Una reflexión sobre la tutoría [1]

En mi afán por ayudar a las familias a preservar y hacer crecer su capital humano e intelectual, busco historias de personas cuyos recorridos reflejen un aprendizaje a lo largo de toda la vida coronado por el éxito. Me interesan aquellas personas cuyas vidas reflejan trayectorias exitosas en la búsqueda aristotélica de la felicidad. Al estudiar a estas personas, redescubro, a través de sus palabras y acciones, que muchas de ellas atribuyen su éxito, en cada paso sucesivo del viaje de aprendizaje de su vida, a los mentores que les ayudaron. Como he tenido la suerte de contar con mentores en mi vida, me resulta fácil estar de acuerdo en lo acertado que es que hagan tales atribuciones.

¿Cuál es la base y el proceso para una relación de mentoría satisfactoria? Los antiguos griegos tenían un dicho: «Cuando el alumno está preparado, aparece el maestro». Según mi experiencia, los griegos tenían toda la razón. En mi práctica, sigo constatando que, de alguna forma mágica, cuando el futuro alumno anuncia que está preparado para aprender, el maestro aparece. Además, encuentro, en lo más profundo de esa declaración de disposición, la verdadera humildad de la persona dispuesta a convertirse en aprendiz de un maestro y, con ella, la capacidad de honrar la sabiduría ajena. Cada vez más me doy cuenta de que una virtud fundamental para una vida plena es la humildad, la antítesis de la arrogancia. La humildad permite al ser humano reconocer lo que no sabe y buscar a otras personas —a quienes llamamos maestros— que puedan dar respuesta a sus preguntas. Este proceso de búsqueda es un ritual antiguo y, al mismo tiempo, absolutamente moderno. Es un ritual que, en mi opinión, debe preceder a cualquier esfuerzo de aprendizaje que tenga éxito.

Creo que el aprendizaje se produce mejor mediante el método socrático de preguntas. Que los profesores den las respuestas es útil, pero que el profesor guíe al alumno hacia la respuesta a través de preguntas profundiza la integración del aprendizaje por parte del alumno. Plantear preguntas hace mucho más probable que lo aprendido permanezca en la memoria útil del alumno.
Los grandes mentores, a diferencia de los profesores, casi nunca dan respuestas. Más bien tratan de

proporcionar a sus alumnos las preguntas que, en su opinión, conducirán mejor al aprendizaje propio de la persona a la que se está orientando. Una respuesta genérica a la pregunta de un alumno contribuirá a su formación general, pero rara vez conduce a un aprendizaje útil que el alumno pueda integrar de inmediato en su vida. Una relación de mentoría llevará al mentorado a descubrir, a través del arte del mentor, un proceso de aprendizaje que será único para él o ella y que podrá utilizar a lo largo de toda su vida. Es el descubrimiento del proceso de cómo aprendo yo, y no cómo aprende cualquier otra persona, lo que constituye el aprendizaje profundo que se encuentra en toda gran experiencia de mentoría.

Ahora que hemos comprendido los fundamentos y el proceso de la mentoría, ¿cómo se encuentra un mentor?

En primer lugar, el alumno debe preguntarse qué es exactamente lo que, en esta etapa de su vida, busca aprender. ¿Se trata de un conjunto de conocimientos? ¿O de una comprensión más profunda de sí mismo? En otras palabras, en mi recorrido vital, ¿me encuentro en un punto en el que deseo aprender más sobre mi intelecto y mi papel en el mundo y mirar hacia fuera; o quiero aprender más sobre mi intuición, mi yo interior, y mirar hacia dentro? A menudo creemos que buscamos algo externo cuando, en realidad, lo que estamos experimentando es un cambio interno, y es ahí donde deberíamos mirar en primer lugar. Muchas de las tradiciones místicas nos dicen que el intelecto es producto de la intuición, que nuestras mentes son el reflejo de nuestro espíritu. En mi propia vida, a menudo me doy cuenta de que, cuando mi intelecto me dice que me encuentro en una encrucijada en mi propio camino y debo tomar una decisión, en realidad ya he resuelto la cuestión a través de mi intuición, y ya estoy bien avanzado por uno de los caminos, mirando hacia atrás a la encrucijada que queda atrás. Comprender qué pregunta nos estamos planteando realmente —si es exterior o interior, si es una cuestión de intelecto o de espíritu— es fundamental para saber, como aprendiz, dónde buscar un mentor.

En segundo lugar, una vez que el aprendiz ha definido la pregunta para la que busca una respuesta, la siguiente etapa fundamental para encontrar un mentor es empezar a plantear esa pregunta a aquellas personas en las que más confiamos. En este punto del camino hacia la búsqueda de un mentor, el aprendiz debe tener el valor de mostrarse vulnerable. Debe estar dispuesto a dejar de lado su ansiedad natural a la hora de pedir ayuda a los demás y esa sensación, a menudo temida, de estar en deuda que surge

al pedir ayuda a alguien. Mientras el aprendiz se resista conscientemente a este acto de entrega, no estará verdaderamente preparado para aprender y, según mi experiencia, el mentor no aparecerá. Cuando el aprendiz haya dejado atrás este miedo y se haya abierto al compromiso consciente con otra persona —necesario para recibir una mentoría satisfactoria—, el mentor aparecerá. ¿Por qué es así? Sencillamente porque aquellos en quienes más confiamos, nuestro círculo más cercano, saben cuándo estamos preparados para nuestro siguiente aprendizaje. Cuando logramos convencerles de que estamos verdaderamente dispuestos a iniciar ese aprendizaje, nos ayudan a encontrar al mentor.

