

## **Los mentores, una figura esencial de la Universidad.**

### **Propuesta para la formación de mentores**

Mapi Ballesteros Panizo y Jaime Nubiola

[mapiballesteros@ub.edu](mailto:mapiballesteros@ub.edu) y [jnubiola@unav.es](mailto:jnubiola@unav.es)

**Tema del congreso al que se dirige la propuesta:** Aprendizajes del profesorado en el periodo inicial de su carrera.

**Palabras clave:** mentorización, teoría de la educación, formación del profesorado

#### **1. Introducción**

La problemática de la formación del profesorado parece estar sostenida por tres experiencias fundamentales: los cambios cognitivos que las nuevas tecnologías han provocado en la manera de aprender de los estudiantes, la necesidad de formación que el profesorado novel percibe y —en ocasiones, al final de la etapa profesional— la necesidad de conferir a la propia profesión universitaria un significado profundo en el seno de la sociedad. En esta comunicación vamos a centrar nuestro interés en el segundo de los problemas enunciados, pues no ha brotado de la curiosidad científica sino que ha nacido de la propia experiencia.

Como es sabido, la docencia y la investigación son los dos pilares básicos de la institución universitaria. Esta doble vertiente de la profesión —que busca asegurar la calidad de la educación superior de la sociedad— exige grados elevados de capacitación a los que no se atiende en igual medida. En efecto, casi todos los que nos dedicamos a la universidad tenemos conciencia —y experiencia— de que el profesor novel accede en muchos casos a desempeñar su función sin poseer las competencias y las cualidades que serían exigibles si se tuviera en cuenta la alta misión que se le encomienda.

Autores como Benedito, Ferrer y Ferreres (1995) y otros han denunciado la falta de control que existe sobre la capacitación pedagógica y la formación didáctica de los aspirantes a ingresar en el profesorado de la universidad y han reclamado mayor atención a esta fase de la carrera. Esta preocupación, sin embargo, no suele traducirse en realizaciones institucionales concretas dirigidas a la preparación del profesor novel. A lo sumo, se ofrecen cursos que sirven para que los profesores aprendan a utilizar las plataformas virtuales y metodologías didácticas novedosas como los *blogs*, las *webs* o los *wikis*.

Sin embargo, no es solo el rol técnico del profesor el que plantea incertidumbres al profesor principiante. Lo cierto es que la mayoría de las investigaciones sobre profesores principiantes se han llevado a cabo en los niveles de enseñanza primaria y secundaria, y son escasas las que se han centrado en estudiar los problemas específicos con los que se encuentra el profesorado universitario. Sin embargo, esos estudios son

suficientemente informativos como para delimitar las notas que caracterizan la situación que atraviesa el profesor novel en sus primeros años de ejercicio.

Se trata de un tiempo de intenso aprendizaje que, sin embargo, está caracterizado por cierta sensación de angustia debido a la falta de dominio de la materia que se ha de impartir, lo que exige habitualmente enormes cantidades de tiempo para preparar bien las clases, y a la falta de confianza en sí mismos y el alto nivel de exigencia con que los jóvenes con vocación viven sus primeros años de la profesión. Además, el profesor novel ha de adaptarse al Departamento del que forma parte y ha de interiorizar sus normas y valores; ha de continuar investigando para poder mejorar su situación profesional y salarial, y ha de aprender a relacionarse con los alumnos de manera adecuada.

En este contexto turbulento lo más habitual es que los propios profesores (noveles y experimentados) se reúnan de manera voluntaria y espontánea para establecer una relación de mentoría en la que el profesor principiante se ve acompañado y apoyado por un profesor experimentado que le orienta y asesora para el buen desempeño de su tarea profesional y su bienestar personal.

Hasta el momento se han analizado diferentes experiencias de mentorización y se ha sometido a comprobación la eficacia de determinados métodos (León y López, 2009). En estos estudios suele considerarse que el mentor es la persona que guía, aconseja y apoya a otras que no poseen experiencia con el propósito de que progrese en su carrera (Sánchez Moreno: 2003, 61).

