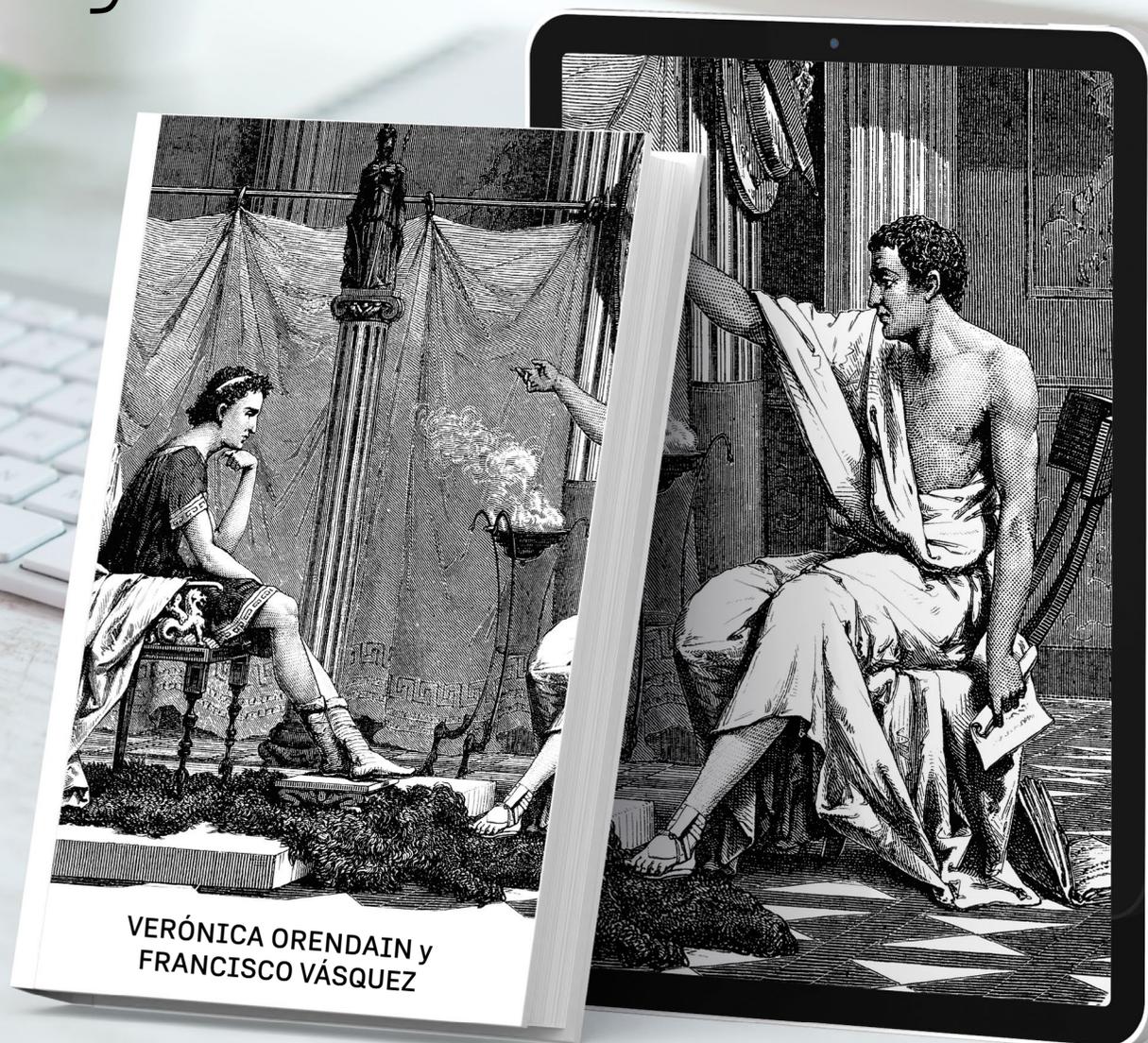


Cultura, educación y **mentoría**

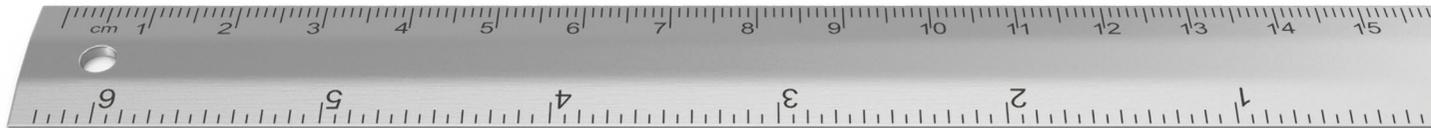


El concepto de mentoría es una alternativa importante para combatir el rezago educativo provocado por la pandemia, en un mundo donde el aprendizaje constante se está generalizando entre los adultos.

«**L**os griegos no tenían el concepto de cultura... El anacronismo de atribuir este concepto a la palabra *paideia* se entiende por la confusión entre educación y cultura», señala Gabriel Zaid en su texto «Tres conceptos de cultura» (*Letras Libres* junio, 2007). En este texto plantea un borrador de los problemas educativos que aquejan a las sociedades actuales del mundo occidental, y de manera especial a México, cuya experiencia con la cultura y la educación a lo largo de la historia ofrece múltiples y divergentes prácticas y puntos de vista.

«La cultura misma, la palabra que se usa y el concepto que las define» plantea Zaid, tejen en el tiempo una red de significados que pueden provocar confusión. A esto debemos sumar la estrecha relación que tiene la cultura con la educación desde su comienzo en la Grecia clásica. Para sumar un grado de complejidad a

la cultura de la mentoría se erige entonces como una forma de continuar con la educación ya no necesariamente en jóvenes.



la fórmula, hablaremos en adelante de un tipo de educación peculiar, no la que sucede con los más jóvenes, como prevé la *paideia*, sino la mentoría, que encarna en quien puede llamarse consejero, asesor, padrino, maestro, *coach*, *manager*, tutor; es decir, el mentor, figura y función que hunde sus raíces en la misma Grecia de la Antigüedad.

