

PONENCIA EL MENTORING, HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE INFORMAL

PONENCIA: EL MENTORING COMO HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE INFORMAL

Encuentro Transnacional "Fostering Self-Entrepreneurship for Women in Adult Education"

Programa Europeo Grundtvig Learning Partnership Socrates Female
31/03/08 Centro Integral de la Arena. Gijón

Buenas tardes a todos y todas. Como miembro de la Asociación Empresa Mujer de Asturias, y coordinadora de los programas de mentoring, me es muy grato poder compartir hoy con nuestros socios europeos en el Proyecto Female, nuestras experiencias en el desarrollo competencial de las mujeres empresarias, nuestra forma de contribuir al aprendizaje continuo en el ámbito empresarial.

La Escuela de Mentoring es el resultado de un largo trabajo de más de 7 años durante los cuales hemos cubierto distintas etapas con el objeto de profundizar sobre esta herramienta de desarrollo, entre las que destacamos:

- investigación a nivel nacional e internacional de la metodología del mentoring y las experiencias existentes en otros países en los distintos campos en los que se aplica (educativo, empresarial, social...)
- participación en acciones de mentoring durante los años 2002 a 2004 dentro del Proyecto Europeo Equal "La igualdad crea Empleo"
- Creación de una red informal de mentoras dentro de la Asociación Empresa Mujer
- Diseño y ejecución de programas formativos de mentoras
- Creación de una metodología propia de trabajo en las relaciones formales de mentoring
- Diseño y Ejecución de programas de mentorado para emprendedoras y empresarias noveles durante los años 2005 a 2008.
- Intercambio de experiencias y aportaciones entre la coordinación de los programas y las mentoras
- Feedback recibido de las mentorizadas.

Dado que el Proyecto Female incide en el intercambio de experiencias sobre las rutas informales y no formales de formación en el ámbito empresarial, especialmente las utilizadas por las mujeres o dirigidas a ellas, quisiera centrar mi intervención en abordar el MENTORING como un proceso de APRENDIZAJE INFORMAL. Y quisiera también explicar porque ASEM ha elegido centrar sus esfuerzos en los PROGRAMAS DE MENTORADO, como un instrumento de apoyo a la mujer emprendedora y empresaria, que desde nuestro punto de vista logra unos resultados que no obtiene lo que conocemos como formación clásica o formal

PONENCIA EL MENTORING, HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE INFORMAL

Como herramienta de aprendizaje, podemos definir el Mentoring como una secuencia de distintas acciones y procedimientos de trabajo integrados y complementados que están organizados dentro de un marco general, que es el diseñado por la coordinación del programa, pero que en su desarrollo se adaptan de una forma intuitiva por el mentor/a a las necesidades de su “mentee”.

Esta definición pone ya de manifiesto varios aspectos claves:

- que se trata de un modelo de aprendizaje centrado en las necesidades del alumno/a
- que los usuarios (ment@r y mentee) son sujetos activos del aprendizaje
- que en la organización concreta del proceso hay grandes dosis de autonomía de las partes
- **que es un proceso interactivo, flexible y nada rígido**

Para entender el tipo de acciones y procedimientos que pueden integrar un programa de mentoring citamos algunos ejemplos que actualmente pone en práctica nuestra Escuela de Mentoring:

- Acciones de sensibilización en las que se da a conocer el Mentoring, y las características de los programas formales, y que nos sirven para captar tanto mentoras como mentorizadas.
- Formación de Mentoras
- Encuentros de conocimiento previo mentoras/mentorizadas
- Píldoras formativas en formato taller sobre gestión empresarial
- Conferencias y charlas sobre temas empresariales
- Reuniones informales entre mentorizadas, mentoras y empresarias
- Acciones de networking
- Test y otros instrumentos de autoconocimiento
- Sesiones individuales de mentoring formal mentoras-mentorizadas dentro de un programa estructurado de carácter anual.

A modo de resumen estamos ante un método que promueve una conexión dialéctica entre la teoría y la práctica.

No obstante, si bien actualmente existe un creciente interés y una especial atención hacia el “aprendizaje fuera del aula” que identificaríamos como aquel no formal, nuestra apuesta con la ESCUELA DE MENTORING es el “APRENDIZAJE FLEXIBLE o combinación de aprendizaje formal, no formal e informal

PONENCIA EL MENTORING, HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE INFORMAL

- **Aprendizaje formal** porque nuestros programas de mentoring son estructurados, existe una delimitación de tiempo y una asignación de recursos para desarrollarlos y además se llevan a cabo dentro de un contexto más o menos organizado, y son las mentorizadas las que toman la iniciativa de acceder al programa, si bien no existe ningún certificado acreditativo de la obtención de conocimientos al final del mismo.