A menudo, los miembros del círculo más cercano del aprendiz, al inicio del proceso, no tienen ni idea de dónde encontrar al mentor, al igual que el propio aprendiz. Trabajando juntos y aprovechando las múltiples relaciones externas con las que cuenta cada grupo, casi siempre se encuentra al mentor
encontrado. En el mundo actual, este proceso se ve facilitado por los sistemas de información de los que dispone nuestra sociedad; imagina cuánto más difícil era este proceso para la gente de los pueblos pequeños y las aldeas antes de que existieran dichos sistemas. En el proceso de búsqueda de un mentor, a menudo me encuentro con personas que afirman no tener un círculo íntimo. Hasta ahora siempre he comprobado que eso no es cierto. En todos los casos he comprobado que unas cuantas preguntas amables dan lugar a una lista de personas que pueden ayudar; una lista que parece haber permanecido oculta para el aprendiz debido a su ansiedad a la hora de pedir ayuda. Una vez más, no se puede iniciar el camino del aprendizaje sin pedir ayuda; es el acto crucial para que el aprendizaje tenga lugar.

En tercer lugar, el respeto mutuo por la relación entre el mentor y el alumno puede conducir —y de hecho suele hacerlo— a que la relación se amplíe a medida que surgen nuevas preguntas. En última instancia, el viaje de aprendizaje a lo largo de toda la vida del alumno dará lugar a nuevas cuestiones para las que se necesitarán diferentes mentores. Al principio de esta reflexión, cité el antiguo dicho griego: «Cuando el alumno está preparado, el maestro aparecerá». Ahora me gustaría añadir unas palabras propias: «cuando el alumno está preparado, el maestro desaparecerá». Todas las relaciones de mentoría exitosas dependen de que terminen de la misma manera en que comenzaron. Los grandes mentores que he conocido siempre parecen saber instintivamente cuándo el mentorado está listo para seguir adelante y cuándo se ha completado el aprendizaje que le han ofrecido.

Estos grandes mentores preparan el terreno para el final de la relación de la misma manera que los grandes maestros de ajedrez siempre anticipan tres o cuatro jugadas por delante. Para el alumno, este proceso es opaco, y así debe ser, si no se quiere que el proceso de aprendizaje en curso se vea interrumpido antes de su adecuada conclusión. A veces, el final de la relación entre mentor y alumno es tempestuoso. Este es un riesgo inherente al final de cualquier relación lo suficientemente profunda como para que se produzca un aprendizaje real y una colaboración auténtica. Los grandes mentores pueden incluso decidir que, para
discípulo en cuestión, una tormenta sea la única forma de que su espíritu se libere de la relación para poder seguir adelante. Sea cual sea el final de la relación (un fuerte abrazo y un adiós con la mano son sin duda mejores que lágrimas y amenazas), el mentor y el discípulo deben estar siempre dispuestos a reconocer, desde el principio de la relación, que esta es temporal por la propia naturaleza del viaje de aprendizaje a lo largo de toda la vida del discípulo. Reconocer desde el principio el carácter transitorio de esta relación es la mejor garantía para que concluya con éxito. Para el aprendiz, ser consciente de que necesitará muchos mentores para afrontar las distintas etapas de su camino es una parte fundamental de la relación. Para el mentor, ser consciente del papel agridulce del verdadero maestro es crucial para alcanzar la objetividad necesaria de modo que el aprendiz pueda obtener toda la sabiduría que el mentor puede ofrecer. El mentor que es capaz de entregarse por completo al proceso de aprendizaje único que ha llevado al alumno a elegirlo como mentor, sabiendo al mismo tiempo que, con el tiempo, el alumno deberá seguir su propio camino, es el verdadero mentor. Al igual que un padre o una madre, el mentor actúa como intercesor, aportando preguntas y sabiduría para el viaje de la vida. Mi experiencia vital me dice que una relación de mentoría exitosa representa la relación más elevada que dos seres humanos pueden crear. Cada parte debe entrar en la relación con plena confianza, con fe en la posibilidad de un resultado satisfactorio, pero sin ninguna certeza al respecto; y con la profunda humildad del novato que busca sabiduría y la humildad aún más profunda del sabio que sabe lo poco que realmente sabe.

Cuando trabajo con familias, hay dos preguntas para las que busco respuestas de cada miembro de la familia al inicio de nuestro camino juntos. ¿Qué es lo que te apasiona? y ¿quién es tu mentor?

La primera pregunta tiene como objetivo descubrir el camino único al que está llamado cada miembro de la familia. La segunda pregunta sirve para conocer cómo cada miembro de la familia

miembro de la familia está siguiendo su vocación, ya que estoy convencido de que nadie puede recorrer con éxito su camino de aprendizaje a lo largo de toda la vida sin el mentor necesario para esa etapa del camino. El rey Filipo de Macedonia comprendió este hecho cuando recurrió a Aristóteles para que fuera el mentor de su propio hijo Alejandro y lo preparara para ser rey de Macedonia. Filipo sabía que, como padre, le había enseñado a Alejandro todo lo que podía. Para que el joven pasara a la siguiente etapa de su camino, necesitaba un mentor. Filipo no podía imaginar que, al elegir a Aristóteles, el mentor convertiría al muchacho no solo en rey, sino en emperador del mundo: Alejandro Magno.

La mentoría es una vocación. Cuando busques mentores, busca a alguien que se sienta llamado a desempeñar ese papel y, lo que es más importante, que se sienta llamado a abordar las cuestiones específicas de esa etapa de tu vida. Desconfía de quienes sugieren que lo saben todo; déjate atraer por personas que, según tu propia intuición, dan la impresión de saber mucho, pero que profesan saber poco.

Copyright ©1999 por James E. Hughes, Jr.

---

[1] Deseo dedicar esta reflexión a John O'Neil, agradeciéndole las numerosas y profundas preguntas que me ha planteado a mí y a tantas otras personas.