El significado de cultura que nos desvela es aquel que, en su uso más contemporáneo, reúne tanto la noción de cultivar a la persona, de potenciar sus capacidades personales y sus habilidades para beneficio social, como la de ampliar sus conocimientos disciplinares y fomentar sus «intereses». Todo esto, junto con aquel significado de origen antropológico que involucra la conformación de una cultura

específica, de la que debemos buscar nutrirnos siempre. Por ejemplo, la creación de una cultura del emprendimiento o una cultura del cuerpo o bien una cultura de la mentoría. Ello porque actualmente las comunidades deciden promover un tipo u otro de «cultura» en cada nivel de la trama social, desde los clubes y las organizaciones empresariales hasta las organizaciones políticas independientes, incluso en la administración pública.

La cultura de la mentoría se erige entonces como una forma de continuar con la educación ya no necesariamente en jóvenes, como se define en la *paideia*, sino quizá con una *andragogía*, término de uso relativo y creciente desde el siglo XIX, con el empuje dado principalmente por Malcolm Knowles, quien retoma el vocablo

y desarrolla los principios educativos del concepto para la enseñanza y el aprendizaje de adultos¹, que se expresa en libros influyentes como *Andragogy, not Pedagogy. Adult Leadership* (1968) o *The Modern Practice of Adult Education: From pedagogy to andragogy* (1980)².

