



MOOC Mentoría en la Universidad. Formación de las Figuras Implicadas (MUFFIM)

MÓDULO 2. El proceso de Mentoría

Tutora: María José Mosquera González
Unidad de Investigación: Formación y Orientación para la Vida (FORVI)
Universidade da Coruña
2021



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



Este documento forma parte del material de consulta y ampliación del curso MOOC “Mentoría en la Universidad. Formación de las Figuras Implicadas”, elaborado por la Unidad de Investigación FORVI (Formación y Orientación para la Vida) de la *Universidade da Coruña*.

Autoras de la publicación: María-Luisa Rodicio-García, María-Paula Ríos-de-Deus, María-José Mosquera-González, Laura Rego-Agraso y María Penado Abilleira.

Publica: Servicio de Publicaciones de la *Universidade da Coruña*.

ISBN: 978-84-09-28787-1

Coordinación del MOOC: Unidad de Teleformación, CUFIE. *Universidade da Coruña*.

Diseño gráfico y producción de vídeo: Manuel García Torre, Ana María Peña Cabanas, Irma Moreno Sánchez, Beatriz Iglesias Cabodevila, Manuel López Martínez.

Año: 2021

Enlace para citar: <http://hdl.handle.net/2183/27498>

Este documento está bajo una licencia Creative Commons:



[Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Índice

1. Presentación del módulo	3
2. Objetivos	4
3. Contenidos.....	5
3.1. De dónde partimos. Qué se entiende por mentoría	5
3.2. Tipos de mentoría	7
3.3. Figuras implicadas.....	11
3.4. Fases del proceso de mentoría.....	16
3.5. Técnicas utilizadas.....	20
4. Actividades	24
5. Referencias bibliográficas	26



1. Presentación del módulo

En este módulo se conceptualiza la mentoría como una propuesta educativa que se ha ido consolidando a lo largo del tiempo y que puede adoptar diferentes tipologías en función de los siguientes criterios: formato, personas participantes y propósito. Las personas involucradas en un proceso de mentoría pueden adoptar los roles de mentorizada, mentora o consejera tal y como se definen aquí.

Para realizar un proceso de mentoría es necesario seguir cuatro fases: construcción de la relación, intercambio de información y establecimiento de objetivos, trabajar en la consecución de los objetivos y profundización del compromiso, y finalización de la relación de mentoría y planificación para el futuro.

A lo largo de todo el proceso es importante recoger toda la información que se vaya generando de ahí que finalice el módulo describiendo cuatro técnicas de recogida de información útiles en la mentoría: entrevista, observación, técnicas de comunicación interpersonal y portafolios de competencias.



2. Objetivos

Definir la mentoría.

Identificar diferentes tipos de mentoría.

Identificar las figuras implicadas.

Definir las fases de un proceso de mentoría.

Identificar diferentes formas de recogida de información.



3. Contenidos



Pulsa aquí para
ver el vídeo

3.1. De dónde partimos. Qué se entiende por mentoría

En la Unidad 1 te has acercado a la mentoría contextualizándola en la Educación Superior, que es el objeto de este MOOC.

Has visto que la mentoría es una modalidad de orientación que se concreta en un proceso de ayuda, guía y seguimiento de una persona, con más experiencia o conocimientos, con respecto a otra persona menos experimentada, con menos formación, etc.; con el propósito de desarrollar competencias académicas, personales, sociales y profesionales. En definitiva, un acompañamiento para la mejora de la gestión de la carrera, entendida como el paso por la vida universitaria.

Esta acción se apoya en los principios de prevención, desarrollo e intervención social, y tiene un carácter transformador que hace de ella una experiencia de aprendizaje que marca un antes y un después en la vida de las personas, los colectivos y las organizaciones.

En este MOOC se trabaja la mentoría desde una perspectiva integradora (Colvin y Ashman, 2010; Palmer *et al.*, 2015) que pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Servir como recurso para resolver las necesidades de todas las personas implicadas.
- Desarrollar de forma práctica procesos eficaces de aprendizaje, que de otro modo resultan tediosos y teóricos en exceso.
- Poner el énfasis en las potencialidades de cada persona, para facilitar la adquisición de conocimientos, actitudes o habilidades que puedan ser transferidas a su desarrollo personal, social, académico y profesional.



- Servir de sustento y de apoyo en los periodos de transición: en el inicio de los estudios universitarios, en el paso de unos estudios a otros o en la incorporación al mundo del trabajo.
- Desarrollar una implicación, compromiso y colaboración entre todas las personas del proceso de mentoría, con el fin de potenciar lazos emocionales y afectivos que las beneficien, y, por extensión, que beneficien también a la institución, asociación u organización en la que se está poniendo en marcha.



