

## CAPÍTULO 36

# LA IMPORTANCIA DE LA MENTORÍA ACADÉMICA EN LA CARRERA UNIVERSITARIA: UN EJEMPLO DE GENEROSIDAD

Juan Alberto Aragón Correa

### 1. INTRODUCCIÓN: LA IMPORTANCIA DE LA MENTORÍA

Durante un año viví junto a la casa que el famoso escritor Lewis Carroll tomó como residencia familiar en Guildford (Inglaterra). Aunque su domicilio habitual estuvo siempre en la Universidad de Oxford, Carroll (cuyo verdadero nombre era Charles Dodgson) pasó largas temporadas en la casa de Guildford acompañando a sus hermanas. Esa circunstancia invitó a que alrededor de la casa se organizaran en aquel año todo tipo de actividades vinculadas a la vida y obra del escritor, la mayoría relacionadas con su obra más conocida: *Alicia en el País de las Maravillas*. Para estas páginas que siguen en homenaje al papel de mentor del profesor Vicente Salas, me parece oportuno recordar uno de los pasajes más famosos de ese libro:

“...El Gato se limitó a sonreír al ver a Alicia. Parece bueno, pensó Alicia; sin embargo, tiene uñas muy largas, y muchísimos dientes, así que comprendió que debía tratarlo con respeto –Gatito, gatito, dijo, un poco tímidamente, ya que no sabía si le gustaba que le llamasen así; pero al Gato se le ensanchó la sonrisa. Ante esto, Alicia pensó: “Vaya, de momento parece complacido”, y prosiguió: –¿Te importaría decirme, por favor, qué camino debo tomar desde aquí? –Eso depende en gran medida de adónde quieres ir, –dijo el Gato. –¡No me importa mucho adónde...! –dijo Alicia. –Entonces, da igual la dirección –dijo el Gato. Añadiendo: ¡Cualquiera que tomes está bien...! –¡Gracias añadió Alicia a modo de explicación. –¡Ah!, –dijo el gato: –ten la seguridad de que llegarás, sobre todo si caminas bastante, añadiendo: ¡...Nadie camina la vida sin haber pisado en falso muchas veces!”.

Carroll (2017).

En el pasaje aparecen varios elementos de interés en relación al papel y a la importancia de un mentor. En primer lugar, la existencia de una joven (Alicia) que llega a un cruce de caminos y no sabe cómo seguir. En segundo lugar, la existencia de un personaje (el Gato de Cheshire) con la experiencia y disponibilidad para ofrecer consejo. En tercer lugar, la recomendación certera y efectiva aplicable no sólo a la coyuntura específica de Alicia, sino a otras múltiples circunstancias de su vida (la importancia de fijar unos objetivos y la perseverancia).

Todos hemos podido apreciar en algún momento de nuestra vida la importancia de poder contar con un Gato de Cheshire al que poder recurrir (y la dificultad de localizarlo). En nuestra vida personal, el Gato puede ser algún amigo o algún familiar con las cualidades necesarias. Sus recomendaciones pueden ser más o menos efectivas dependiendo de la suerte de contar en nuestra red con alguien apropiado y de nuestra habilidad para identificarlo. Sin embargo, no suelen faltar amigos y familiares dispuestos a asumir ese papel. En el ámbito profesional, las dificultades suelen aumentar cuando se busca alguien capaz y disponible para ofrecer recomendaciones apropiadas.

El mundo profesional está normalmente organizado en torno al cumplimiento de tareas y el logro de objetivos organizacionales, pero los intereses de los individuos participantes en esas tareas han quedado tradicionalmente reservados a su propio parecer. El jefe organiza y supervisa el trabajo del subordinado para conseguir un desarrollo eficaz y eficiente, pero no siempre asume interés en orientar al empleado en su crecimiento profesional. En realidad, una recomendación certera podría estar en contraposición a sus intereses como jefe. Por ejemplo, puede ser complicado para un jefe recomendar a su empleado más competente que busque trabajo en otro campo de la empresa con mayor potencial para su carrera porque el jefe se privaría así de su colaboración. Al mismo tiempo, el compañero de trabajo puede también tener dificultades para ofrecer una recomendación eficaz porque tiene los mismos problemas de falta de experiencia o visión limitada y, además, puede incluso contar con algún sesgo competitivo.