Durante los últimos 60 años, se ha promovido una cultura del aprendizaje en adultos, con distintos rostros y léxico: aprender a aprender, aprendizaje activo, formación continua, desarrollo profesional o simplemente educación para adultos. Es claro que estos conceptos no son sinónimos. Sin embargo, la cultura del aprendizaje continuo después de la educación formal escolarizada llegó para quedarse, fomentando el deseo de actualización y el desarrollo de técnicas personales y colectivas para lograrlo, como el autodidactismo o la asesoría de una persona más capacitada en la informalidad, la semiformalidad o la formalidad, aunque ésta no implique una vuelta a la escuela, como veremos más adelante.

Al hablar de la andragogía en el contexto universitario y más allá de las aulas –en el trabajo, la empresa, el emprendimiento o la jubilación–, debemos precisar algunos aspectos, como el impulso provocado por los cambios tecnológicos y el impulso innato por aprender, característico del ser humano.

Se ha dicho en demasía que la tecnología, la digital, la que tiene que ver con las comunicaciones, es una revolución sólo comparable a la invención de la imprenta de Gutenberg de hace más de 500 años. No abundaremos en cifras, pero no hablamos de un cambio, sino de transformaciones en cadena que ya llevan décadas incidiendo en la ciencia, la técnica, las costumbres, la política, la educación; es decir, cambios que son ya parte de nuestra cultura, por lo que quizá sea un proceso de más profundo calado que la invención de los tipos móviles.

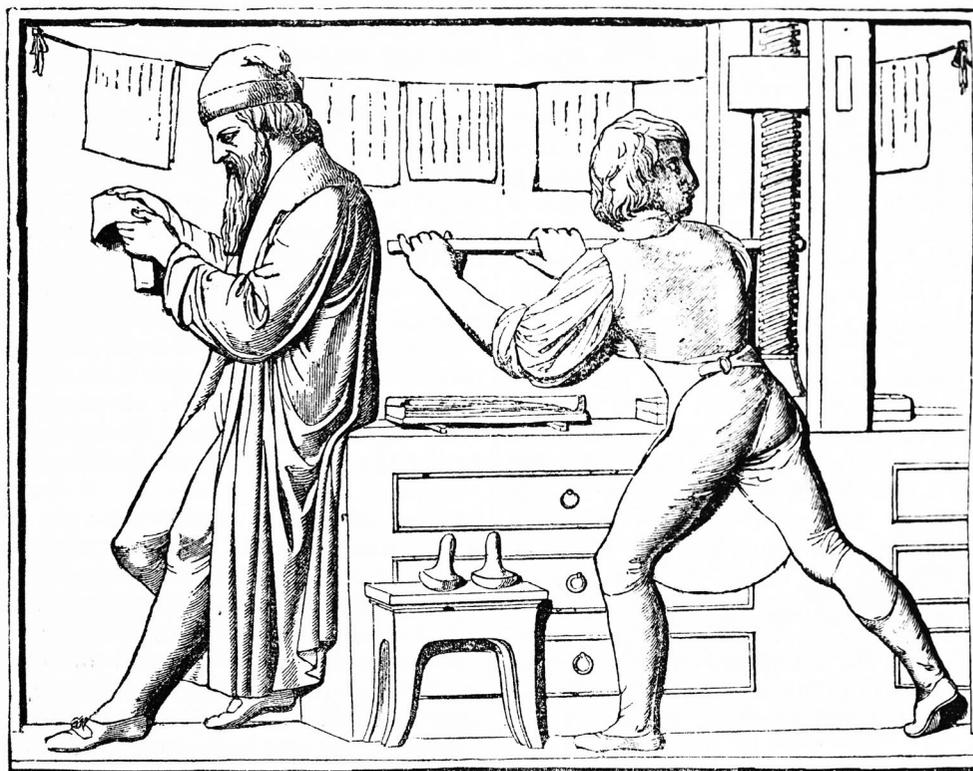
Esta circunstancia conforma una era: la de las transformaciones tecnológicas que inciden en cambios de mentalidad y de formas de relación social, política y económica. Todo esto sucede debido a la manera en que aprendemos y enseñamos, aunque no debemos confundirla con la forma en que las escuelas funcionan, ya que ese es otro asunto.



la digital, es una revolución sólo comparable a la invención de la imprenta de Gutenberg de hace más de 500 años.