Asimismo una de las acciones programadas son las píldoras formativas que se desarrollan dentro de un aula si bien se selecciona su contenido en función de las necesidades detectadas en las mentorizadas participantes en programas anteriores y en sus demandas, e incluso se introducen a lo largo del proceso estructurado si se detecta por mentoras una necesidad concreta y común a varias mentorizadas.

- **Aprendizaje informal** porque como hemos ya apuntado, si bien hay un proceso en el tiempo organizado a nivel general, y con unas etapas más o menos marcadas, el proceso individualizado que se produce entre cada pareja (mentora/mentorizada) es distinto en cada una de ellas, porque la fijación de los encuentros es libre tanto en cuanto a fechas, como en cuanto a duración como en cuanto a lugares. Porque las etapas no se cumplen en el mismo tiempo por cada persona. Porque existe una base de recursos y acciones a disposición de las mentoras que cada una utiliza en la forma que mejor considera que puede ayudar a su mentorizada, por lo que no se dan las mismas acciones en todos los procesos individuales. Porque además cada mentorizada elige participar en aquellas acciones que entiende son más prioritarias o necesarias para ella.

En este aprendizaje informal lo más importante son los intercambios de experiencias entre mentora y mentorizada.

Aunque quizás lo más importante en este aspecto es que todo el programa estructurado o formal de mentoring, está englobado dentro de un sistema informal de mentoring que no tiene reglas, ni duración, ni recursos previamente establecidos, y que existe desde hace años en ASEM de una forma en principio natural y actualmente buscada y promocionada.

- **Aprendizaje no formal** porque nuestros programas formales de mentoring están diseñados sobre actividades o acciones que están planificadas, es decir, se sabe cuales son y cual es el proceso a seguir, e incluso existe una serie de actividades propuestas a utilizar por cada mentora en función de que las considere necesarias o no para su mentorizada, pero muchas de esas actividades no se han diseñado expresamente como actividades de aprendizaje, es decir, se contemplan dichas actividades como favorecedoras o potenciadoras del aprendizaje, pero el efectivo aprendizaje individual depende únicamente de la implicada, de si extrae o no reflexiones o conclusiones de las experiencias vividas a través de esas acciones.

PONENCIA EL MENTORING, HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE INFORMAL

Otra característica que podemos destacar de nuestros programas de mentoring, es que dentro de ellos se desarrolla un **aprendizaje que podríamos llamar MOVIL**, porque realmente el aprendizaje se puede dar en cualquier momento y lugar, todo el entorno es una fuente de aprendizaje. En la formación de mentoras dentro de la Escuela incidimos especialmente en que estimulen la movilidad de sus mentorizadas, que las animen a participar en jornadas y encuentros empresariales, actos sociales donde acudan empresarios/as, que visiten otras empresas, que asistan a la cenas mensuales de la asociación, que promuevan encuentros entre mentorizadas, con otras mentoras.

El aprendizaje se produce en distintos lugares, en aquellos lugares donde se considera que la mentorizada puede extraer más experiencias, conocimientos y además es un aprendizaje a través de la observación, la escucha y la formulación de preguntas, desarrollando también la intuición.

De esta forma, no hay que recibir conocimiento en un contexto y luego aplicarlo en el contexto correspondiente (lo que ocurre con el aprendizaje en el aula) si no que conocimiento y aplicación se reciben y aplican en el mismo momento y en el mismo contexto (aceleración del aprendizaje)

Un ejemplo es una cena mensual de la asociación en la que participan las empresarias noveles y las empresarias con experiencia (normalmente un mínimo de 35 personas). Lo importante no es tanto los temas que se desarrollen si no las relaciones que se generan entre las asistentes a través de la observación, la escucha, las preguntas, las respuestas, los comentarios, el lenguaje no verbal, el intercambio de experiencias. Se trata de aprender a través de la gente, y la posibilidad de interactuar con distintas personas cada mes dentro de un mismo contexto, saber lo que están pensando distintas personas sobre un mismo tema, conocer los distintos intereses de distintas personas, crea oportunidades infinitas de aprendizaje.