Las universidades suelen contar con múltiples programas de estudios que incluyen una explicación de la importancia de la mentoría, pero ninguna vía para ofrecerla a sus profesionales. En estas páginas que siguen comenzaremos con una breve reseña para delimitar el concepto de mentor, seguiremos con un repaso a algunos de los elementos que recomendarían más énfasis en la mentoría en el mundo universitario, posteriormente dejaré anotados algunos rasgos en la carrera profesional de Vicente Salas que lo han convertido en un mentor espontáneo de los desarrollos de muchos colegas incluyendo los míos propios y, finalmente, terminaremos con una breve conclusión.

## 2. EL CONCEPTO DE MENTOR Y SU EVOLUCIÓN

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define mentor (y mentora) simplemente como “guía, consejero”. Algo más detallada es la definición de mentor que incorpora el Diccionario de Uso del Español de María Moliner que incluye dos acepciones:

- a. “Antiguamente, hombre encargado de la educación de un joven”.
- b. “Hoy, persona que aconseja, guía o inspira a otra, con respecto a ésta”.

El desarrollo de la mentoría ha evolucionado notablemente a lo largo del tiempo. Tradicionalmente el proceso se desarrollaba alrededor de un mentor que aplicaba sus propias habilidades personales a la orientación del crecimiento personal de su pupilo. En las últimas décadas, distintos programas educativos han desarrollado pautas y procedimientos para el desarrollo de una mentoría eficaz orientada fundamentalmente al proceso de impulsar el crecimiento profesional de quien recibe el aprendizaje. Algunas empresas han puesto en marcha programas de *mentoring* para sus empleados y es también habitual que las iniciativas de apoyo al emprendimiento cuenten con servicios de *mentoring* para que emprendedores con experiencia puedan aconsejar a personas que están comenzando a poner en marcha una empresa.

Las sesiones de mentorización tienen en cualquier caso como referencia fundamental la experiencia y habilidades del mentor. La mentoría se basa en la posibilidad de que el mentorado pueda aprender de los conocimientos, reflexiones y ejemplo del mentor en una forma que sea aplicable a su propia experiencia personal. En los desarrollos estructurados de mentorización, las sesiones son específicas y se ejecutan en torno a programas estructuradas de diálogo que repasan los problemas fundamentales y barreras a superar por la persona que recibe la mentorización, las oportunidades existentes, y el establecimiento de algún programa de acción. En los encuentros de mentoría no estructurada, el diálogo es más espontáneo, pero persigue unos objetivos similares. Con sesiones estructuradas o no, lo importante es que el mentor esté dispuesto a compartir su experiencia mediante conversaciones, recomendaciones, o a través de su ejemplo. El mentor debe contar por tanto con los conocimientos, actitud y habilidad que le permitan servir de referente.

## 3. POR QUÉ SERÍAN NECESARIOS MÁS MENTORES EN EL MUNDO UNIVERSITARIO

El contexto universitario tiene una doble componente que requeriría reforzar la utilización de la mentorización. Por una parte, como en cualquier contexto pro-

fesional, el avance en la carrera universitaria conlleva múltiples dimensiones a considerar y una orientación apropiada sobre su efectiva priorización puede ser muy útil para cualquier persona trabajando en ese ámbito. Por otra parte, el mundo universitario tiene múltiples singularidades que hacen el trabajo algo distinto a lo habitual tanto en su forma de desarrollo como en su evaluación. La especificidad de ambos componentes dificulta que la persona dedicada a la vida académica pueda contar con referentes generales válidos y recomendarían acentuar la existencia de mentores especializados que, sin embargo, no suelen existir de manera formalizada en casi ninguna universidad.