Es interesante recordar que el modelo de enseñanza escolar dirigido a niños y jóvenes se ha extendido a los adultos. Este modelo sigue siendo medieval (Zaid, julio 2007), con todo lo que esto implica. No obstante, existe un cambio importante, según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre el caso de éxito educativo en Finlandia, en donde se muestra una tabla comparativa entre lo que es el «modelo occidental» y el «modelo finlandés» de educación (BID 2020: 37).

Llama la atención que las características de este último (flexibilidad, diversidad, conocimiento amplio y confianza en sus profesionales), no sólo se alejan del modelo que aún caracteriza la educación mundial, sino que coincide con la perspectiva de la andragogía de Knowles (Sánchez Domenech 2015: 184 y sig.). Es decir, con los principios de flexibilidad, aprendizaje permanente, ubicuo y personal, que promueve el deseo de aprender en situaciones informales:



estudiar y hacer. Lo que vemos es un cambio de sentido: la cultura creada por la experiencia educativa en adultos es fuente de conocimiento para la educación básica.

Como se ha visto brevemente, lo que nuestra sociedad busca es perfilar una cultura que potencie el conocimiento de las personas en todo su espectro personal, emocional y de responsabilidad social en armonía con un entorno móvil, simultáneo y digital en perpetuo movimiento.

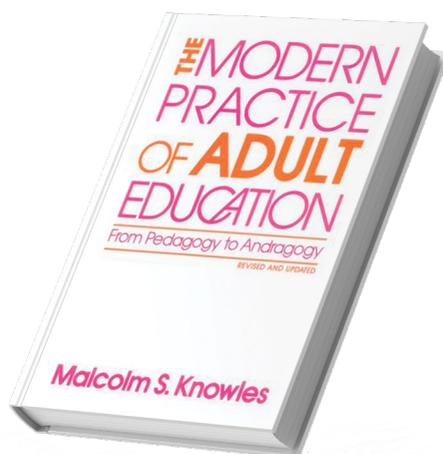
LOS RETOS DE LA NUEVA REALIDAD EDUCATIVA

El bienio 2020-2021 será recordado durante muchos años como el del «gran encierro» obligado por una emergencia sanitaria, debido a la irrupción pandémica del virus denominado Covid-19. Durante 18 meses hubo afectación en todas las dimensiones de la actividad humana: sanitaria, económica, social y educativa, entre otras.

Por algunos meses, se vivió una parálisis sin precedente. Ha corrido mucha tinta sobre la magnitud y profundidad de los efectos de la pandemia, pero todavía no se han podido medir los efectos de largo plazo que este fenómeno nos dejará. Lo único cierto es que hoy enfrentamos un entorno de incertidumbre. La visibilidad del futuro, aún del más inmediato, se ha visto empañada y pocos analistas se atreven a anunciar el fin definitivo de la pandemia.

En este contexto, la actividad educativa se ha visto profundamente afectada. De acuerdo con la UNESCO, alrededor de 1,000 millones de estudiantes en 187 países -cifra que representa el 70% del total de la matrícula mundial-, ha debido dejar de asistir a clases presenciales entre los últimos meses de 2019 y 2020 (Iglesias, et al.: 2020). En México la afectación ha sido más prolongada y profunda, ya que hasta hace un par de meses no se tenía claridad sobre el momento del posible regreso a las aulas, incluso tras intentos generalizados en agosto y noviembre.