Recuerda

La mentoría en la Educación Superior se ha consolidado como una tendencia y un modelo educativo de futuro.



Pulsa aquí para
ver el vídeo

3.2. Tipos de mentoría

El proceso de mentoría se puede concretar en función de diferentes criterios: el formato, las personas participantes o el propósito, entre otros; dando lugar a diferentes tipos de mentoría que, en mayor o menor medida se han ido aplicando en el contexto de la educación superior con resultados muy prometedores (Woolhouse y Nicholson, 2020; Rekalde y Mendía, 2020; Tinoco-Giraldo, Torrecilla y García-Peñalvo, 2020; Leedahl et al., 2019; Fernández-Martín *et al.*, 2018; Gail *et al.*, 2017; Yin-Che, 2013; Manzano-Soto *et al.*, 2012; Rowland, 2012; Valverde *et al.*, 2004), entre otros.

3.2.1. Mentoría tradicional

Es la relación de ayuda, guía y acompañamiento de una persona adulta con más conocimientos y experiencia de vida (mentora), respecto a otra que es más joven, con menos conocimientos y experiencia. Ese estar “al lado de” se traduce en un empoderamiento de la persona receptora.

3.2.2. Mentoría formal vs. informal

La *mentoría formal* se caracteriza por su intencionalidad y lógicamente sigue una estructura previamente establecida, con objetivos y procedimientos de evaluación claramente definidos. Las personas que participan en la relación solicitan u ofrecen la mentoría, establecen objetivos y hacen acuerdos sobre su naturaleza.

Por el contrario, la *mentoría informal* ocurre de forma espontánea y no tiene un modelo predefinido, sino que las personas que asumen el rol de mentoras o mentorizadas se eligen entre sí y deciden las reglas, la naturaleza y la duración de su relación.



3.2.3. Mentoría entre iguales (peer to peer)

Es el tipo de mentoría más habitual, tiene lugar entre personas de edad similar y con el mismo rol o estatus, de manera que cada una de ellas asume el rol de mentora de la otra, en aquello en lo que es más competente o tiene mayor habilidad y experiencia. Implica, por tanto, una relación horizontal entre personas que se perciben mutuamente como iguales. Puede haber mentorías recíprocas en las que, en función de la tarea o dependiendo del momento, varían los roles o, por el contrario, son permanentes a lo largo de todo el proceso.

3.2.4. Mentoría grupal

La *mentoría grupal* es la relación entre una persona mentora y un grupo que comparten un objetivo o que tienen un interés común. Todas las personas participan de las mismas experiencias y se responsabilizan de su propio aprendizaje, a la vez que apoyan el de las demás. La persona que ejerce como mentora, en este caso, actúa como socia de aprendizaje y facilitadora para el grupo, a la vez que gestiona la dinámica de colaboración que se establece en el mismo.

3.2.5. Mentoría inversa (reverse mentoring)

En ella, se da una situación “inversa” a la de la mentoría tradicional. En este caso, es una persona más joven o con menos experiencia de vida, la que ejerce como mentora. La persona mentorizada, será aquella que, aun teniendo más experiencia vital, presenta carencias en algunas habilidades. Serán precisamente estas carencias las que marquen la relación.

3.2.6. Mentoría cruzada (cross mentoring)

Las personas que ejercen de mentoras y las que desempeñan el papel de mentorizadas, comparten su experiencia y conversan como iguales, formando un equipo de trabajo muy diferente en experiencias y desarrollo vital. Esta dinámica de mentoría se centra en el intercambio de conocimientos entre todos los niveles de



experiencia, por ello la totalidad de las personas participantes se perciben como socias y como un recurso para las demás. Por esta razón también mantienen su compromiso, e inician un proceso de pensamiento mutuo para conseguir nuevas maneras de ser y de estar. Si el aprendizaje en el proceso tiene éxito, las perspectivas de las personas socias del grupo cambian, tanto durante la mentoría como después de la misma.

3.2.7. Mentoría exprés (express mentoring)

Es la modalidad de mentoría en la que se producen encuentros rápidos y puntuales entre personas más experimentadas y con prestigio en un determinado ámbito, y aquellas otras que no lo son y buscan apoyo, orientación y consejo. Se suele dar en ambientes informales.