En cuanto a la singularidad en la forma de desarrollo del trabajo universitario, es importante resaltar las elevadas dosis de aportación individual y discrecionalidad del trabajo universitario. El profesorado universitario se incorpora a departamentos que fijan las asignaturas concretas dónde desarrollar su docencia, pero que dejan una muy amplia autonomía sobre cómo hacerlo. Esa autonomía aún se refuerza en el ámbito investigador. La temática investigadora de la persona que se incorpora a la universidad está condicionada por su propia preferencia personal y por las restricciones derivadas de los proyectos o responsables académicos que le acogen. En cualquier caso, la forma de desarrollar esa investigación está tutelada en sus primeros pasos por una persona que asume la dirección de la tesis doctoral, pero de la que se espera se centre más en velar por la corrección del trabajo desarrollado que en orientar la relación del mismo con el desarrollo profesional del doctorando. Además, superadas las primeras fases de la carrera investigadora, el grado de autonomía tiende todavía a reforzarse más. El contar con un alto grado de libertad en el desarrollo de decisiones profesionales tiene sin duda aspectos positivos, pero lógicamente aumenta tanto las dudas sobre los desarrollos oportunos en cada caso como las oportunidades de desviarse del camino más apropiado.

En lo que se requiere a la peculiar forma de evaluar el trabajo universitario, su especificidad aconsejaría también contar con un mentor especializado más allá del papel del director de la tesis doctoral o complementando las funciones que tradicionalmente asume. El trabajo universitario tienen una orientación al medio y largo plazo superior a la existente en la mayoría de carreras profesionales de similar cualificación. Por ejemplo, mientras que un comercial necesita cubrir sus objetivos cada mes, o incluso semanalmente, la persona dedicada profesionalmente a la investigación debe cubrir unos objetivos que se basan en periodos de un mínimo de al menos 4, 5 o 6 años, dependiendo del momento de su vida profesional concreto. Adicionalmente, mientras que la mayoría de los trabajadores cuentan con procesos de evaluación y retroalimentación casi inmediatos, que permitirían una adaptación progresiva (ej. los comentarios del cliente sobre la forma en que está recibiendo el producto o su repetición en la compra), la retroalimentación para el investigador es

menos frecuente y puede resultar más alejada del logro de unos intereses comunes (ej. las altas dosis críticas de los informes de revisión de artículos académicos en revistas de importante nivel). El desarrollo en el largo plazo y el distanciamiento de la retroalimentación requeriría de un mentor capaz de avanzar con la persona mentorizada y hacerlo de manera más cercana y continua.

En la actualidad, los profesores universitarios en España suelen incorporarse a sus trabajos tras haber pasado por un periodo de formación, mayoritariamente orientado a finalizar su tesis doctoral bajo la supervisión de la persona con experiencia investigadora que asume el papel de director o directora de la tesis. El criterio personal de la persona que actúa en la dirección de ese trabajo puede llevarle a asumir cierto papel de mentor. No obstante, como criterio general, la exigencia al respecto es que esa persona vele por la calidad académica de los desarrollos del trabajo realizado, y no existe una cualificación ni un entrenamiento apropiado para que se conviertan en mentores, por lo que hay un muy amplio margen para mejora en desarrollos relacionados con la mentoría.

#### **4. UN EJEMPLO DE MENTOR EXCEPCIONAL: EL PAPEL DE VICENTE SALAS**

En los años noventa, la mayoría de los responsables políticos coincidieron en el interés de multiplicar las universidades públicas existentes en sus territorios de referencia. El poder ofrecer a sus electores una universidad en su pueblo o ciudad llevó a la multiplicación de campus universitarios y muchas facultades de economía y empresa vivieron la necesidad de contratación urgente de profesorado.

La creación de facultades universitarias nuevas con estructuras académicas previas muy básicas conllevó que multitud de personas accediéramos al sistema con contratos que obligaban al desarrollo de clases desde el primer día y un esfuerzo complementario en investigación. La Universidad de Granada, a la que entonces me incorporé, acababa de crear su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, y no contaba con un programa de doctorado especializado en el año de mi incorporación. Desde el principio me consideré un afortunado al tener la suerte de ser admitido en el programa de doctorado de la Universidad de Sevilla y contar con la dirección de la tesis doctoral por parte de Eduardo Bueno Campos en la Universidad Autónoma de Madrid. Impartir clases en Granada, con asistencia a cursos en Sevilla y visitas a Madrid fue un reto importante, sin embargo los beneficios globales fueron indudables puesto que me permitió aprender de investigadores de un nivel excepcional que, además, me brindaron siempre un apoyo personal insuperable.