La educación enfrenta uno de los más grandes retos: la reformulación de un nuevo enfoque que permita resolver los estragos de la ausencia prolongada de las aulas de los estudiantes basados en el modelo presencial, y la creación de modelos emergentes, probablemente mixtos, que atiendan las exigencias



Malcolm Knowles

en el ámbito organizacional, la mentoría es una estrategia de apoyo o guía a los miembros más jóvenes o menos experimentados de una empresa por parte de los colaboradores con más experiencia.

del nuevo entorno, en el que existirán nuevos encierros intermitentes derivados de asimetrías en los patrones de vacunación y de la irrupción de nuevas variantes del virus. La pregunta es: ¿cómo cerrar las brechas que la pandemia ha dejado de manifiesto en materia de conectividad, acceso a recursos eficientes y enfoque para el aprendizaje?

LA MENTORÍA EN LA EDUCACIÓN CONTEMPORÁNEA

La definición de mentoría es elusiva y polisémica. Las investigadoras Gloria Crisp e Irene Cruz en su influyente artículo «Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007» (2009), detectaron el uso de cerca de 500 definiciones de mentoría en tan solo las últimas décadas. A pesar de la diversidad, muchas de ellas coinciden en señalar que la mentoría es una estrategia que usan las organizaciones empresariales y académicas para acompañar y guiar a los miembros más jóvenes en el inicio de una carrera. Cabe señalar que la mentoría impacta al menos en dos dimensiones importantes: la cognitiva y la emocional.

En el ámbito organizacional, la mentoría es una estrategia de apoyo o guía a los miembros más jóvenes o menos experimentados de una empresa por parte de los colaboradores con más experiencia. Se puede decir, por tanto, que esta práctica es el trazo de una ruta con posibilidades de modificación en el camino mediante nuevos descubrimientos.

Aunque de manera tradicional se entiende la mentoría como una relación jerárquica entre dos personas, el mentor y el aprendiz, recientemente encontramos una aproximación más moderna. Según el especialista en el tema Julio Rodríguez (2017) dicha práctica es posible entre dos o más personas al compartir experiencias y conocimientos y así crear una red de expertos que permita avanzar de manera más rápida en el logro de un propósito.

Mientras que la mentoría en el entorno académico, especialmente en el nivel superior, puede ser formal o informal, siempre obedece a la necesidad de acompañar al estudiante en un proceso de adaptación de un entorno a otro y permitir el fortalecimiento de sus habilidades socioemocionales necesarias para dicha adaptación.

De acuerdo con Aguilar y Manzano (2018) «la mentoría es el apoyo que recibe el estudiante novel, que ingresa por primera vez a un nuevo ambiente educativo, debiendo enfrentar aspectos académicos, sociales y personales, que, sin una adecuada acogida por parte de directivos, docentes y compañeros de mayor experiencia, tomarán más tiempo de lo necesario para adaptarse al nuevo lugar de estudio».

