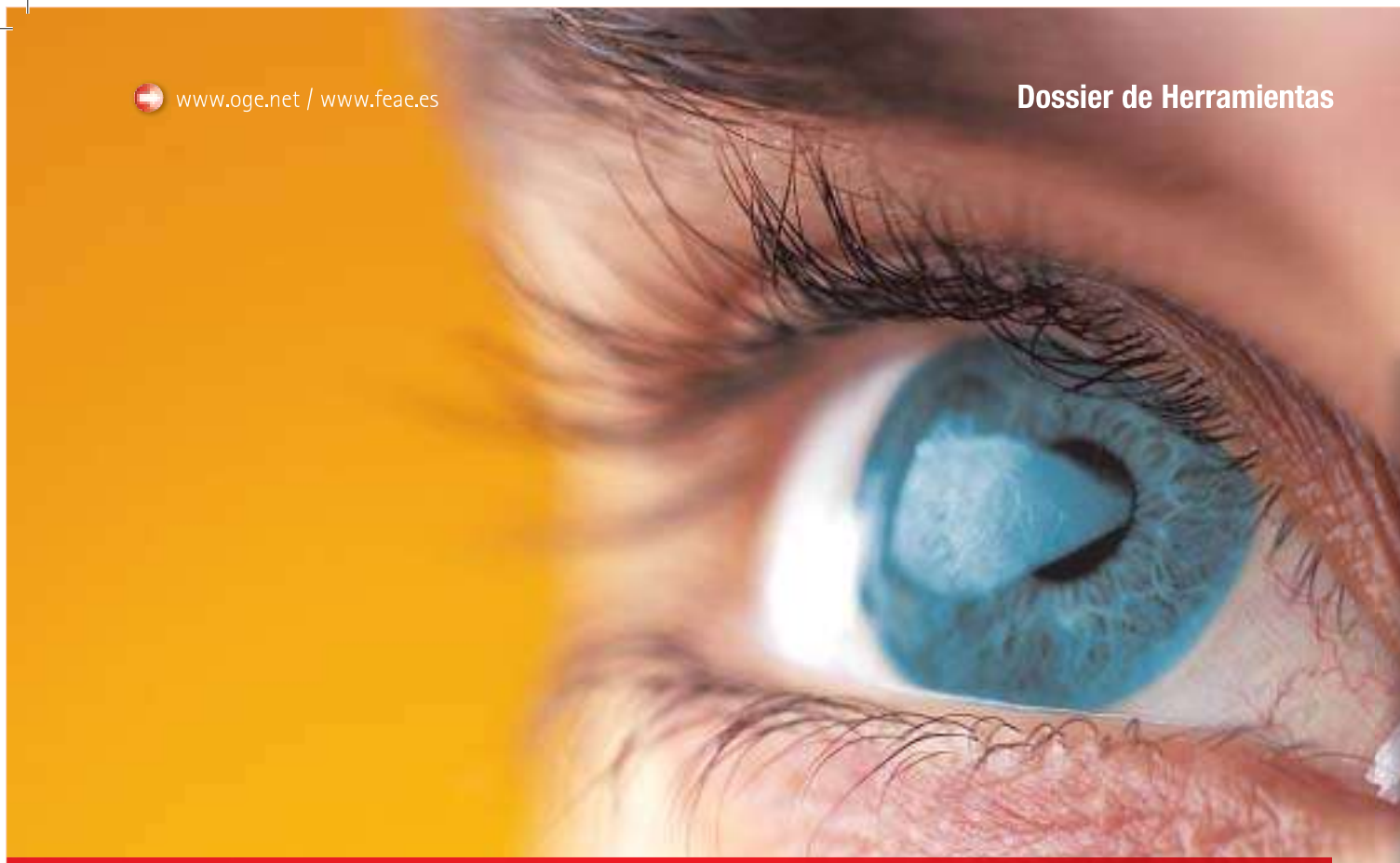

El Mentoring como estrategia de aprendizaje

Jesús Grisaleña y Alejandro Campo
Profesores de Secundaria

"Entonces levantóse Méntor,
el amigo del preclaro Odiseo.
Éste, al embarcarse,
le había encomendado
su casa entera para que los suyos
obedeciesen al anciano
y él se lo guardara todo
y lo mantuviese en pie"

Homero, La odisea. Canto II

1.- Introducción

El término mentor (en griego clásico Μέντωρ) tiene su origen en la literatura homérica. Ulises, el protagonista de la Odisea, antes de partir hacia Troya pidió a su amigo Méntor que se encargara, además de cuidar sus posesiones, de la educación de su hijo Telémaco y le prepara para sucederle en el reinado de su patria: Ítaca. Según cuenta Homero, Méntor era un hombre sabio y prudente bajo cuya apariencia a veces se aparecía la diosa Palas Atenea para aconsejar y guiar en sus decisiones al joven Telémaco.

