



De consejeros y "aconsejados" o sobre el díficil arte de ser un buen mentor

Autor:

Romanos de Tiratel, Susana

Revista:

Información, cultura y sociedad

2003, N°8, pp. 5-8



Artículo



EDITORIAL

DE CONSEJEROS Y “ACONSEJADOS” O SOBRE EL DIFÍCIL ARTE DE SER UN BUEN MENTOR

[ABOUT ADVISORS AND «ADVISEES» OR ON THE TOUGH ART OF BEING
A GOOD MENTOR]

Nuestro sistema universitario y profesional aún no ha formalizado ni institucionalizado las acciones y procedimientos necesarios para contener y encauzar a los recién graduados en la prosecución de sus carreras. A excepción de la figura de consejero de tesis de doctorado, no existen otros canales formales que prevean y regulen una práctica que, de modo informal, se viene cumpliendo desde que maestros y discípulos establecieron relaciones intelectuales superadoras de las pautadas en el ámbito de la enseñanza.

Como sucede muy a menudo, esta cuestión empezó a corporizarse y a convertirse en motivo de reflexión personal cuando, en el año 2000, nos visitó la Prof. Brooke Sheldon, quien desarrolló en nuestra Facultad un curso de “Métodos de investigación en Bibliotecología”. Entre los aspectos que compartió con el grupo que siguió sus clases hubo uno que me llamó poderosamente la atención: la mención a programas de *mentoring* y a la figura y funciones detentadas por los mentores¹.

Según lo que nos explicó, las responsabilidades de un mentor superaban –sin dejar de contenerlas– a las que ejercen regularmente los profesores con sus alumnos, porque esa figura se constituía como un consejero o guía cercano, de confianza y experimentado; sintetiza en una persona al maestro, al tutor y al asesor, porque es quien facilita el crecimiento personal y profesional de un individuo compartiendo con éste los conocimientos que aprendió y las percepciones que adquirió a través de los años; en otras palabras, es alguien respetado por sus pares, seguro de sí mismo, que está dispuesto a transmitir sus experiencias de vida, apoya a su aconsejado, es paciente con él, lo motiva y lo contiene. Finalmente, Brooke Sheldon agregó que, por lo general, detrás de las personas que habían logrado desarrollar carreras exitosas, tanto en lo profesional como en lo académico, existía otra que, reuniendo estas características, había gravitado en forma determinante para el logro de sus discípulos, los cuales, a su vez, cuando llegaba el momento, se convertían en guías de otros que recién iniciaban su camino. Además, los beneficiarios de este proceso seguían manteniendo una relación perdurable con su mentor y reconocían públicamente la ayuda recibida y la deuda contraída con éste.

Muchas cosas se movilizaron en mi interior ante este cuadro de acreencias y deudas voluntaria y generosamente asumidas. Lo primero que percibí fue la inexistencia de términos específicos en nuestra lengua que describieran con rigurosidad tanto el proceso como a los principales actores del mismo. Esa caren-

cia denotaba, al menos para mí, una dificultad para pensar con precisión y expresar acertadamente los conceptos involucrados y no solo el de mentor sino el de otros equivalentes.

Es pertinente acotar como curiosidad y antes de pasar al análisis de los términos que «[En la mitología, Mentor era] Hijo de Alemios y amigo de Ulises, quien le confió la custodia de su casa y de su hijo Telémaco durante su ausencia... Fénelon, en su novela [Las aventuras de Telémaco, París, 1699 (Diccionario de autores..., 1963; Diccionario literario de obras y..., 1967)], hizo de Mentor el tipo del preceptor y consejero.» (Enciclopedia universal ilustrada europeo-americana, 1905-1933).

Como es de rigor, recurrí al *Diccionario de uso del español*, donde comprobé que carecemos de términos referidos a los sujetos a quienes se dirigen los procesos y, estos últimos, en muy pocos casos, tienen palabras que los nombren específicamente. Algunos ejemplos, consejero es la persona que aconseja, aconsejado es el participio adjetivo de aconsejar y no designa a la persona que recibe recomendaciones y consejería tampoco refiere al proceso sino al cargo de consejero; guía en su primera acepción es la persona que dirige a otras y en la tercera es cualquier cosa, indicación o conjunto de indicaciones que sirve para orientar a alguien en una cosa (esto denota un producto pero no un proceso), finalmente, guiado no denomina a la persona sino que es participio adjetivo de guiar; asesor es la persona encargada de informar o aconsejar en ciertos asuntos que son de su competencia a otra o a una entidad, asesoramiento es la acción de asesorar (proceso) y asesorado es participio de asesorar (Moliner, 1998).

Sin embargo, en otras relaciones asimétricas nuestra lengua se muestra rica y variada, v. gr., maestro, docente, profesor (sujetos); enseñanza / aprendizaje (proceso); alumnos, estudiantes, discípulos (objetos del proceso). En el mismo sentido, médico – diagnóstico / tratamiento – paciente, enfermo; bibliotecario – consulta / préstamo – usuario, lector; director, consejero, jurado de tesis – doctorado – doctorando (Moliner, 1998).

Quizás, me pregunto, ¿la diferencia estriba en que los últimos son procesos formales y los otros aún no lo son?, o ¿en que las palabras no son necesarias cuando no hay prácticas de uso que las convaliden? No lo sé y no puedo responder, sólo alerta y llamo la atención sobre un tema que no es, por cierto, menor.