3.2.8. Mentoría dual

La *Mentoría Dual*¹ (MD), por su parte, combina la mentoría entre iguales (*peer tutoring*) y la mentoría cruzada (*cross mentoring*), para configurar un modelo en el que coexisten dos relaciones de mentoría paralelas. La relación entre ambos tipos de mentoría es bidireccional y se retroalimentan hasta conseguir el compromiso de la institución en su globalidad y la generación de comunidades de aprendizaje.

La MD pone el énfasis en la figura de la mentora e implica a toda la comunidad educativa sin circunscribirse únicamente a la relación de la persona mentora y mentorizada. Con esta visión se beneficia a estudiantes, profesorado, institución de

¹ Nombre registrado en la Oficina Española de Patentes y Marcas (Nº 4.054.328). Se trata de una metodología de intervención asentada en el Registro General de la Propiedad Intelectual (Nº de asiento registral 03/2020/983).



Educación Superior y sociedad en su conjunto, porque se identifican las oportunidades de mejora y se actúa en consecuencia.

3.2.9. E-mentoría

Implica todas las opciones de mentoría anteriores, pero la relación se establece de forma virtual. En la sociedad digitalizada actual, cualquier proceso de mentoría que se precie, utilizará algún tipo de plataforma virtual para desarrollarse: correo electrónico, *Skype*, *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram*, etc. Dependiendo del contexto de aplicación, se puede adoptar un modelo totalmente virtual o mixto.



Recuerda

Existen diferentes tipos de mentoría según el formato, las personas participantes y destinatarias y el propósito. Es importante tenerlo en cuenta para elegir el que mejor se adapte a cada contexto.



Pulsa aquí para
ver el vídeo

3.3. Figuras implicadas

Las figuras indispensables para que se produzca una relación de mentoría, en su modalidad más básica son la de mentora y mentorizada (Andrade-Abarca *et al.*, 2017; Soto *et al.*, 2012). En el contexto de la Enseñanza Superior y con intención de favorecer la implicación del profesorado tutor y así dar un carácter más global y constructivo para la organización, se añade una tercera figura, la de consejera (Aguilar y Manzano, 2018; Manzano *et al.*, 2012).

Cuando se habla de la mentoría se suele focalizar la atención en la persona mentorizada, pero es evidente que se trata de un trabajo colaborativo en el que las otras figuras implicadas tienen que ser aptas para el ejercicio de su función y estar interesadas en salir reforzadas de la relación. Es por ello que, en este MOOC apostamos por un modelo de Mentoría Dual, tal y como se ha definido en el anterior apartado y que la diferencia del modelo por excelencia en el contexto de la Enseñanza Superior, la mentoría de iguales, al complementarla con la mentoría cruzada.

En este nuevo escenario, se da énfasis a la figura del mentor/a, el profesorado tutor ejerce de mentor/a de mentores/as (consejero/a), adoptando un papel activo en todo el proceso, involucrándose desde los primeros momentos y sirviendo de puente entre los actores de la mentoría de iguales y el equipo de coordinación del proceso. Esos dos procesos de mentoría que se desarrollan en paralelo se acompañan del intercambio de información, formación y desarrollo en un contexto más amplio, en el que entran como actores otras figuras de la organización con cargos de gestión (responsable del PAT, Vicedecanato de estudiantes, Vicedecanato de innovación, o quien se estime más conveniente), que atienden de primera mano



a los requerimientos del proceso, propiciando su continuidad en las mejores condiciones.

Con esta dinámica de trabajo, se generan diferentes sinergias que fortalecen el entramado de relaciones, la formación de todos los miembros de la organización y la socialización de los procesos, creando verdaderas comunidades de aprendizaje.

Ante la pregunta ¿qué cualidades, habilidades y/o competencias de las personas implicadas favorecen el proceso de mentoría?, las respuestas pueden ser variadas, si bien, hay algunas que son básicas en las figuras objeto de este MOOC.

Para definirlos es preciso tener claro una serie de conceptos diferentes, plenamente interrelacionados, que representan tres niveles de concreción (Lazzati, 2020): cualidades, habilidades y competencias. Así, entendemos que:

- Las *cualidades* son las características que distinguen y definen a las personas y hacen referencia a la manera de ser y de pensar de alguien. Ej.: ser una persona sensible.
- La *habilidad* es la cualidad puesta en práctica, lo que nos permite llevar a cabo y con éxito determinada actividad. Ej.: saber ponerse en el lugar del otro.
- Y las *competencias* son las habilidades en su máximo desarrollo, lo que nos lleva a ser competente en algo. Ej.: empatía.