A diferencia de este tipo de estudios, el nuestro no pretende validar la eficacia de un método determinado; desea, más bien, asumir y desarrollar con mayor amplitud lo que a menudo se trata con parquedad en este ámbito: puntualizar los términos que definen el tipo de relación que se establece en la mentoría e identificar las líneas fundamentales que configuran una imagen modélica del mentor, una figura que carece de tradición en la universidad española y que consideramos que está en el corazón de la vida universitaria. Por otro lado, buscamos hacer una propuesta de formación de mentores.

## 2. Reflexión conceptual

Desde un punto de vista *conceptual* es necesario comenzar distinguiendo la figura del mentor de la del tutor, el *coach* o entrenador.

Con el término “mentor” se alude a un personaje de la mitología griega: el hijo de Alcimo, un habitante de Ítaca a quien llamaban Mentor. Era el fiel amigo a quien al partir hacia Troya Ulises confió el cuidado de sus intereses, entre los que destaca la educación de su hijo adolescente, Telémaco. Mentor tuvo que actuar como maestro y modelo, como padre y amigo para ejercer su autoridad, estando siempre asequible. Fue así como estimuló a Telémaco en su desarrollo integral, y lo que permitió que se convirtiera en un rey sabio, bueno y prudente, que era lo que deseaba su padre.

El nombre de este personaje ha pasado a las lenguas románicas para a designar al consejero sabio y experimentado y así lo define la RAE como “La persona que aconseja y guía a otro”. Si Ulises escogió a Mentor y no a otro fue porque le consideraba sabio, bueno y prudente. En el mundo griego se utilizaron varias denominaciones para designar los distintos tipos de acción pedagógica: el pedagogo, que actuaba en el seno

de la familia, el sofista o retórico, que lo hacía en la calle o en la escuela, el paidotribes cuya actuación tenía lugar en el gimnasio. Los tres realizaban funciones educativas distintas que en la civilización latina quedaron englobadas en el *magister*, el maestro. Pero Ulises no escogió a ninguna de estas figuras sino que prefirió confiarle la tarea a su amigo Mentor.

Hemos querido comenzar haciendo esta referencia al origen del término porque permite esbozar una caracterización provisional acertada del mentor. Más adelante retomaremos esta imagen pero, antes, es necesario distinguir al mentor de otra figura de gran actualidad: la del *coach*.

A primera vista puede parecer que entre una y otra figura no existen demasiadas diferencias, o que el término inglés ha venido a sustituir al español. De hecho, en algunas universidades se habla de *coaching* de profesores y de estudiantes. Sin embargo, la diferencia entre ambos procesos es que en el caso del primero, el “*mentor*” *orienta y aconseja en base a sus conocimientos y experiencias*, cosa que no tiene por qué ocurrir en el coaching. Por otra parte, el *coach* tiene como objetivo, dirigir y entrenar a una persona o a un grupo, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. En cambio, el mentor no busca garantizar la consecución de metas determinadas sino facilitar el proceso de desarrollo integral y consciente del mentorizado. En otras palabras, *no se trata solo de ayudarlo a cumplir unos objetivos profesionales concretos, sino, sobre todo, de facilitar el proceso de aprendizaje vital, existencial y ayudar a mantener un equilibrio en el desarrollo consciente de las facetas personales y profesionales*. Para ello, como es lógico, se han de asumir una serie de valores que orientan, no al éxito, sino al crecimiento continuado, a la mejora sostenida: para un mentor el éxito es una consecuencia y no el objetivo.

En resumen, mentorización hace referencia al proceso y al resultado del aprendizaje donde el mentor dedica tiempo, esfuerzo y conocimientos para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y despliegue todo su potencial como persona y como profesional (Nubiola 2013)

Desde una perspectiva *funcional* abunda la bibliografía que trata de definir la figura del mentor mediante el procedimiento de enumerar las funciones que está llamado a desempeñar. Así suele decirse que el mentor es el que acompaña, orienta, facilita, explica, *media*, elogia, corrige, etc. al profesor novel en sus primeros años de docente. En este sentido, la lista más completa de funciones a la que hemos tenido acceso aparece en Sánchez Moreno (2008:8) quien citando a Muller (2008) establece cinco funciones técnicas y cinco funciones psicosociales:

Funciones técnicas	Funciones psicosociales
<p>1- Patrocinio: el mentor recomienda a los profesores asesorados para desempeñar roles tanto dentro como fuera de la institución.</p> <p>2- Exposición y visibilidad: El mentor impulsa a los asesorados a participar en comisiones y redes.</p> <p>3- Preparación y formación: el mentor comparte conocimiento acerca del campo y los aspectos</p>	<p>1- Rol de modelo: El mentor proporciona un ejemplo positivo en la organización y gestión del conjunto del trabajo que ha de ser realizado, incluyendo el tratamiento del estrés y las relaciones de las personas en la institución.</p> <p>2- Aceptación y confirmación: El mentor proporciona apoyo y confianza. Los errores son entendidos como parte del proceso de aprendizaje y desarrollo. Los mentores no enjuician y respetan</p>

<p>que son necesarios para alcanzar el éxito.</p> <p>4- Protección: el mentor ampara a los profesores que asesora en tareas que les son costosas tanto relacionadas con la enseñanza como aquellas otras que pueden tener que ver con aspectos más administrativos o técnicos (tales como solicitar becas, solicitar proyectos o redactar artículos).</p> <p>5- Desafío en la misión: El mentor anima a los profesores asesorados a investigar o enseñar utilizando nuevas estrategias o técnicas y a proporcionar retroalimentación en el proceso.</p>	<p>a las personas aunque presenten características de personalidad diferentes.</p> <p>3- Recomendación, consejo: El mentor discute con los profesores asesorados acerca de sus ansiedades y preocupaciones que pueden afectar a su desarrollo profesional. Siempre manteniendo la confidencialidad.</p> <p>4- Colega: Mentor y profesor asesorado participan de una interacción social.</p>
---	---

Sin embargo, desde nuestra perspectiva, este procedimiento no resulta del todo adecuado porque, aunque es evidente que la actividad del mentor es multifuncional, las funciones que asume no pueden considerarse una serie limitada susceptible de ser enumeradas en una lista cerrada. Esto es así, en primer lugar porque la mentorización es una relación de ayuda; pero la ayuda puede prestarse en más ámbitos que el técnico y el psicosocial. Desde nuestra perspectiva y en base a la experiencia personal, el mentor atiende tres tipos de necesidades, las emocionales, las de tipo técnico-profesional y las de orden estético-intelectual. Por otro lado, la mentorización no se orienta a un objetivo profesional específico sino que busca afirmar y desarrollar el valor del profesor principiante a la vez que consolida y potencia la propia condición del profesor experimentado. En este sentido la definición de Ángel y Amar (2007, 12) nos parece acertada, aunque también incompleta porque desatiende el carácter bilateral del proceso.

“un proceso de acompañamiento destinado a favorecer un entorno de crecimiento y optimización del potencial de la persona o de un grupo de personas desde el respeto a su integridad” (2007: 12)

Según algunas investigaciones del ámbito anglosajón, la mentorización es un privilegio, una fuente de satisfacción y una oportunidad para el propio mentor (Johnson, 2008; Mullen, 2008) y, sobre todo, una obligación moral (Weil, 2001)

Por otra parte, hay que llamar la atención sobre el hecho de que, aunque la actividad del mentor sea multifuncional, esto no significa que sea el mentor quien las realice todas de forma manifiesta. También es necesario señalar que la atención a estas necesidades puede realizarse de manera directa o indirecta pero también *constituye un nexo con otras relaciones significativas*. La actividad del mentor, por tanto, tiene que ver con la generación de relaciones enriquecedoras que están en el origen de la calidad docente, de la producción académica, del desarrollo intelectual y del progreso personal. El conocimiento llega a existir por las relaciones, con las relaciones y en las relaciones. Pues bien, con el desarrollo interior y la promoción profesional ocurre lo mismo. De ahí que la fecundidad del proceso de mentorización pueda medirse, en parte, por la calidad de los vínculos que posibilita establecer.

Frente a otro tipo de relaciones como las de la vida privada, la relación de mentoría es una relación abierta y generalizada:

- Abierta, porque la naturaleza misma de la relación hace que la frecuencia de los encuentros vaya disminuyendo a medida que el profesor principiante va adquiriendo mayor grado de autonomía y seguridad. También por el hecho de que el ámbito de actuación e influencia que el mentor pueda tener en el mentorizado depende de la voluntad y el deseo de este último y puede llegar a ser muy honda.
- Generalizada, en dos sentidos. En primer lugar, porque el mentor lo puede ser de más de un profesor novel. En segundo lugar porque, como ya se ha apuntado, está llamada a establecer otras relaciones significativas.