Vicente Salas no tenía ninguna relación formal con ninguna de las tres universidades en las que mi periodo de formación se desarrollaba y, sin embargo, consi-

dero que su papel en mi desarrollo profesional fue tan destacado como si hubiera estado siempre en un despacho junto al mío. De Vicente conocía su original libro de Economía de la Empresa en la editorial Ariel y sus artículos destacados en revistas nacionales e internacionales. Sus trabajos constituían un referente importante en España para las personas en el ámbito de Organización de Empresas. Sin embargo, no fueron tanto esos trabajos excepcionales, como más bien sus comentarios y actitudes lo que destacaría más de su aportación en la carrera profesional de muchos investigadores desde entonces.

Recuerdo perfectamente la primera vez que coincidí con Vicente en persona. Fue en la entonces recién creada Universidad Carlos III de Madrid. La profesora Isabel Gutiérrez organizó una jornada para que algunos estudiantes de doctorado presentaran sus tesis en curso y recibieran comentarios de algunos de los investigadores más destacados en España en el campo de la Organización de Empresas. Tuve la suerte de poder participar en ese evento y recibir comentarios, entre otros, de Vicente. El profesor Salas me hizo algunos comentarios certeros y amables de tono general. Lo interesante es que, después de la presentación pública, se acercó en privado de forma discreta y me detalló sus comentarios a la par que me entregaba una hoja con referencias específicas. Por supuesto, sus comentarios eran tremendamente acertados desde un punto de vista formal y estadístico, pero recuerdo todavía que lo más impresionante fue su interés y disponibilidad al planteármelos.

Desde entonces, a lo largo del tiempo me he seguido beneficiando en múltiples ocasiones de comentarios, consideraciones y reflexiones profesionales de Vicente Salas. Por tanto, su proceso de mentoría ha sido continuo en el tiempo, siempre informal, desinteresado, y tremendamente certero. En este punto, debo destacar que nunca he compartido con el profesor Salas ningún proyecto de investigación, ni grupo de investigación o universidad, ni coautoría en artículo, ni publicación o ponencia. Y, sin embargo, mis trabajos y mi trayectoria profesional se han beneficiado de cada encuentro que he tenido con Vicente en congresos, foros académicos, sus visitas a Granada para tribunales varios o en las ocasiones en las que he estado en Zaragoza para algún acto académico. Sin duda ha sido una labor de mentor poco intensiva, pero tremendamente efectiva.

Mi experiencia personal no constituye una anécdota en la trayectoria de Vicente y conozco muchas personas que han tenido la suerte de recibir su consejo de una forma u otra. Vicente ha trabajado en distintas universidades españolas y en redes que le han permitido una interacción directa y continua con muchos académicos. Además, sus interacciones fuera de esas universidades han sido quizás más discretas, pero también relevantes en influencia para muchas personas, como en mi caso. En una obra en la que se hace homenaje a su papel como académico con una des-

tacada trayectoria docente e investigadora, por mi parte quería resaltar con estas páginas su influencia como mentor.

## 5. CONCLUSIÓN

Mi conclusión de estas líneas es relativamente simple y clara. La contribución del profesor Vicente Salas al desarrollo académico en España de los estudios en gestión de empresas ha sido fundamental no sólo por el impacto bien conocido de sus investigaciones, sino también por su papel de ejemplo y consultor para muchos investigadores. En algún caso, como el mío propio, su generosidad estuvo mucho más allá de lo esperado. El profesor Salas nunca tuvo un beneficio directo de sus recomendaciones hacia mi trabajo y sin embargo siempre ha estado, y espero que siga estando, disponible para ofrecer su buen juicio y ejemplo. Creo que Vicente ha sido un mentor involuntario, que quizás nunca deseó serlo, pero que siempre estuvo disponible. Su perfil y sus actuaciones suponen un ejemplo excelente de las ventajas del desarrollo de procesos de mentoría en el mundo universitario que sin duda deberían reforzarse en el futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

CARROLL, L. (2017). *Alicia en el país de las maravillas*. Colección Clásicos Ilustrados. Madrid: Editorial Alma (traducción del original: *Alice's adventures in wonderland*. Primera edición de la obra 1865).

MOLINER, M. (1997). *Diccionario de uso del español*. Madrid: Gredos (20ª reimpresión, primera edición de 1966).