3.3.1. Mentora

La persona mentora es reconocida dentro de la comunidad como alguien a quien se respeta o admira. Su prestigio puede ser atribuido al reconocimiento institucional, trayectoria, habilidad, carisma, fama o excepcionalidad.



La labor de mentoría implica la integración de un conjunto de acciones que la persona mentora desempeña respecto a la mentorizada. Se trata fundamentalmente de: acompañar, ser un ejemplo, servir de guía, apoyo, motivar e incluso retar.

Para ejercer este rol, la persona mentora debe tener conocimiento de la institución y necesitará poseer una serie de cualidades, desarrollar ciertas habilidades y demostrar ciertas competencias: habilidades comunicativas, interés en desarrollar a otras personas, entender a los demás, sentido del humor, capacidad de síntesis, disponibilidad, flexibilidad, implicación personal, saber gestionar las relaciones e integridad.

En ningún caso, la persona que ejerza como mentora deberá hacer juicios de valor, adoptar una posición directiva, realizar preguntas cerradas, ser el centro de atención, discutir, indicar lo que se debe hacer, o interferir en sus actuaciones.

3.3.2. Mentorizada

El rasgo fundamental de la persona mentorizada es que tiene poco conocimiento y/o experiencia en un ámbito concreto, y ha decidido, de forma voluntaria, recibir ayuda y orientación. Se encuentra en posición de desventaja para afrontar la situación que está viviendo, por estar en un periodo crítico de transición, tener necesidades específicas, no contar con determinadas habilidades y experiencias para el desarrollo personal, social, académico y/o profesional. Esa desventaja es la que se pretende paliar a lo largo de la mentoría.

En este proceso las personas mentorizadas son sujetos activos y sus habilidades determinarán la efectividad del proceso. Independientemente del tipo de mentoría utilizada, deben esforzarse por aprender las estrategias que les transmiten, para poder aplicar el conocimiento en diferentes situaciones y, posteriormente, saber informar de los resultados obtenidos. Así mismo, han de mostrar iniciativa e interés



por cumplir los acuerdos fijados, deben tener conciencia de sí misma en el proceso, así como tener claros los objetivos y estar comprometidas con el propio aprendizaje.

Las cualidades fundamentales de la persona mentorizada son, entre otras:

- *Decisión.* Para dar el paso hacia la mentoría, definir y acordar la mejor manera de gestionarla y las expectativas para la relación.
- *Iniciativa.* Iniciar su propio desarrollo y aprovechar al máximo las oportunidades de aprendizaje y ser capaz de acceder a otras fuentes de asesoramiento e información según corresponda.
- *Compromiso.* Comprometerse a completar las tareas acordadas en el proyecto de desarrollo personal (PDP), fijado previamente.
- *Compartir.* Reunirse con la mentora y compartir información sobre sus fortalezas, necesidades de desarrollo, ambiciones, etc.
- *Responsabilidad.* Asumir la responsabilidad de elaborar sus propios planes de desarrollo personal y mantener informada a la mentora.
- *Respeto.* Ser abierta y honesta. Garantizar la confidencialidad, según lo acordado.

3.3.3. Consejera

La persona que ejerce de consejera supervisa la actuación desarrollada en el proceso de mentoría, ejerciendo funciones de diseño, gestión, seguimiento y evaluación. Debe conocer los procesos de mentoría en profundidad y la actuación que van a desarrollar las personas que desempeñan el papel de mentoras para darle apoyo y soporte. Además, debe defender los intereses de la organización a la que representan garantizando la consecución de los objetivos y los beneficios previstos.



En la Enseñanza Superior desempeñan el rol de consejeras el profesorado tutor, con experiencia en los planes de acción tutorial y que deciden participar voluntariamente en el proceso de mentoría.

Las personas que son consejeras deben poseer, entre otras cualidades, habilidades y competencias, las siguientes: conocimiento de la institución, habilidades sociales, comunicativas y asertivas, saber gestionar las relaciones, entender a los demás, disposición para la implicación personal, disponibilidad, flexibilidad e integridad. Su labor implica la integración de un conjunto de acciones que pasan por: coordinar, acompañar, servir de guía y apoyo, motivar, liderar, gestionar grupos y evaluar.



Recuerda

Las figuras indispensables para que se produzca una relación de mentoría, en su modalidad más básica son mentoras y mentorizadas. Con intención de favorecer un carácter global y constructivo para la organización, se añade una tercera figura, la de consejera.