Posteriormente, François de Fénelon (1651-1715) escribió el libro titulado *Aventuras de Telémaco* (1699) en el que el hijo adolescente de Ulises emprende un viaje para buscar a su padre y así liberar a su madre Penélope de los pretendientes que la asediaban y que perseguían conseguir el trono vacante. En esta obra Telémaco es acompañado por su preceptor Mentor quien cumple el papel de consejero asequible y fiable en el que el joven príncipe deposita toda su confianza.

Así pues, en la literatura clásica el personaje de Méntor se ha asociado la idea de persona de cierta edad que tiene como cometido orientar y guiar a otra persona normalmente más joven y de menor experiencia. Méntor es, en definitiva, el consejero por excelencia, el maestro al que se confía el aprendizaje de un joven al que le esperan arduas responsabilidades.

Más cercano a nosotros, el director de cine George Lucas define la idea de mentor como la persona que ayuda al novel en la realización de lo que aprende, aplicando la teoría a la práctica. También le asesora para ser perseverante en sus decisiones y a la vez le sirve de inspiración. Esta relación entre mentor y aprendiz se puede ver en las películas que conforman la saga de "La guerra de las galaxias".

Hoy en día, con la palabra mentoring/tutorización nos referimos al proceso por medio del cual se produce un apoyo al aprendizaje de los profesionales en momentos concretos de su actividad laboral. En este proceso sobresalen tres elementos fundamentales. Por un lado está el mentor, el maestro; por otro, el alumno o tutorizado. Y por último, el programa en sí, es decir, el conjunto de técnicas y estrategias que el mentor plantea al alumno para realizar con éxito su trabajo. Esta tarea se complementa con consejos basados en su experiencia y en el conocimiento de los temas tratados. A veces, a este proceso se le añade la figura del supervisor quien tiene como cometido velar porque la relación entre mentor/aprendiz de los frutos previstos y se consiguen los objetivos establecidos.

2.- Tipos de mentoring

En términos generales se establecen tres tipos de mentoring asociados a los diferentes momentos de la vida laboral de un profesional:

1. **Mentoring en los primeros pasos.** En este caso la figura del mentor tiene como misión acompañar y facilitar el aprendizaje de los jóvenes que se inician en el desempeño de una nueva profesión. En el mundo de la medicina es frecuente que profesionales expertos asesoren a los nuevos licenciados.. Investigaciones recientes avalan la utilidad y conveniencia de la figura del mentor para ayudar a los

	TUTORIZACIÓN (MENTORING)	ENTRENAMIENTO (COACHING)
1	Identificar los objetivos de aprendizaje	Ayudar a clarificar y a concretar los objetivos de aprendizaje
2	Generar confianza mutua	
3	Valorar y acreditar la práctica profesional	Comunicar y reflexionar sobre la experiencia compartida
4	Escuchar y preguntar de modo adecuado	
5	Modelar y observar prácticas profesionales	
6	Compartir y analizar evidencias	
7	Planificar conjuntamente y promover la experimentación	
8	Proporcionar orientación y *feedback*	Dialogar en el ámbito profesional a partir de las evidencias y las prácticas existentes
9	Partir de las evidencias aportadas por la investigación y por la práctica de los compañeros	

maestros noveles en sus primeros pasos en la docencia y a quienes se inician en las tareas directivas.

2. **Mentoring de progreso.** Este tipo de tutorización se da en los casos en los que la persona tutorizada necesita un apoyo concreto para responder a las exigencias y responsabilidades que demanda un cambio en el tipo de trabajo o en el rol que se desempeña. A diferencia del anterior, en este caso, el tutorado es una persona con experiencia profesional, pero que debe acomodarse a las exigencias de un cambio en su vida laboral.

3. **Mentoring ante un reto profesional.** En ocasiones a lo largo de la vida profesional hay que responder a situaciones para las que no se está adecuadamente preparado y que se convierten en un obstáculo de difícil superación sin una ayuda especializada. El mentor será la persona que asesore y facilite la tarea de lograr ese reto profesional.