TIPOS DE MENTORÍA

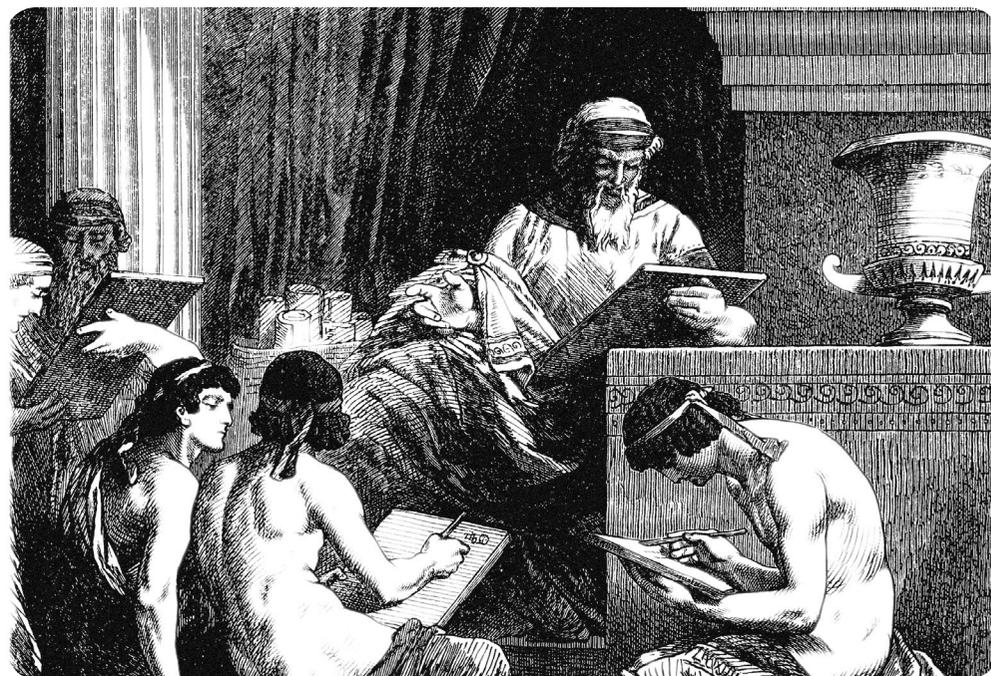
Actualmente conviven varios tipos de mentoría, tanto en el ámbito académico como en el empresarial. Esto se debe a las diversas necesidades de los participantes, especialmente en comunidades en las que interactúan grupos de personas con perfiles diferentes por edad, cultura y experiencia. De acuerdo con la Red Prolid (2018), éstos son algunos de los tipos de mentoría más recurrentes:

- **Tradicional.** Es la mentoría que sucede cuando una persona con más experiencia le ayuda a otra a adquirir nuevas competencias, habilidades y conocimientos.
- **De pares.** En la que dos personas con el mismo nivel en la organización y con las mismas habilidades se apoyan mutuamente para ampliar sus conocimientos y crear una red de experiencia laboral o académica.
- **Grupal.** Cuando más de dos personas se apoyan para adquirir nuevas experiencias y puntos de vista sobre un tema o un problema.
- **Inversa.** En la que una persona más joven ayuda a otra mayor a adquirir nuevas habilidades, sobre todo en áreas de tecnología.

BENEFICIOS

Esta práctica permite que los miembros de una organización obtengan nuevos conocimientos y experiencias sobre un tema. La relación de dos o más personas en algún tipo de mentoría permite que se afiance el conocimiento existente o genere nuevo. Esta es la ventaja más obvia de la mentoría.

Otra ventaja es crear lazos de confianza entre los participantes. Cuando deciden compartir



la relación de dos o más personas en algún tipo de mentoría permite que se afiance el conocimiento existente o genere nuevo. Esta es la ventaja más obvia de la mentoría.

experiencias, saben que además de compartir datos, comparten puntos de vista, prejuicios y lagunas de conocimiento, por lo que el respeto en la mentoría permite exponer esa dimensión emotiva o cultural de forma controlada, especialmente cuando «las reglas del juego» se conocen y se siguen cabalmente.

Un tercer beneficio es la posibilidad de crear y compartir estrategias para incorporar

habilidades emocionales en el proceso de aprendizaje. La sensibilidad de un mentor puede ser de gran ayuda para el aprendiz cuando éste trata de incorporar sus emociones en el proceso, por tanto, contar con experiencias referenciales ayuda a reducir el estrés. Saber qué esperar de una situación determinada cuando se involucran emociones puede ser la clave para adquirir una nueva habilidad.

Por último, la mentoría permite que los participantes aprendan a utilizar de mejor manera los recursos personales y de la organización en la que se encuentran. Saber cómo mejorar el aprovechamiento de las fortalezas personales para resolver algún problema o cómo involucrar a las partes interesadas en determinada iniciativa, son piezas clave para ser exitosos.