Pulsa aquí para
ver el vídeo

3.4. Fases del proceso de mentoría

El proceso de mentoría en sí mismo, tiene unas fases bien diferenciadas (Alonso-García, 2021; Gómez Flechoso, 2020; Camacho, 2018); pero antes de dar entrada a cada una de ellas, es necesario señalar la importancia de un primer momento en cualquier acción de mentoría y, mucho más en la Mentoría Dual, que podríamos denominar Fase 0: *aproximación al contexto*. Se puede decir que de lo realizado en esta primera fase dependerá el éxito de la acción de mentoría. Se trata de realizar un primer estudio (evaluación diagnóstica) que permita tener una medida exacta de la viabilidad de la acción de mentoría, quienes serán las personas que intervengan en cada subproceso, cómo y cuándo lo harán. Superada esta fase inicial se estará en condiciones de plantear las acciones siguientes y, por tanto, de iniciar el proceso de mentoría propiamente dicho. Toda la información generada hasta este momento, servirá de soporte a la acción posterior concretada en las fases que se describen a continuación.

3.4.1. Fase 1. Construcción de la relación

Durante la construcción de la relación, las personas que ejercen de mentoras y mentorizadas se conocerán y comenzarán a establecer confianza. Durante la primera reunión, preferentemente presencial, deben discutir los antecedentes, experiencias, intereses y expectativas.

Es el momento de:

- Establecer una buena relación, mostrando confianza y respeto mutuo.
- Intercambiar puntos de vista sobre lo que va a ser la relación para realizar una buena gestión de las expectativas mutuas.
- Acordar el grado de responsabilidad de cada una en la relación.
- Diseñar una metodología de trabajo conjunta.



- Establecer una periodicidad de contactos.
- Establecer las líneas generales de los temas que se tratarán.
- Firmar un compromiso de participación y confidencialidad.

3.4.2. Fase 2. Intercambio de información y establecimiento de objetivos

El intercambio de información y establecimiento de objetivos es una fase crucial porque se sientan las bases que regularán la acción de mentoría y se hacen explícitas las expectativas de las figuras implicadas. En la medida en que se llegue a acuerdos claros y concisos, la relación discurrirá por caminos de entendimiento y superación.

La confianza se incrementará y al intercambiar información, la persona que ejerce de mentora conocerá las metas que la mentorizada espera alcanzar. Por este motivo le brindará su apoyo en una gran variedad de aspectos, que le faciliten la toma de decisiones. Las metas son útiles porque le ayudan a ver más allá de las exigencias cotidianas y a obtener claridad sobre cómo aprovechar al máximo esta relación. También se le debe alentar a escribir, compartir y discutir sus objetivos, y a interesarse por medir su progreso.

Es el momento de:

- Conocer las preferencias de la persona mentorizada.
- Identificar las necesidades y aspiraciones.
- Seleccionar áreas prioritarias a las que atender.
- Establecer de dónde se parte.
- Determinar los objetivos y los indicadores de éxito.
- Aclarar el enfoque metodológico.
- Elaborar un plan de desarrollo personal.
- Ganar compromiso para hacer de la relación una experiencia positiva.



3.4.3. Fase 3. Trabajar en la consecución de los objetivos/profundización del compromiso

Durante esta fase, que suele ser la más larga, la persona que ejerce de mentora ayudará a la mentorizada a trabajar para lograr sus objetivos a través de conversaciones, compartiendo materiales escritos, probando diversas actividades de aprendizaje y desarrollo y presentándole a otras personas que estén en el mismo proceso.

La etapa está marcada por la apertura y la confianza, la discusión significativa y la aplicación de nuevas ideas y enfoques. Por este motivo se le ofrecerán estímulos continuos y desafíos que le ayudarán a pensar en nuevas maneras de abordar un problema o situación.

Es el momento de:

- Crear espacios de diálogo para posibilitar que se compartan experiencias.
- Revisar el progreso y adaptarlo, si es necesario.
- Empoderar a partir del reconocimiento y la celebración de logros.
- Identificar y crear oportunidades en lo personal, académico y profesional.
- Identificar nuevos problemas y formas de trabajar, si fuera necesario.
- Explorar sentimientos y emociones experimentadas a lo largo del proceso.
- Reflexionar sobre comportamientos y acciones a mejorar.
- Revisar los objetivos y ajustarlos, si fuera necesario.
- Trabajar y aprender juntas.