### 3. Una propuesta para la formación de mentores

¿Qué características ha de reunir el mentor para desempeñar bien su función? Ya hemos apuntado a la idea de que, ante todo, se confía en el mentor porque es alguien que ya ha recorrido el camino del profesor principiante con anterioridad y que está dispuesto a prestar ayuda a otros. Esta experiencia es la que le permite interpretar y advertir de forma certera las situaciones que atraviesa el profesor novel. Como señala Daloz 1986, esta experiencia previa, además, capacita al mentor para señalar fuentes de satisfacción inesperadas. Asimismo se ha llamado la atención sobre las funciones técnicas y psicosociales que el mentor está llamado a desempeñar.

Pero, más allá de estas características, parece evidente que los profesores mentores deben poseer ciertas características personales y profesionales. Franke y Dahlgren (1996) enumeran unas cuantas que nos parecen acertadas: empatía, paciencia, flexibilidad, sensibilidad, disciplina, orden y discreción. No obstante, los componentes crucial para trabajar con otros son, en nuestra opinión, el *respeto*, la *mirada atenta*, el *optimismo* y la *confianza* en las capacidades de mejora personal y ajena. Entendemos que son estas las razones por las que Ulises escogió a Mentor para la educación de su hijo.

El filósofo catalán Josep María Esquirol (2006) ha publicado una propuesta ética que nos parece especialmente interesante en el contexto de la formación de mentores. Para este autor, el respeto es una actitud ética que nos vincula directamente con las cosas — con el mundo— y que consiste, fundamentalmente, en prestar atención. Este tipo de mirada atenta contrasta con la mirada superficial, dispersa y fragmentada que la era de la tecnología propicia, pero es la que hace que sea posible establecer relaciones de confianza, optimistas y afectuosas como las de la mentorización.

Las actitudes que hemos señalado como condiciones ideales del profesor mentor no son características estables que puedan llegar a adquirirse de una vez por todas. Son valores, patrones, que han de guiar la forma de vivir y de actuar. De ahí que sea necesario la formación y la reflexión sobre ellos para adquirir un mayor grado consciencia y de libertad personal.

En nuestra opinión, los mentores necesitan de una preparación específica y continuada que facilite, por un lado, la adquisición y conservación de estas cualidades y, por otro,

que actualice su preparación técnica. De ahí que queramos terminar haciendo una propuesta de formación de mentores que atienda a estas dos dimensiones.

Así pues, el curso que proponemos cuenta con dos partes bien diferenciadas. La primera orientada a proporcionar unas bases de reflexión teórica sobre la naturaleza de la vida universitaria y las actitudes que requiere la actividad del mentor y los requerimientos de la mirada atenta. La segunda parte dirigida a proporcionar una formación de tipo técnico e instrumental que prepare para la práctica y la comunicación eficaz.

### **Primer Bloque**

1. Mentoriación frente a otro tipo de asesoramiento personal
2. Formación, autoformación y libertad personal
3. Naturaleza y misión de la universidad
4. La mirada atenta y sus requerimientos
  - a. Humildad
  - b. Confianza
  - c. Optimismo
  - d. Sencillez

### **Segundo Bloque**

1. Comprender al profesor novel
  - a. Incertidumbres, tensiones e inseguridades de los profesores principiantes
  - b. Entusiasmo y desencanto del profesor universitario
  - c. Aprendiendo a tratar a los alumnos. Exigencia y amabilidad
2. Funciones técnicas
  - a. Las entrevistas de mentorización: Estructura, frecuencia y duración
  - b. Establecimiento de objetivos
  - c. La toma de decisiones
  - d. La gestión del tiempo en las diferentes etapas de la vida universitaria
  - e. Sistemas de acreditación y posibilidades profesionales postdoctorales
3. Las habilidades comunicativas del mentor:
  - a. Cómo escuchar
  - b. Qué observar
  - c. Cómo formular preguntas acertadas
  - d. La mejor manera de aconsejar y sugerir
  - e. Cómo apoyar sin sobreproteger

Este curso puede desarrollarse tanto de manera intensiva a lo largo de cinco días como de manera extensiva a lo largo de un trimestre del curso académico. La reunión

periódica de los mentores para la consideración de todos estos aspectos puede favorecer el surgimiento y desarrollo de iniciativas interesantes así como la consolidación de un cuerpo especializado en la formación del profesorado novel.

