



## Los métodos: la mentoría

### Descripción

¿Cuáles son los elementos básicos del crecimiento como personas, de la educación del carácter? Considero que son tres:

- Un entorno que facilite que las personas crezcan y se cuestionen cosas.
- El contenido de las clases: asignaturas que ayuden a los alumnos a reflexionar no sobre la materia que se esté impartiendo, sino sobre su propia vida.
- La interacción personal, uno a uno, para poder ir concretando las necesidades de cada estudiante, respetando por supuesto la libertad.

**Tu&Co, programa de desarrollo de competencias a través del asesoramiento**, que se aplica en la Universidad de Navarra, surgió porque nos encontramos con un problema: muchos profesores a los que les encantaba el proyecto no se sentían capacitados para hacerlo, consideraban que no tenían unos conocimientos especiales, y que con bastantes alumnos es muy complicado dar el salto de lo académico a lo personal.

Si las competencias son comportamientos se pueden desarrollar; si son observables se pueden evaluar; y si son habituales son estables

Teníamos que desarrollar una metodología que facilitara el *mentoring*, con pautas concretas para crear un marco. Entonces encontramos el enfoque de las competencias, que **Pablo Cardona** define como «comportamientos observables y habituales que facilitan el desarrollo de una determinada función». A nosotros nos gustó esta definición por tres razones: Si las competencias son comportamientos eso quiere decir que se pueden desarrollar; si son observables quiere decir que se pueden evaluar; y si son habituales quiere decir que son estables, no son comportamientos esporádicos. Se podría decir que esa definición de competencia tiene una orientación profesional, pero si la función de la que estamos hablando es el gobierno de la propia vida, ahí ya nos estamos orientando hacia la educación del carácter.

Nos guiamos por **la metodología Action Research**, que tiene el doble objetivo de la acción y la investigación. «La acción para promover un cambio en alguna comunidad, organización o programa; y la investigación para aumentar la comprensión del fenómeno estudiado», como apunta **B. Dick**. Y a través de pruebas piloto desarrollamos nuestro programa de *mentoring* en cuatro ciclos trimestrales,

---

con 40 profesores y 60 estudiantes.

Otro de los aspectos que analizamos en este programa es hasta qué punto esto puede ayudar a la empleabilidad futura del universitario. Aun así, nuestro foco principal es cómo facilitar el desarrollo y el crecimiento personal del estudiante.

## CINCO ASPECTOS CRUCIALES

Me gustaría comentar el contenido del programa a través de cinco aspectos, que considero cruciales para no perder de vista cómo podemos ayudar a nuestros estudiantes en su crecimiento personal en la etapa universitaria.

- Convencimiento personal de que cualquier persona puede mejorar.
- Que el mentor se ilusione y que nosotros nos ilusionemos por intentar ayudar a nuestros estudiantes a que crezcan.
- **Fijarse en sus fortalezas y en sus virtudes más que en sus carencias y debilidades.**
- Implicación en un camino que, en ocasiones, puede resultar arduo pero que vale la pena.
- Ser conscientes de que **el alumno es el protagonista de su desarrollo personal**. Es él quien debe enfrentarse a la realidad de su vida y tomar decisiones que le permitan crecer.

¿Cuál es el contenido concreto del programa de *mentoring*? Comenzamos, en una primera fase, con las competencias. Elegimos doce, que a su vez están encuadradas en tres grandes áreas.

- **Competencias interpersonales:** Comunicación, habilidades sociales, trabajo en equipo, gestión de conflictos.
- **Competencias de eficacia personal:** Iniciativa, optimismo, gestión de tiempo, autoconocimiento.
- **Y competencias de autogobierno:** Toma de decisiones, capacidad de esfuerzo, equilibrio emocional, integridad.

Estas últimas están muy relacionadas con las cuatro virtudes cardinales; y son básicas para poder desarrollar el resto. Así, es muy difícil trabajar en equipo si no hay equilibrio emocional, la gestión de conflictos resulta complicada si no se posee un mínimo de integridad, etc.