3.4.4. Fase 4. Finalización de la relación de mentoría y planificación para el futuro (Feedforward)

Durante la última fase, la planificación del éxito continuo de la persona mentorizada se equilibra con el cierre de la relación formal de mentoría.

Es el momento de:



- Permitir que la relación evolucione o termine.
- Revisar el proceso realizado.
- Reflexionar críticamente sobre lo que se ha aprendido.
- Abordar sentimientos y preocupaciones.
- Definir los tipos de apoyo que puede necesitar en el futuro.
- Evaluar la relación y decidir sobre su continuidad.

La mentora puede, finalmente, conectar con otras personas que estén en su misma situación, que puedan proporcionar beneficios distintos a los ya logrados por ella misma. Este también es un buen momento para explorar el interés de la persona mentorizada para ejercer de mentora en el futuro.



Recuerda

Un proceso de mentoría se desarrolla en cuatro fases: construcción de la relación, intercambio de información y establecimiento de objetivos, trabajar en la consecución de los objetivos y profundización del compromiso y finalización de la relación de mentoría y planificación para el futuro. Todas ellas deberán estar precedidas de una fase de aproximación al contexto que posibilite un diagnóstico inicial y la preparación para la acción.



Pulsa aquí para
ver el vídeo

3.5. Técnicas utilizadas

En los procesos de mentoría se pueden utilizar diferentes técnicas de recogida de información (Angulo, 2017; Moreno-Fernández y Moreno-Crespo, 2017; Jociles, 2018; Dambra, 2021).

3.5.1. Entrevista

Es el recurso por excelencia a la hora de comenzar la relación de mentoría y, por tanto, es una de las partes fundamentales del proceso. En ella, las figuras implicadas intercambian información valiosa que permitirá llegar a acuerdos en cuanto al propósito a alcanzar y la forma de hacerlo. El éxito se centra en que la persona que ejerce como mentora sea capaz de generar un clima de confianza que posibilite el acercamiento y posterior acompañamiento de la mentorizada, y en hacer las preguntas más adecuadas.

Hay seis preguntas clave:

- ¿Qué es lo que quieres hacer?
- ¿A dónde quieres llegar?
- ¿Qué estás haciendo en la actualidad para conseguir llegar a tu objetivo?
- ¿Qué es lo que no estás haciendo que te está impidiendo alcanzar tu objetivo?
- ¿Qué es lo que puedes hacer diferente que te puede ayudar a superar los obstáculos?
- ¿Dónde necesitas más ayuda?

3.5.2. Observación

Se basa en la utilización de los sentidos para registrar lo que ocurre a nuestro alrededor. Es importante, mejorar las habilidades de observación de la persona que



ejerce como mentora para que sea capaz de "escuchar" con algo más que oídos y tomar mejor las decisiones a lo largo del proceso.

Se trata de realizar una observación activa, es decir, que sirva para un propósito de desarrollo, lo que implica ser conscientes de las fuentes que la determinan:

- a) La cultura. Cuánto más conocimiento tengamos del modelo de sociedad que nos rodea más podremos percibir sobre las maneras de obrar, pensar y sentir que son propias de ese modelo.
- b) Las experiencias previas. No hay nada mejor para entender qué sienten los demás ante un determinado hecho, que haberlo vivido una misma.
- c) La curiosidad. Una actitud abierta siempre a ir más allá de las cosas que vemos, nos puede permitir profundizar en las relaciones, algo fundamental en la mentoría.

A partir de estos tres elementos son muchas las técnicas que se pueden utilizar para desarrollar la observación de manera efectiva (listas de cotejo, registro anecdótico, escala de apreciación, etc.), sólo se trata de aumentar el nivel de consciencia de todo lo que sucede alrededor y registrarlo prestando atención a los detalles.

3.5.3. Técnicas de comunicación interpersonal

Las técnicas de comunicación interpersonal más utilizadas son:

- 1) Escucha activa: escuchar y comprender lo que se dice, los significados, concentrándonos en el proceso de comunicación.
- 2) Reflexión: reflejar el contenido del mensaje atendiendo a los sentimientos y actitudes de la persona mentorizada.
- 3) Parafraseo: demostrar una comprensión de las ideas de la mentorizada reformulándolas con otras palabras.