Lo importante es generar espacios físicos alternativos de encuentros entre empresarios/as con experiencia y empresarios/as noveles, en los que las mentor@s actúan de guías, muestran los distintos caminos o posibilidades y tratan de orientar a su mentorizadas hacia el camino más adecuado para ella, y lo hacen a través de la generación de conversaciones platónicas, es decir, conversaciones con gente que te ayuda a generar ideas al formular las preguntas correctas.

Si además esto lo apoyamos con una red virtual en la que están conectadas + de 1500 empresarias, y que tiene más de 400.000 visitas al año, y en la que existe un foro que genera unas 48.000 noticias al año, estamos conectando un espacio físico y virtual que amplía las posibilidades del aprendizaje.

Se trata de integrar el aprendizaje que hemos definido como móvil dentro del aprendizaje informal para que este tenga un mayor impacto

PONENCIA EL MENTORING, HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE INFORMAL

Todo ello nos introduce en otro concepto, del APRENDIZAJE SOCIAL que es un aprendizaje informal que surge de la interacción de los individuos en espacios físicos y virtuales y una de cuyas principales aportaciones es el incremento del fenómeno que se conoce como “[serendipia](#)” o “serendipity” : descubrimiento afortunado e inesperado que se ha realizado accidentalmente

Un ejemplo que puede ilustrar muy gráficamente este fenómeno de las serendipias es el origen de un tipo de antibiótico : En [1922](#), [Alexander Fleming](#) estaba analizando un cultivo de [bacterias](#), cuando derramó accidentalmente una lágrima sobre el plato que lo contenía. Al día siguiente descubrió que donde había caído la lágrima había un hueco, lo cual le hizo sospechar que las lágrimas pudiesen tener alguna propiedad, y de hecho consiguió extraer una enzima que eliminaba las bacterias sin dañar el tejido humano. Había descubierto sin querer la [lisozima](#), un [antibiótico](#) que mataba bacterias, pero no a los [glóbulos blancos](#) (que es lo que hacía el [fenol](#) usado hasta esa época).

En el campo del aprendizaje las serendipias surgen por asociaciones de ideas, a través de intercambio de conversaciones, observación de hechos, en la interacción en muchos casos accidental de los individuos.

A modo de ejemplo, no hace mucho tiempo y estando vigente nuestro último programa de mentorado, una de las mentoras con la que coincidí en una jornada empresarial sobre Nuevas Tecnologías, me trasladó sus impresiones, dudas, y preocupaciones por la situación de una de sus mentorizadas. Su mentorizada era una empresaria dedicada a la pintura decorativa y las artes decorativas en general, con un gran componente creativo y artístico, con una técnica muy depurada y una singularidad y originalidad en sus trabajos que destacaba, sin embargo no vendía y no era capaz de transmitir la calidad de su trabajo.

Yo le traslade mi experiencia personal como mentora, con una mentorizada que hacía años había tenido y en la que se daban las mismas características, y que además yo había detectado se daban con bastante frecuencia en este tipo de empresarias vinculadas al arte y a la creatividad artística.

En esa conversación, de intercambio de experiencias, ideas, y en un contexto de una jornada empresarial, surgió la idea de organizar una exposición de empresarias vinculadas al mundo del arte o a la creación artística, para favorecer la comercialización de sus productos, visualizar sus trabajos y mejorar la comunicación de sus empresas y productos.

Esta idea se planteo a otras empresarias de la asociación y a posibles participantes y de numerosos encuentros y conversaciones salio un proyecto que tuvo un gran impacto por la asistencia de público, y la presencia en medios de comunicación, que no dejo de ser una respuesta a una necesidad en principio de una mentorizada, pero que luego resultó ser de un colectivo.

Lo que en definitiva se genera en estos espacios en los que pueden intervenir distintas personas en distintos momentos y lugares pero unidas en definitiva por un interés común : el mundo de la empresa, son conversaciones que dan lugar a ideas y visiones generadas desde muy diversos puntos de vista, y normalmente lo que muchas veces necesitamos para resolver un problema en nuestra empresa es verlo desde fuera, es decir, conocer como es visto por una persona ajena al ámbito concreto de nuestro problema.

PONENCIA EL MENTORING, HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE INFORMAL

Con ello se evita el pensamiento con forma de túnel, aquel que busca argumentaciones racionales dentro del propio contexto, y se potencia encontrar nuevos ambientes fuera del contexto individual para conocer otros puntos de vista.