3.- Aspectos comunes y diferencias de la tutorización (mentoring) y el entrenamiento (coaching)[1]

Ambos procesos tienen muchos aspectos comunes por lo que en ocasiones resulta difícil separar qué es propio de la tutorización y qué del entrenamiento.

- La tutorización (mentoring) es un proceso estructurado de apoyo al aprendizaje de los profesionales en momentos significativos de su actividad profesional.

- El entrenamiento especializado (coaching) es un proceso estructurado para el desarrollo de algún aspecto concreto de la práctica profesional.

(Ver cuadro de la página anterior)

4.- Ser mentor

No todo el mundo está capacitado para realizar la tarea de mentor, la persona que realice este trabajo debe tener una serie de cualidades personales que son de gran importancia para que relación maestro/aprendiz de los frutos esperados. El test que se presenta a continuación recoge algunos de los atributo personales que debe tener un mentor. La interpretación de los datos debe hacerse con cautela, ya que solamente se analizan tres aspectos de los varios posibles para evaluar las cualidades que debe tener un buen mentor

1 Ver dossier Nº 2, 2007 "El *coaching* (entrenamiento), como estrategia de aprendizaje de los directivos"

Test del mentor[2]

1. La gente probablemente me ve como
   a. alguien que se deja persuadir fácilmente
   b. alguien duro de roer
2. Los días de trabajo que más me gustan son los
   a. impredecibles
   b. planeados
3. Cuando se trata de celebraciones, la mayoría de organizaciones necesitan
   a. menos
   b. más
4. Cuando evalúo a la gente, mis decisiones están basadas en
   a. la misericordia
   b. la justicia
5. Mi enfoque para planificar mis actividades personales es
   a. pausado
   b. metódico
6. La gente acostumbra a verme como una persona que es
   a. formal
   b. responsable
7. Cuando se trata de situaciones sociales tengo tendencia a
   a. retenerme
   b. dejarme ir
8. Me gusta pasar mi tiempo de ocio de una forma que es bastante
   a. espontánea
   b. rutinaria
9. Creo que los líderes deben preocuparse más de los empleados y sus
   a. derechos
   b. sentimientos
10. Cuando me encuentro con gente que necesita ayuda, es muy probable que
   a. lo evite
   b. me lance a ello

2 Tomado de Chip R. Bell, *Mentoring*, Gestión 2000, Barcelona.

Test del mentor²

11. Cuando estoy en un grupo, es típico que yo
    a. lo siga
    b. lo dirija

12. La mayoría de la gente me considera
    a. reservado
    b. abierto

13. Mis amigos saben que soy
    a. blando
    b. firme

14. Si me encontrara en medio de un grupo de extraños, es probable que la gente me recordara como
    a. alguien que escucha
    b. a un líder

15. Cuando se trata de expresar mis sentimientos, la mayoría de la gente probablemente me ve
    a. cauteloso
    b. cómodo