Quiero volver ahora sobre mis pasos y anclarme desde otra perspectiva en los mentores (tal como ya los hemos descrito) en nuestra disciplina. Dentro de las limitaciones del tiempo que vivimos y del espacio que nos ha tocado en suerte transitar es posible identificar a personas con carreras exitosas, tanto en lo profesional como en lo académico. Invito a los lectores a recordar situaciones en las que se haya hecho explícita una influencia o gravitación determinante de un consejero, asesor, tutor, mentor, o como se lo quiera llamar, en esos logros. En lo que a mí respecta, me sobran los dedos de media mano para contabilizarlos. Al respecto, se pueden plantear varias opciones: no hay mentores, los que podrían serlo no han sabido desempeñar su rol, no hay profesionales

noveles que busquen y estén dispuestos a ser guiados, quienes han recibido los beneficios son desagradecidos, las relaciones y el proceso mismo se han dañado por diferentes causas y no se ha querido o sabido repararlos, no existe una tradición consolidada ni una oferta de canales adecuados donde el que se inicia recurra a la experiencia de los iniciados. Como en un examen de elecciones múltiples, en este caso, se puede señalar más de una opción o combinar varias porque en cualquier relación humana las causas pueden estar tanto de un lado, de otro, de ambos como afuera.

En el plano de las personas, en una situación asimétrica, quien ocupa la posición superior tiene más obligaciones éticas que cumplir y es el principal responsable del éxito del proceso, ¿cuáles entonces podrían ser los obstáculos que inciden en el fracaso? En primer lugar, cuando el estilo del consejero no se corresponde con las necesidades y expectativas del “aconsejado”, pues quien tiene que ayudar es poco flexible para aceptar las diferencias y modificar sus propias limitaciones; por lo tanto, tampoco sabrá adaptar su ritmo, sus hábitos y su conducta a los cambios que, durante el proceso, se van produciendo en la otra persona. Otro problema es el tiempo que le dedica el mentor al joven graduado, no solo en cantidad (poco) sino en calidad (fragmentado, con interrupciones y distracciones constantes); si bien el consejero seguramente tiene muchas otras obligaciones que cumplir no debe dar la impresión de que siempre está apurado sino de disponibilidad y dedicación.

Un escollo serio son los celos que se corporizan en la exigencia de exclusividad por parte del consejero, si su trabajo está bien hecho, si se siente seguro de sí mismo, tiene que reconocer que, probablemente, él sea incapaz de cumplir con todas y cada una de las demandas y deseos de su pupilo; pues bien, una de sus funciones es identificar a otros que sí pueden hacerlo, aceptar a los que le son propuestos, estimular esos contactos y no desvalorizarlos luego. Finalmente, pero no por eso menos importante, son los sentimientos de envidia y amenaza que se pueden despertar en el tutor ante el éxito y los logros de la persona a la que ayuda, sentimientos que se originan en la incapacidad de vivirlos como propios y en la carencia de una serena sabiduría para aceptar que el otro ha superado su rol de “hijo intelectual” y se ha convertido, por derecho propio, en un par.

En el plano de las instituciones, tanto las asociaciones profesionales como las carreras universitarias deberían considerar el diseño de programas formales para ayudar a los jóvenes graduados a definir sus metas y objetivos, para apoyarlos y guiarlos en su camino profesional o académico, estimular la transferencia de conocimientos y experiencias de quienes ya han alcanzado un estatus reconocido en la disciplina. Para quienes recién empiezan será un apoyo invaluable y para quienes se han consolidado les servirá para difuminar la línea de un futuro impredecible al poder revivir momentos que ya creían olvidados a través de una relación de empatía con su todavía inexperto aprendiz.

De todo lo expuesto surgen, sin duda, varias preguntas clave: ¿por qué

los miembros de nuestra disciplina no han sabido o no han podido abrir canales de comunicación productivos, generosos y efectivos para aprovechar y transferir la experiencia acumulada por sus miembros?, ¿por qué todos y cada uno de nosotros tuvimos que transitar el mismo camino e incurrir en los mismos fallos?, ¿por qué los maestros reconocidos como tales no han formado escuela ni discípulos o, si lo han hecho, estos no lo reconocen? La mejor respuesta podría venir de estudios de la sociología del conocimiento que no es, justamente, un área de mi incumbencia. Sin embargo, no puedo dejar de pensar en un marco, en un país que, frecuentemente, ha mostrado características auto-destructivas a lo largo de su historia y donde, una y otra vez, sus miembros han demolido, sin evaluarla, la obra de sus “enemigos” (intelectuales, políticos, de clase) para empezar otra vez desde cero. Un país donde el personalismo y el ego exacerbado han llevado a muchos a pensar que las instituciones existen solo para la satisfacción de sus propios intereses y la de sus obsecuentes secuaces.

No soy, quizás, la persona mejor calificada para dar respuestas, sin embargo, considero que el conocimiento es una construcción social colectiva y que las instituciones dedicadas a la investigación deben instrumentar mecanismos de inclusión y de pertenencia que permitan romper el pernicioso círculo de recomenzar desde la génesis, tal como si todo se iniciara, una y otra vez, sin historia y sin pasado.

Nota

¹ En inglés existen palabras específicas para el proceso y para cada uno de los que intervienen en el mismo: *mentoring* o *mentorship*, mentor y *mentee*.

Referencias bibliográficas

Diccionario de autores de todos los tiempos y de todos los países. 1963. Barcelona: Montaner y Simón. 3 v.

Diccionario de obras y personajes de todos los tiempos y de todos los países. 1967. 2a. ed. Barcelona: Montaner y Simón. 11 v.

Enciclopedia universal ilustrada europeo-americana. 1905-33. Madrid: Espasa-Calpe. 70 v. en 72.

Moliner, María. 1998. Diccionario de uso del español. 2a. ed. Madrid: Gredos. 2 v. 1995. 1.792 p.

Susana Romanos de Tiratel
Directora
Información, Cultura y Sociedad