Lo que hace fuerte el aprendizaje social es la CONEXIÓN (vínculos, relaciones) más que el contenido, por eso también las mentoras juegan un papel crucial en esta nueva forma de aprendizaje porque actúan de conectoras entre sus mentorizadas y el resto de personas que forman parte de los distintos ámbitos o espacios físicos en los que pueden generarse los encuentros.

Aunque pueda parecer que el aprendizaje informal es meramente casual, está claro que por los resultados que produce sobre todo en el desarrollo de las personas adultas, no podemos dejarlo al azar. Esta es una de las razones por las que hemos creado la ESCUELA DE MENTORING para cultivar un hábito de aprendizaje informal: propiciarlo, motivarlo, incentivarlo, generarlo, conectarlo, transmitirlo. Pero sobre todo estudiar el fenómeno a través de la observación y el intercambio de experiencias, para descubrir sus claves y poder fomentar de una manera más precisa su existencia.

Nuestra red de mentoras es la AGENCIA PERMANENTE del APRENDIZAJE SOCIAL.

Como estableció VYGOTSKY (psicólogo bielorruso de la primera mitad del siglo XX) que desarrollo la TEORIA del DESARROLLO MENTAL por origen y por naturaleza el ser humano no puede existir ni experimentar el desarrollo propio como una nómada aislado pues tiene necesariamente su prolongación en los demás; de modo aislado no es un ser completo. Para el desarrollo del niño, especialmente en su primera infancia, lo que reviste importancia primordial son las interacciones asimétricas, es decir las interacciones con los adultos portadores de todos los mensajes de la cultura. (1)

La interacción social tiene un papel fundamental (formador y constructor) en el proceso de desarrollo personal, ello significa según VYGOTSKY que algunas funciones mentales (atención, memoria, lógica, emociones complejas, etc.) no podrían surgir y desarrollarse de la misma forma sin la contribución de la interacción social.. (1)

De esta forma el papel de las MENTORAS es crucial en el desarrollo personal de las empresarias noveles, porque ponen a su disposición instrumentos y herramientas (conocimiento, experiencias, contactos) que han sido ya generados por la sociedad, y que amplían las posibilidades naturales de estas nuevas empresarias, y favorecen y aceleran su desarrollo emocional, intelectual y social.

Lo que hacen en definitiva las mentoras es aportar oportunidades que debidamente aprovechadas por sus mentorizadas facilitan su adaptación al mundo empresarial, su socialización, su progreso.

10 personas general más oportunidades que 1 sola, 30 personas generan más que 10 y a medida que aumenta la red de personas generadoras de oportunidades se amplían las posibilidades de desarrollo de los individuos que interactúan en dicha red.

PONENCIA EL MENTORING, HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE INFORMAL

En este orden de cosas, el mentoring, puede que represente o englobe las distintas formas de aprendizaje que a partir de las ideas de Vygotsky han sido enumeradas: aprendizaje cooperativo, aprendizaje orientado, aprendizaje fundado en el conflicto sociocognoscitivo, elaboración de conocimientos en común, etc. (Doise y Mugny, 1981; Perret-Clermont, 1989; Stambak *es al.*, 1983; Cresas, 1987; Rubcov, 1987; Brown y Palincsar, 1986).

Por tanto, se considera que el plano social es clave para transmitir conocimiento al plano individual (planteamiento muy similar al aprendizaje informal); el docente, en nuestro caso las mentoras, juegan un papel importante, ya que es el mediador entre el plano social y el individual. (1)

1) Perspectivas: revista trimestral de educación comparada (París, UNESCO: Oficina Internacional de Educación), vol. XXIV, nos 3-4, 1994, págs. 773-799. ©UNESO: Oficina Internacional de Educación, 1999
LEV SEMIONOVICHVYGOTSKY(1896-1934) Iván Ivic

EL Mentoring como APRENDIZAJE COOPERATIVO Y ORIENTADO interviene en lo que Vygotski denominó *zona de desarrollo próximo*. <Tal zona se define como la diferencia (expresada en unidades de tiempo) entre las actividades del niño limitado a sus propias fuerzas y las actividades del mismo niño cuando actúa en colaboración y con la asistencia del adulto. Por ejemplo, dos niños logran pasar las pruebas correspondientes a la edad de ocho años de una escala psicométrica, pero, con una ayuda normalizada, el primero sólo llega al nivel de nueve años, mientras que el segundo alcanza el nivel de doce años, de modo que la zona proximal del primero es de un año y la del segundo de cuatro.>