16. Cuando la gente en quien confío comete errores, es típico que yo sea
    a. paciente
    b. impaciente

17. Cuando salgo a comer fuera, acostumbro a pedir comida que
    a. me parezca única
    b. sé que me gusta

18. En general, prefiero
    a. el teatro
    b. una fiesta

19. En un conflicto, cuando hay ira por medio, la mecha de mis emociones acostumbra a ser
    a. corta
    b. larga

20. En una situación de emergencia es probable que esté
    a. calmado
    b. ansioso

21. Prefiero expresarme ante los demás de forma
    a. indirecta
    b. directa

Test del mentor²

22. Es muy probable que me deje guiar por
    a. la emoción
    b. la lógica

23. Cuando me hallo en situaciones nuevas y no familiares acostumbro a ser
    a. despreocupado
    b. cuidadoso

24. En una situación festiva social acostumbro a ser
    a. pasivo
    b. activo

25. Cuando me echan la culpa por algo que no he hecho, mi reacción inicial es
    a. escuchar
    b. defenderme

26. Si me hallo en una situación en la que pierdo o me quedo disgustado, me pongo
    a. triste
    b. furioso

27. Si alguien acude a mí llorando es probable que me sienta
    a. mal
    b. cómodo

28. La mayoría de la gente me considera
    a. un optimista
    b. un pesimista

29. La gente acostumbra a verme como
    a. alguien que no tiene reservas
    b. crítico

30. Si a la gente se le obligara a elegir, dirían que yo he sido
    a. demasiado callado
    b. demasiado escandaloso

31. Al final de una larga fiesta, acostumbro a encontrarme
    a. exhausto
    b. lleno de energía

32. Cuando trabajo en algún proyecto, lo que mejor hago es
    a. empezarlo
    b. terminarlo

Test del mentor[2]
33. Creo que la gente debería enfocar su trabajo con a. dedicación b. inspiración
34. Es típico que mis desaciertos sociales me dejen a. avergonzado b. divertido
35. Cuando mi organización anuncia un gran cambio, me siento a. excitado b. preocupado
36. Es probable que la gente me considere a. firme b. cordial
37. Después de un día duro, me gusta relajarme a. solo b. en compañía de otros
38. El cambio es casi siempre tu a. amigo b. adversario
39. Mi trabajo y vida social a. están separados b. se solapan frecuentemente

Hoja de puntuación	A	B
Sociabilidad:		
Contabilizar las respuestas A y B para los 13 puntos sobre sociabilidad 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 34, 37		
Totales	---	---
Autoridad:		
Contabilizar las respuestas A y B para los 13 puntos sobre autoridad 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38		
Totales	---	---
Franqueza:		
Contabilizar las respuestas A y B para los 13 puntos sobre autoridad 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36, 39		
Totales	---	---

Interpretación de los resultados

Sociabilidad:

La sociabilidad se refiere a la capacidad de relacionarse fácil o difícilmente con los demás. Una alta puntuación en la columna A indica que la persona que ha respondido el cuestionario tiende a ser solitaria y reservada y que manifiesta problemas de comunicación con los demás. Si se ha conseguido una alta puntuación en la casilla B indica que existe una facilidad para comunicarse y que se disfruta relacionándose. Cuando se dan puntuaciones similares en las dos columnas habrá que interpretar que el grado de sociabilidad depende de la situación en que se encuentre.

Un buen mentor debe ser una persona abierta y sociable, que facilita el diálogo y la reflexión compartida con su tutorado, sin caer en la imposición.

Autoridad:

En este caso se analiza aspectos referidos al orden en la tarea, al interés por dirigir a los demás y al control de las situaciones imprevistas. Una alta puntuación en la columna A indica preferencia por ser dirigido a dirigir. También se puede interpretar como una necesidad de independencia. Si por el contrario la puntuación alta se obtiene en la columna B se puede interpretar que hay una necesidad de controlar las situaciones y una preferencia por ser quien lleve la batuta y tome las decisiones. La similitud en las puntuaciones de las dos columnas indica que se es una persona ni muy dominante ni muy sumisa.

El mentor debe establecer una relación con su tutorado de poder compartido y debe de tener la habilidad de saber ceder el control de la relación siempre que sea necesario. Un exceso de autoridad puede llevar a un dirigismo exagerado.

Franqueza:

Bajo el término franqueza se aglutinan ideas como confianza en los demás, carácter abierto y cordial, responsabilidad personal, etc. Si se consigue una puntuación alta en la columna A habrá que pensar en una persona

que le cuesta expresar sus sentimientos y que manifiesta ciertas cautelas y reticencias en el trato con los demás. Sin embrago, altas puntuaciones en la columna B indican facilidad para expresar sentimientos, cierto grado de vulnerabilidad y un interés especial por las relaciones humanas.

El equilibrio entre apertura y cautela es una cualidad que debe cuidarse en la relación mentor-tutor. Una excesiva afectividad por parte del mentor puede producir en el tutorado el efecto contrario, hasta el punto de llegar a intimidarle y retraerle en la comunicación con el tutor.

5.- Aspectos a tener en cuenta en la relación mentor/aprendiz

El éxito en el proceso de tutorización se basa en una buena relación entre tutor y aprendiz, por lo que es convente tener en cuenta una serie de cuestiones que facilitan que esta relación discurra de manera adecuada y se consigan las metas previstas:

- **Selección del mentor.** Este primer paso debe darse con mucho tiento. Si no existe una buena relación personal entre mentor y aprendiz difícilmente se podrá llevar a cabo la tarea con eficacia. Los criterios para elegir un buen mentor han de tener en cuenta tanto criterios de afinidad personal como de capacitación profesional y experiencia contrastada. Como decíamos anteriormente no todo el mundo sirve para realizar el trabajo de mentor.

- **Establecimiento de un programa de tutorización.** Como cualquier otra actividad profesional la tutorización debe enmarcarse en un programa en el que se contemplen los objetivos previstos, los contenidos a trabajar y la temporalización de las actividades. Sin olvidar los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Este programa puede ser supervisado por una persona externa que valore la eficacia del mismo.