FINAL SIN CONCLUSIONES Y DOS CASOS EJEMPLARES

La mentoría es una forma de continuar nuestra educación sin regresar a la escuela, y las figuras que se erigen como mentores por excelencia son los maestros. Esta forma de aprender se impone por sus virtudes que, como hemos visto, radican de manera fundamental en la flexibilidad (de lugar y espacio, de nivel y finalidad) y en la proteica forma de quienes asumen este papel, mensajeros del saber, como Mentor lo fue del consejo de Atenea en la *Odisea* de Homero para



45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



RESTAURANT

Luis Gálvez, propietario del restaurante
y egresado del Programa AD-2, te espera.

 Les Moustaches
 RestaurantLesMoustaches
www.lesmoustaches.com.mx
restaurante@lesmoustaches.com.mx

Reservaciones: 5533 3390 • 5525 1265
Río Sena 88, Ciudad de México, entre Reforma y Río Lerma
Comida: lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs

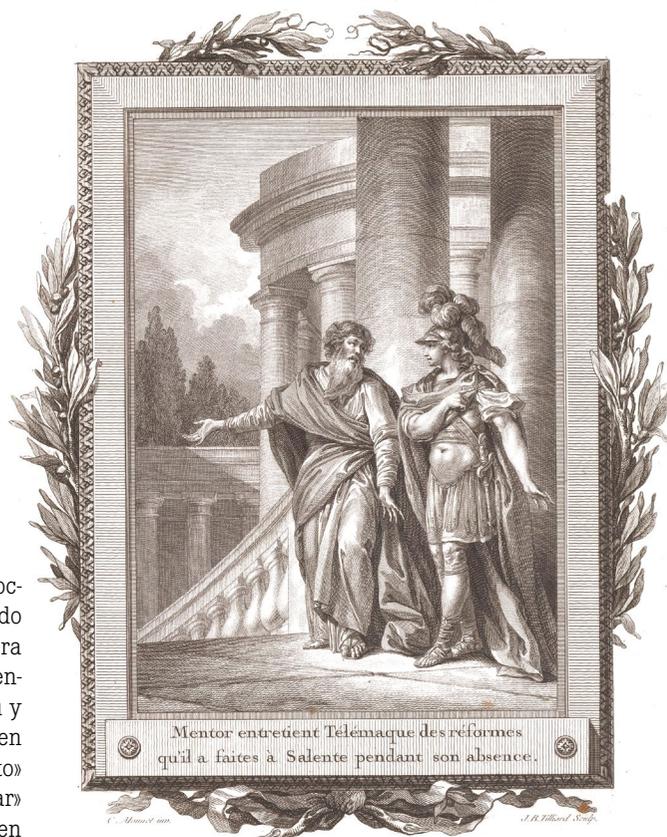
La mentoría es una forma de continuar nuestra educación sin regresar a la escuela, y las figuras que se erigen como mentores por excelencia son los maestros.

el joven Telémaco, hijo de Odiseo y Penélope. No obstante, es posible y deseable encarnar a un Mentor y a un Telémaco contemporáneos, donde nos dejemos guiar y a su vez compartamos orientación con otros, sin importar edad, cargos o nivel, siempre y cuando unos y otros deseen aprender.

Un caso ejemplar de mentoría es el que encarna Robert Hutchins (1899-1977) (mentor) y George Steiner (1929-2020) (aprendiz). Hutchins, como sabemos, fue el gran filósofo y educador que dirigió la Universidad de Chicago en los años de su mayor esplendor, a partir de 1929. Aceptó al joven Steiner y, según cuenta él mismo, su vocación académica se definió por «el genio de euforia intelectual, la apasionada electricidad del espíritu que hicieron que la Universidad de Chicago fuera, bajo la dirección de Hutchins, lo mejor que había» (Steiner 2009: 383).