- 4) Aclaración: para que la persona mentorizada identifique y verbalice sentimientos y actitudes para una mejor comprensión de lo que quiere expresar.
- 5) Interpretación: tratar las relaciones de causa y efecto, evidentes a partir del propio conocimiento de la mentora y de los comentarios de la mentorizada.
- 6) Indagación: recurrir a las preguntas para ayudar a guiar la interacción.
- 7) Silencio: realizar pausas intencionadas que ayudan a ajustar el ritmo de la interacción.
- 8) Alentar: realizar declaraciones o gestos de apoyo que le permitan a la mentorizada saber que la mentora lo acepta y empatiza.
- 9) Análisis tentativo: elaborar una conclusión parcial basada en las ideas expresadas por la mentorizada.
- 10) Resumen: elaborar una conclusión general tentativa de lo que ha sucedido en la interacción, para verificar los niveles de acuerdo y comprensión de las personas participantes.

3.5.4. Portafolios de competencias

Es una herramienta reflexiva que permite almacenar y mostrar competencias de la persona mentorizada. La información puede ser sobre datos personales, intereses, opiniones, planes, objetivos, metas, etc.; en función del tipo de mentoría, del contexto y del momento en el que se produce.

El portafolios sirve para aprender a aprender, aprender a lo largo de la vida, orientarse profesionalmente, buscar trabajo, gestionar y evaluar el desempeño, evaluar y acreditar las competencias adquiridas, entre otras funcionalidades.



Recuerda

En la mentoría se utilizan diferentes técnicas de recogida de información. Las más utilizadas son: la entrevista, la observación, las técnicas de comunicación interpersonal y el portafolios de competencias.



4. Actividades

A continuación, para que reflexiones sobre algunos de los aspectos analizados en este módulo, te proponemos que elabores un DAFO (Aliaga, Gutiérrez-Braojos y Fernández-Cano, 2018) que te permitirá a qué nivel te encuentras para asumir un rol en un proceso de mentoría.

¿Cómo hacer un DAFO? Como indican sus siglas, el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) trata de dar respuesta a una serie de preguntas que tenemos que hacernos: ¿Cómo puedo aprovechar mis fortalezas? ¿y las oportunidades? ¿cómo detener mis debilidades? ¿y defenderme de las amenazas?

- **Debilidades.** Son los puntos débiles que puedo tener y que debo controlar y limitar para poder evolucionar. Algunos ejemplos serían la falta de experiencia, incapacidad de enfrentarme a las situaciones de crisis, etc. Para ello, debes hacerte preguntas como ¿qué puedo mejorar? ¿tengo menos ventajas que otras personas? ¿qué me falta para llegar a mis objetivos?
- **Fortalezas.** Ventajas competitivas que puedes explotar frente a tu competencia como recursos, habilidades o capacidades diferenciales. Entre ellas, podemos encontrar la innovación, una buena imagen, una buena capacidad de aprendizaje y relación, etc. Plantéate preguntas como ¿qué es lo que hago mejor que el resto? ¿qué es lo que se me da bien?
- **Amenazas.** Son aquellos elementos externos que pueden frenar la efectividad de mi estrategia pero que no los controlo yo directamente, sino que son externos. Por ejemplo, nuevos competidores, crecimiento personal lento, cambios en la vida, etc. Para saber cuáles son mis amenazas tendrás que responder a preguntas tipo ¿qué agentes externos me impiden llegar a mis metas? ¿qué problemas que se escapan a mi control me puedo encontrar? ¿qué ventajas puede tener la competencia?



- **Oportunidades.** Son los elementos que puedo aprovechar gracias a la situación externa actual. Algunas oportunidades serían, por ejemplo, empezar en un momento nuevo de la vida, etc. Para reflexionar sobre este punto deberías plantearte cuestiones como ¿qué puedo ofrecer? ¿qué recursos tengo que ahora mismo sean positivos para alcanzar mi objetivo? ¿hay aspectos externos en los que me puedo apoyar?



5. Referencias bibliográficas

- Aguilar, N. L. y Manzano, N. (2018). La mentoría en el nivel universitario: etapas para su implementación. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 255-262. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Aliaga, F. M., Gutiérrez-Braojos, C. y Fernández-Cano, A. (2018). Las revistas de investigación en educación: Análisis DAFO. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 563-579. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.36.2.312461>
- Alonso-García, M.A. (2021). Propuesta de modelo de mentoría entre iguales en entornos universitarios. *Revista Electrónica Educare*, 25(1), 1-17. <http://doi.org/10.15359/ree.25-1.19>
- Andrade-Abarca, P. S., Salazar, Á. y Loaiza-Aguirre, M. I. (2017). *Buenas prácticas de innovación en la Educación Superior: la mentoría como apoyo al proceso de inducción del estudiante nuevo*. IV Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad-CINAIC, Zaragoza, España. https://doi.org/10.26754/CINAIC.2017.000001_087
- Angulo, L. M. V. (2017). Entrevista. *Revista Internacional de Formação de Professores*, 2(1), 156-159.
- Camacho, M. I. (2018). Mentoría en educación superior, la experiencia en un programa extracurricular. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(4), 86-99. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.4.1999>
- Colvin, J. W. y Ashman, M. (2010). Roles, riskz and benefits of peer mentoring relationships in higher education. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 18, 121-134. <https://doi.org/10.1080/13611261003678879>