Son múltiples las modalidades de la asistencia adulta en la zona de desarrollo próximo; entre ellas figuran la imitación de las actitudes, los ejemplos presentados al niño, las preguntas de carácter mayéutico, el efecto de la vigilancia por parte del adulto y también, en primerísimo lugar, la colaboración en actividades compartidas como factor constructor del desarrollo

Partiendo de la tesis de Vygotsky, repetida por él en diversas ocasiones, de que la educación debe orientarse más bien hacia la zona de desarrollo próximo, nuestra apuesta es aportar a las empresarias noveles la ayuda, consejo y guía de empresarias con experiencia que actúan como mentoras, desarrollando un rol de organizadoras y facilitadoras del aprendizaje.

Así enseñan distintos puntos de vista sobre el mismo tema, problema o situación que la mentorizada plantea. Propician la generación de ideas en la mentorizadas, en vez de aportarlas ellas, guiándolas en su análisis para que sean capaces de tomar la decisión correcta y todo ello a través de la escucha activa y la formulación de preguntas socráticas. NO DIRIGEN, ORIENTAN y GUIAN.

PONENCIA EL MENTORING, HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE INFORMAL

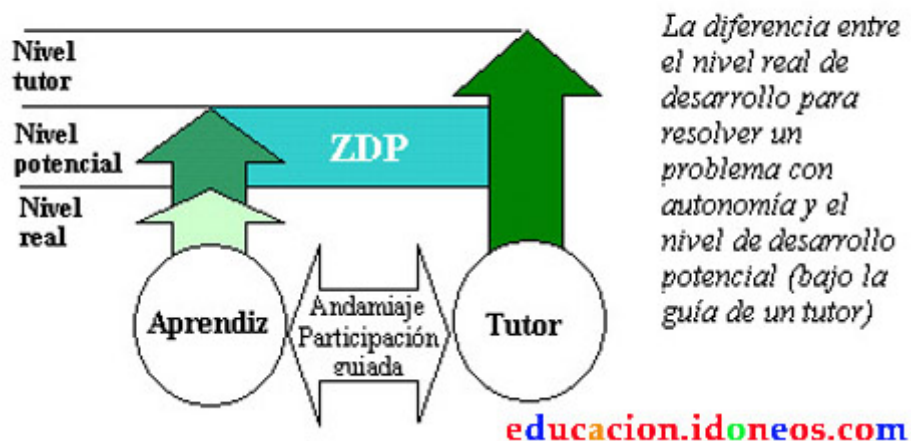
Decimos que el MENTORING desarrolla el potencial porque partimos de los conceptos de Nivel de desarrollo que estableció VITGOSKY :

Nivel de desarrollo real. Es la capacidad que tiene una persona para resolver de forma independiente un determinado problema. Este nivel de desarrollo es el que realmente define la edad mental de un individuo.

Nivel de desarrollo potencial. Es la capacidad que tiene una persona para resolver un determinado problema con la ayuda de otras personas. Este nivel son habilidades y capacidades que aún no han “madurado”; pero que a través de la interacción se pueden hacer “madurar”.

La Zona de Desarrollo Próximo es la distancia que hay entre el nivel de desarrollo real y el nivel de desarrollo potencial. Es justo en esta zona donde actúan los mentores/as mediando entre el plano social y el individual. Analizando esta zona es donde se pueden encontrar las funciones cognitivas que están en vías de desarrollo.

Zona de desarrollo próximo (ZDP)



Hasta ahora, las redes sociales se plantean como un método de aprendizaje informal; dicho de otra forma, se considera que el aprendizaje formal (el académico) usa métodos distintos al aprendizaje informal (el que se adquiere en el trabajo); los esfuerzos de las redes sociales se basan en combinar el aprendizaje informal con el formal.

Bueno, pues interpretando a Vygotsky, resulta que el aprendizaje informal a través de redes sociales es el que se debería aplicar en el aprendizaje formal, únicamente incluye un nuevo elemento; el rol del profesor como mediador entre la red social y el alumno, que nosotros en el aprendizaje de adultos entendido como desarrollo personal y profesional, centramos en la figura del MENTOR/A.