#### **4. Consideraciones finales**

Queremos terminar señalando que, como todas las actividades de la vida universitaria (docencia, investigación y gestión) la mentorización, además de objetivos concretos, necesita medios. Requiere, en primer lugar, de tiempo para que los profesores principiantes y los mentores entren en contacto y establezcan una relación positiva.

La mentoría tiene efectos muy positivos en toda la institución universitaria pues permite que los docentes se hagan más reflexivos y críticos con sus propias actuaciones docentes e investigadoras y que las mejoren. Esto, además, ha sido probado de manera empírica en estudios como el de Qeral, quien estudió el caso de 430 profesores y concluyó que quienes habían tenido mentores eran los que más publicaciones, becas y grado de satisfacción profesional declaraban (citado en Merriam, Thomas y Zelp, 1987). A pesar de que estos datos se han corroborado en investigaciones posteriores como las de Mullen (2008) o Burg (2010), la mentorización, en el ámbito hispano, es un tipo de actividad que no está regulada por lo que tiende a perder reconocimiento y corre el riesgo a acabar por ser una obra de benevolencia.

Queremos con esto comenzar un debate sobre las repercusiones que tendría, por ejemplo, la retribución de la actividad del mentor, pues no está del todo claro que la introducción de la retribución directa pudiera violentar el carácter de donación de la figura. Meditar sobre la cuestión de la mentorización es algo urgente y necesario. La sociedad necesita mentores que ayuden a los profesores noveles a ser, como Telémaco, buenos, sabios y prudentes.

#### **Referencias bibliográficas**

- Angel, P. y Amar, P. (2007). *Guía práctica del coaching*. Barcelona: Paidós.
- Benedito, V.; Ferrer, V. y Ferreres, V. (1995). *La formación universitaria a debate*. Universidad de Barcelona. Servicio de Publicaciones.
- Burg, C. A. (2010), *Faculty perspectives on doctoral student mentoring: The mentor's odyssey*. Graduate School Theses and Dissertations. Disponible en <http://scholarcommons.usf.edu/etd/1582>
- Daloz, L. (1983). *Mentor teachers who make a difference*, *Change*, 15 (6), 24-47.
- Esquirol i Calaf, J. M. (2006). *El respeto o la mirada atenta: una ética para la era de la ciencia y la tecnología*. Barcelona: Gedisa.

- Franke, A. y Dahlgren, L. O. (1996). Conceptions of mentoring: An empirical study of conceptions of mentoring during the school-based teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 12 (6), 627-641.
- León Guerrero, M. J. y C. López López (Coords.). (2009). Experiencias de mentorización a profesorado principiante en la educación superior [recurso electrónico]: Actas primeras jornadas de intercambio de experiencias de mentorización en la educación superior. Universidad de Granada.
- Merriam, S. B., Thomas, T. K. y Zeph, C. P. (1987). Mentoring in higher education: What we know now. *Review of Higher Education*, 11(2), 199-210.
- Mullen, C. A (Ed.). (2008). *The handbook of formal mentoring in higher education*. Norwood, MA: Christopher-Gordon
- Nubiola, J. (2013). Crecer en libertad. Filosofía para el siglo XXI. Accesible en <http://filosofiaparaelsigloxxi.wordpress.com/2013/07/18/crecer-en-libertad/>
- Sánchez Moreno, M. (2003). El asesoramiento. En Sánchez Moreno, M. (Coord) *Coordinación de la Formación Guía II Proyecto Andaluz de Formación del Profesorado Universitario* (39-71). Córdoba: UCUA.
- Sánchez Moreno, M. (2008). Asesoramiento en la universidad. Poniendo a trabajar la experiencia. En *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 12 (1), 1-19. Disponible en [www.ugr.es/~recfpro/rev121ART7b.pdf](http://www.ugr.es/~recfpro/rev121ART7b.pdf)
- Weil, V. (2001). Mentoring: Some ethical considerations. *Science and Engineering Ethics*, 7, 471-482.