Dambra, M. (2021). *Las nuevas técnicas de comunicación: Saber comunicar hoy*. De Vecchi.

Fernández-Martín, F.D., Arco-Tirado, J.L., Hervás-Torres, M. y Delgado-Pastor, L.C. (2018). Transformar la educación superior y obligatoria a través de aprendizaje-servicio y mentoría. *Universitas Psychologica*, 17(4), 1-12. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-4.teso>

Gail, L., Crisp, G., Dolan, E.L. y Wuetherick, B. (2017). Mentoring in Higher Education. En D.A. Clutterbuck, F. Cochan, L. Gail, Domínguez, N. y J. Haddock-Millar (Eds.). *The SAGE Handbook of Mentoring* (pp. 316-334). SAGE publicaciones.

Gómez Flechoso, M.A. (2020). Desarrollo de un sistema de gestión y control automatizado del programa de mentoría en la UCM. (Proyecto de Innovación Docente). Universidad Complutense de Madrid. https://eprints.ucm.es/id/eprint/62384/1/memoria_Proyecto93_Convocatoria2019-20.pdf

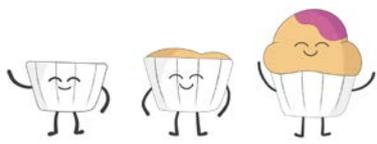
Jociles, M. I. (2018). La observación participante en el estudio etnográfico de las prácticas sociales. *Revista colombiana de antropología*, 54(1), 121-150.

Lazzati, S. (2020). Competencias, cambio y coaching. Ediciones Granica.

Leedahl, S. N.; Brasherb, M.S.; Estusc, E.; Breckd, B.M.; Dennisd, C.B. y Clark, S.C. (2019). Implementing an interdisciplinary intergenerational program using the Cyber Seniors® reverse mentoring model within higher education. *Gerontology & Geriatrics Education*, 40(1), 71-89. <https://doi.org/10.1080/02701960.2018.1428574>



- Manzano-Soto, N., Martín, A., Sánchez M., Rísquez, A. y Suárez-Ortega, M. (2012). El rol del mentor en un proceso de mentoría universitaria. *Educación XXI*, 15(2), 93-118.
- Moreno-Fernández, O. y Moreno-Crespo, P. (2017). El portafolio digital como herramienta didáctica: una evaluación crítica de fortalezas y debilidades. *Revista de humanidades*, 30, 11-30.
- Palmer, R., Hunt, A. N., Neal, M. y Wuetherick, B. (2015). Mentoring, undergraduate research and identity development: a conceptual review and research agenda. *Mentoring and Tutoring: partnership in Learning*, 23(5), 411-426. <https://doi.org/10.1080/13611267.2015.1126165>
- Rekalde, I. y Mendia, A. (2020). La mentoría en el impacto académico del profesorado novel de la UPV/EHU. *Estudios pedagógicos*, 46(2), 191-213. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052020000200191>
- Rowland, K. N. (2012). E-mentoring: an innovative twist to traditional mentoring. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(1), 228-237. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000100015>
- Soto, N. M., Cuadrado, A. M., García, M. S., Rísquez, A. y Ortega, M. S. (2012). El rol del mentor en un proceso de mentoría universitaria. *Educación XXI*, 15(2).
- Tinoco-Giraldo, H., Torrecilla, E.M. y García-Peñalvo, F.J. (2020). E-Mentoring in Higher Education: A Structured Literature Review and Implications for Future Research. *Sustainability*, 12, 4344. <https://doi.org/10.3390/su12114344>
- Valverde, A., Ruíz, C., García, E. y Romero, S. (2004). Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta. *Contextos educativos*, 6-7, 87-112.



Woolhouse, C. y Nicholson, L.J. (Eds.) (2020). *Mentoring in Higher Education*. McMillan.

Yin-Che, C. (2013). Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions.

Leadership and Management in Engineering, 13(3), 199-208.

[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000227](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000227)