabajo en el procesamiento del crimen organizado y las investigaciones acerca del terrorismo.

Steven González también trabaja para la Ciudad de Seattle como fiscal y ha pasado varios años practicando en las mejores firmas de abogados de Seattle. Obtuvo su Licenciatura en Leyes en la Universidad de Berkley, California (Boalt Hall) y tiene un título en Estudios de Asia del Pitzer College. Ha vivido y estudiado en el extranjero y habla cuatro idiomas.

Se puede contactar con Steven vía correo electrónico al: Steven.González@metrikc.gov

ROBERT ROSELL

Escritor / Director

Robert Rosell ha trabajado como profesor de Educación Media Superior, director de teatro y cine, instructor universitario, escritor, y tiene el puesto de Presidente de 3 compañías de producción de los medios. Desde que Robert y su esposa Patricia fundaron QMR en 1992 la compañía ha producido más de 40 programas de entrenamiento relacionados con el trabajo. Estos han obtenido numerosos premios nacionales e internacionales y han sido utilizados por más de 15,000 organizaciones tanto en el sector público como privado en 15 países. Robert ha tenido el cargo de Presidente del Consejo Directivo de la Asociación de Entrenamiento de los Medios (TMA), la Organización para el aprendizaje digital (DLO) y La Sala de la Fama Juvenil Internacional, y ha trabajado en la Directiva de la Asociación de Sistemas Instruccionales (ISA).

Se puede conectar con Robert vía correo electrónico al: robert@qmr.com