## RADIOGRAFÍA DE CÓMO SOMOS

A cada estudiante que participa en el programa le enviamos cuatro cuestionarios: uno para una autoevaluación de competencias y tres para que elija a personas que él conozca bien y que realicen una evaluación externa. Esto es una especie de radiografía de cómo somos. Porque, **a menudo, uno cree que es de una forma determinada y otras personas no lo ven así**, por eso es fundamental que sea el propio estudiante quien escoja a los evaluadores externos para que los resultados sean más impactantes.

Cuando un mentor entrega los resultados, lo mejor que puede hacer es callar y observar cómo el

---

estudiante va reflexionando sobre su evaluación. De un modo bastante sencillo esta permite que el estudiante vaya entrando en el autoconocimiento. A partir de ahí el programa de *mentoring* tiene tres grandes fases: **evaluación, diagnóstico y plan de mejora.**

En la segunda fase, ayudamos al estudiante a que vaya analizando los resultados y conociéndose mejor. Desde el punto de vista de la autoevaluación, ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades? Y lo mismo desde la evaluación externa. **¿Podría automatizarse este proceso?** No sería complicado, pero yo creo que lo interesante no es lo que sale en el papel sino lo que va pasando por la mente del estudiante a medida que va rellenando esos apartados.

De cada una de las competencias desarrollamos una guía de trabajo para facilitar el diseño de este plan de mejora, integrando la experiencia del sentido común tanto de profesores como estudiantes

Una vez hemos identificado las competencias sobre las que vamos a trabajar, empezamos a desarrollar nuestro plan de mejora, un plan de acción que sea medible, alcanzable, realista, específico y susceptible de seguimiento.

De cada una de las competencias desarrollamos una guía de trabajo para facilitar el diseño de este plan de mejora, integrando la experiencia del sentido común tanto de profesores como estudiantes. **Cada guía de trabajo tiene seis apartados:** definición de la competencia; comportamientos característicos; manifestaciones conductuales que demuestran que el estudiante va bien en esa competencia; síntomas de carencia; preguntas para la reflexión; sugerencia concreta de mejora y recursos (aquí publicamos artículos, videos, libros, películas y ofrecemos herramientas concretas para aquellas competencias que lo necesiten).

## CÓMO MEDIR LA EFICACIA DEL PROGRAMA

¿Qué otro aspecto me atrevería a afirmar que es fundamental? Cómo son las conversaciones entre el profesor y el estudiante. El gran reto que tenemos es mover a la acción. ¿Cómo conseguimos que el estudiante salga de esta conversación distinto a como ha entrado?, ¿con mayor nivel de autoconocimiento?, ¿que salga ilusionado por querer mejorar?, ¿que sepa cómo puede llevar esto a la práctica?

Lo realmente interesante es el método socrático; intentar escuchar, comprender y saber hacer preguntas que, de algún modo, incomoden, que hagan pensar al estudiante

Una tendencia bastante general es que el profesor tiende a decir *tú, lo que tienes que hacer es...*, cuando lo realmente interesante es el método socrático; intentar escuchar, comprender y saber hacer preguntas que, de algún modo, incomoden, que hagan pensar al estudiante, partiendo de lo observado, fomentando la reflexión sobre las causas y consecuencias de su actuación.

Uno de los grandes retos es cómo medir la eficacia del programa. Hoy en día, disponemos de dos indicadores que son más cualitativos que cuantitativos. **El primero es el grado de satisfacción del estudiante y del profesorado**; y el segundo el nivel de confianza, o en algunas ocasiones de amistad, que se genera entre un profesor y un estudiante. Cuando hay confianza, considero que se facilita el crecimiento personal y que es más difícil que haya aspectos negativos.

**Fecha de creación**

23/03/2022

**Autor**

Álvaro Lleó

Nuevarevista.net