Finalmente, con el mismo espíritu de Mentor-Atenea, George Steiner narra una historia singular (2007). Un joven de origen noruego, cuyos talentos eran múltiples: «como profesor de química, como actor y como experto flautista», «se convirtió en orador público» y un poco más tarde en jugador exitoso de fútbol americano en Notre Dame, para luego convertirse en entrenador de esa disciplina. Sus éxitos como entrenador durante más de 13 temporadas lo lanzaron al estrellato y redefinió con su metodología el juego universitario y profesional. Sin embargo, anota Steiner (2007: 131): «Por extraordinario que fuera su generalato en el campo, la verdadera eminencia de Knute Rockne radica en la creación de una estirpe de entrenadores sin igual en ningún otro deporte (ni empeño pedagógico). Era, de una forma que no admite comparación, un profesor de profesores, un Maestro cuyos discípulos, a su vez, diseminaban y perfeccionarían sus doctrinas».

En efecto, hablamos de Knute Rockne (1888-1931), mentor comprometido con sus discípulos en el campo y fuera de él. Maestro a su vez de cientos de entrenadores que transmitieron ímpetu y técnicas novedosas en ese deporte y en la vida. Este «árbol del entrenamiento» dio frutos ilustres. De él salieron «Bear» Bryant y Vince Lombardi (de los Green Bay Packers). En la propia Notre Dame, Frank Leahy resultó ser un heredero innovador». (2007: 132). </>



Mentor le cuenta a Telémaco sobre las reformas en Salento. Grabado por Jean-Baptiste Tiliard, Rijksmuseum Amsterdam.

¹No hablamos de la educación para adultos como forma alterna de alfabetización, donde se procura lograr algún certificado que no se alcanzó a la edad correspondiente, tarea que en México realiza el INEA.

²Las fechas son de su primera edición.

Referencias

- Aguilar Aguilar, N. L., & Manzano Soto, N. (2018). La mentoría en el nivel universitario: etapas para su implementación. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 255-262. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- CBID (2020). «Tecnología: lo que puede y no puede hacer por la educación». Ed. Mercedes Mateo Diaz y Changha Lee, en: <http://bitly.ws/ig5N>
- BBVA: Aprendamos Juntos. «V. Completa. Racionalidad: qué es y cómo promoverla. Steven Pinker, psicólogo y escritor» en: <https://www.youtube.com/watch?v=sQJlZrbxck>
- Crisp, Gloria e Irene Cruz. (2009). «Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007». *Research in Higher Education*. 50. 525-545. 10.1007/s11162-009-9130-2.
- Edu Trends (agosto 2017). «Mentoring». Observatorio de Innovación Educativa, Tecnológico de Monterrey, en: <http://bitly.ws/ig5u>
- Iglesias, Edgar, et al. (2020). «Manifiesto en tiempos de pandemia: por una educación crítica, intergeneracional, sostenible y comunitaria», en *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(3e), 181-198, en: https://revistas.uam.es/riejs/article/view/riejs2020_9_3_010/12476
- Red PROLID (2018). «Qué es la mentoría y por qué es importante para el desarrollo profesional», en: <https://www.youtube.com/watch?v=RaDFMid3kmU>
- Rodríguez, Julio (2017). «¿Cómo implantar una cultura de mentoring moderno?», en: <https://www.youtube.com/watch?v=A4d5CO2gPl4>
- Sánchez Domenech, Iluminada (2015). «La andragogía de Malcom Knowles: teoría y tecnología de la educación de adultos». Tesis de doctorado, Universidad Cardenal Herrera, Elche, España, en: <http://bitly.ws/ig5b>
- Steiner, George (2007). *Lecciones de los maestros*, trad. de María Condor, FCE-Siruella, 187 pp.
- Steiner, George (2009). «Una vida sometida a examen» en *George Steiner en The New Yorker*. Ed. e Intro. de Robert Boyers. México: FCE-Siruella, 402 pp.
- Zaid, Gabriel (junio 2007). «Tres conceptos de cultura», Letras Libres, en: <https://letraslibres.com/revista-espana/tres-conceptos-de-cultura/>