- **Confianza mutua.** La relación entre aprendiz y mentor debe basarse en la sinceridad y la confianza. Estos son elementos claves para el éxito de la relación. El mentor debe aportar su capacidad de comunicación y su visión crítica de los problemas desde la perspectiva de su saber profesional, incidiendo en aquellos aspectos de aprendizaje que pueden ser asumidos por el aprendiz. Por su parte el tutorado debe comunicar al mentor sus problemas en la confianza de que sus aportaciones le ayudarán a superarlos.

- **Actitud positiva ante el aprendizaje.** Los mentores en el fondo están enseñando y son personas que comparten con agrado sus conocimientos, su experiencia y su tiempo. Tienen dos tipos de cualidades: conocen el oficio y son maestros realmente ejemplares. Además esperan de sus tutorados un actitud abierta hacia el aprendizaje exenta de prejuicios y sustentada en el deseo de la mejora personal y profesional.

6.- Mentoring en educación

Como se ha indicado anteriormente, la idea de que profesores sin experiencia sean ayudados y acompañados por maestros expertos en los primeros años de docencia tiene muchos defensores en la actualidad. Otro tanto ocurre con los directores de los centros escolares. Es frecuente que cuando se pasa de ser profesor a director de un centro se eche en falta alguien con quien compartir preocupaciones y problemas. Parece como si los compañeros con los que se intercambiaban ideas o se comentaban dudas y dificultades hubieran desparecido de la noche a la mañana. Hasta tal punto que algunos llegan a afirmar que ser director es trabajo más solitario que existe en la escuela.

Para paliar esta situación existen programas en los que los mentores, que son directores con varios años de experiencia acompañan durante un curso escolar a los directores noveles cumpliendo el papel de amigo crítico. En definitiva, una persona experimentada con quien poder conservar y compartir muchas de las situaciones difíciles que debe afrontar día a día un directivo escolar.

7.- Características del buen mentor

1. **El buen mentor está comprometido con su papel.** Lo cual exige una capacitación previa que puede venir dada por la propia experiencia y reputación o por una formación específica. Además debe registrar en un diario las diferentes situaciones y cuestiones sobre las que se le pide consejo. El mentor debe obtener algún tipo de compensación por la realización de su trabajo.

2. **El buen mentor es un modelo de formación continua.** Alguien que tiene como misión ofrecer un asesoramiento en temas a veces complejos debe a su vez tener una capacitación profesional irreprochable. En consecuencia la formación continua y el desarrollo profesional deben ser una constante en aquellos que quieran desempeñar este papel.

3. **El buen mentor es tolerante.** Una cualidad que debe tener todo mentor es la tolerancia. El nivel de exigencia que se solicite al aprendiz debe ser progresivo y fundamentado en

las etapas de desarrollo profesional y personal. La intransigencia y la ofuscación son actitudes de las que debe huir todo mentor

4. **El buen mentor transmite esperanza y optimismo.** El mentor debe saber aprovechar el potencial humano de los aprendices y además debe ser alguien que intenta analizar las situaciones desde un punto de vista positivo, de modo que el tutorizado sienta que los retos que tiene que afrontar son superables.

5. **El buen mentor sabe escuchar.** Debe conseguir un equilibrio entre su capacidad para escuchar al aprendiz y su habilidad para aportar soluciones o herramientas adecuadas a cada situación. Además el buen mentor es consciente de que su relación con el maestro nuevo le enriquecerá tanto como persona como profesional.

8.- El diálogo: piedra angular en la relación mentor/aprendiz

El objetivo último de diálogo es entenderse y aprender de los otros. Toda crítica honesta supone un regalo en el trabajo profesional y la mayoría de la gente tiende a aceptarlo aunque no sea con agrado en el primer momento. En un principio ante una información que nos desagrada reaccionamos con sorpresa, seguida de enfado, para acabar en el rechazo o en la negación.

El rechazo se transforma muchas veces en aceptación una vez que hemos tenido tiempo de sosegar nuestras emociones. El feedback entre mentor/aprendiz es una oportunidad de tener un mejor conocimiento de nuestra actuación profesional. Para aprovechar al máximo sus virtualidades habría que tener en cuenta las siguientes pautas:

1. **Párate a pensar.** Tómate el tiempo suficiente para precisar qué significado tiene la nueva información para ti.