PONENCIA EL MENTORING, HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE INFORMAL

El aprendizaje es un ciclo, que comienza con un hecho, del que surge una experiencia, si eres capaz de detenerte a pensar y reflexionar y extraer de ella un patrón, un modelo, una guía (modelo abstracto o generalización) que utilizar en ocasiones futuras que tengan circunstancias similares. ACCCION-REFLEXION-APLICACIÓN.

Las posibilidades de aprendizaje, y por tanto de desarrollo entendido como avance y progreso se multiplican si no solo reflexionas contigo mismo, si no que reflexionas en una conversación con otras personas, en un entorno conectado y en un entorno social. Y si además no solo puedes observar y reflexionar sobre tus propias experiencias si no sobre las de otras personas que están en contextos parecidos a los tuyos.

De esta forma el aprendizaje social atesora lo que se conoce como [Sabiduría de los grupos](#), que es lo que se ignora desde el aprendizaje formal, y en la mayoría de las organizaciones, porque las personas tendemos a dar más importancia a la sabiduría individual que a la colectiva, cuando está tiene una mayor capacidad de resolver problemas, generar cambios, ideas nuevas...

Concebimos pues un sistema de aprendizaje, en el que el/la aprendiz construye un conocimiento superior por medio del contexto e interactuando con éste, gracias a las conexiones que generan los/las mentor@s entre el plano individual y social, entendido no solo en un plano físico sino también virtual, donde “ el saber” está en un proceso constante de flujo.

Donde la persona, con su potencial y talento son los protagonistas porque generan y reciben a la vez conocimiento. Porque cada uno parte de un punto distinto (sus conocimientos previos) y tienen un ritmo de desarrollo distinto, y un punto de llegada (sus objetivos) distinto también, pero tienen las mismas oportunidades, no viéndose así limitada ni condicionada su capacidad de desarrollo.

Quizás lo más difícil en generar un espacio donde todo el conocimiento tácito pueda ser activado, motivando a todas las partes a compartir, explicitar y probar sus conocimientos implícitos compuestos de experiencias, sentimientos, asociaciones, intuiciones y supuestos.

Cuanto más grande sea la red y el contexto donde interactué esta forma de aprendizaje social mayores serán las posibilidades de desarrollo de los individuos que la integran y de la colectividad en su conjunto.

PONENCIA EL MENTORING, HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE INFORMAL

La ESCUELA DE MENTORING pretende ser ese germen que active el APRENDIZAJE SOCIAL y lo extienda sin límites de espacio, tiempo y circunstancias personales, sobre la base de:

► Una ORGANIZACIÓN, la Asociación Empresa Mujer en la que existe un sistema informal de mentoring que da soporte a todo el engranaje dentro del contexto empresarial

► Una RED DE MENTORAS especialmente formadas para desarrollar de la mejor forma posible su papel de conectoras, guías, consejeras, modelos, estimuladoras, facilitadoras.

► Un PROGRAMA ESTRUCTURADO de MENTORING, que integra un sistema de aprendizaje flexible y móvil.

► Un ESPACIO VIRTUAL, la Feria Empresa Mujer, que aumenta las posibilidades de intercambio de conocimiento más allá del espacio físico o la organización concreta.

► Una PLATAFORMA DE SOFTWARE SOCIAL, que pretende ser el punto de encuentro de todas aquellas personas interesadas en el MENTORING como APRENDIZAJE SOCIAL y que incluirá y posibilitará:

- Formación on-line de mentores/as
- Mentoring on-line (E-MENTORING)
- Intercambio de experiencias y recursos para mejorar el trabajo de los/las mentoras
- Búsqueda de mentor@s a través de la base de mentor@s
- Recursos para los/las emprendedor@s y empresari@s que quieran entrar en un proceso de aprendizaje permanente para desarrollarse personal y profesionalmente.
- Diseño y ejecución de programas formales y estructurados de mentoring adaptados al las necesidades del colectivo destinatario, la organización promotora y el contexto o ámbito en el que se van a desarrollar
- Networking empresarial
- Relaciones de mentoring igual y múltiple

Espero que en un futuro cercano, las personas que hoy estamos compartiendo esta jornada seamos parte activa de esta AGENCIA PERMANENTE de APRENDIZAJE SOCIAL que para nosotras es la Escuela de Mentoring.

Muchas gracias por su atención.