2. **Dialoga con quien te da la información.** Es una parte importante del proceso, porque el feedback es una parte en la construcción de relaciones sanas. La disposición a incorporar las opiniones de los demás y a hacer cambios mejora el respeto y la confianza. Escucha con interés utilizando las siguientes estrategias:

   - Paráfrasis. Repite los mensajes con tus propias palabras.

   - Resumen. Repite de modo breve la información para confirmar que compartes el contenido.

   - Preguntas abiertas. Las preguntas abiertas empiezan normalmente con qué, quién, cuándo, dónde y no se responden con un sí o un no. Necesitan una cierta elaboración. Este tipo de preguntas denota tu interés por profundizar en los temas, ideas y razonamientos de quien te provee de información.

   - El silencio. Espera un tiempo antes de responder. El silencio no debe ser embarazoso. El silencio nos permite asimilar la información y es un elemento esencial en el diálogo productivo.

3. **Escucha para entender.** No pienses en tu repuesta y evita el prejuicio y la contrarréplica.

4. **No leas la mente.** Mucha de la ansiedad que sufrimos proviene de lo que suponemos y no de lo que la gente dice.

5. **Evita posturas defensivas.** En toda crítica admite la posibilidad de algo de verdad. Esto te permitirá recibir la crítica sin ansiedad. Siempre te queda la última palabra en relación a lo que vas a hacer a continuación.

6. **Si estás equivocado, admítelo.** El aceptar un error como error, te permite mirar hacia delante. No te excedas en la disculpa y considéralo como otra experiencia de aprendizaje.

9.- Beneficios del mentoring para los directivos escolares[3]

- Promueve un acercamiento positivo y no amenazador para el desarrollo profesional.

- Permite compartir la experiencia y la competencia profesional.

- Provee modelos alternativos para los procesos de planificación.

- Expone a los directivos a culturas escolares diferentes, con complejidades y problemas únicos.

- Permite marcarse ritmos de desarrollo propios.

- Estimula la interacción colegial y reduce los sentimientos de aislamiento.

- Apoya la reflexión sobre las propias prácticas de gestión y dirección.

3 Andy Hobson, 2003. NCSL

- Aumenta los sentimientos de autoestima, al contribuir al crecimiento profesional de otros.
- Supone el cuestionamiento de las propias ideas y prácticas y la consideración de otras alternativas.
- Refuerza las similitudes en el rol de los directivos escolares y, a la vez, promueve un afianzamiento en su actividad.
- Los directivos reafirman su seguridad de que actúan con competencia profesional.
- Promueve la comprensión de las prioridades y procedimientos de otras escuelas.
- Genera ideas para la adopción y adaptación.
- Favorece el aprendizaje entre iguales y permite practicar un modelo que es transferible al desarrollo del personal del centro.
- Da oportunidades para la reflexión.
- Consolida redes de directivos.
- Da lugar a una apertura personal honesta, por darse en un contexto no amenazante. Se verbalizan miedos, inseguridades...
- Promueve oportunidades para articular visiones y planes que estaban medio diseñados o medio dormidos.
- Se establece una relación directa con los contextos de trabajo de los directivos.

10.- Beneficios para los directivos que ejercen el papel de mentores:

Aunque casi siempre se valora el beneficio que sacan los nuevos directores que siguen esta actividad de desarrollo profesional, el beneficio se extiende a quienes desempeñan el rol de mentores.

- Mejoran su propio desarrollo profesional.
- Se incrementa la capacidad de análisis y de resolución de problemas.
- Se amplía el conocimiento de las prácticas directivas.
- Se adquiere una mayor conciencia de las estrategias directivas utilizadas en contextos diferenciados.
- Mejoran la capacidad de reflexión y su autoestima.

11.- Beneficios para los centros escolares y el sistema educativo en general:

- Lleva a los directivos a asumir la responsabilidad de su cargo.
- Se logra una mayor estabilidad en el ejercicio directivo.
- Se produce una mejora en la dirección y liderazgo de los centros.
- Es una modalidad de desarrollo profesional de eficacia probada y con un coste ajustado.

12.- Bibliografía

- Bell, C. (1997): *Mentoring*, Gestión 2000, Barcelona.
- Daresh, C. (1995): "Research base on mentoring for educational leaders", JEA, 33, 5.
- DfES (2004): *National Framework for Mentoring and Coaching*. London, DfES.
- Goleman, D. Boyatzis, R. & McKee, A. (2002): *The New Leaders*, London, Little Brown.
- Hobson, A. (1995): *Mentoring and coaching for new leaders* NCSL, Nottingham.