

LIDERAZGO EDUCATIVO **udp**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MENTORÍAS PEDAGÓGICAS



RECURSO:

HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES COMO CONDICIÓN PARA LA MENTORÍA PEDAGÓGICA

Ninoska Huaiquino y Valentina Romeu



Habilidades socioemocionales como condición para la mentoría pedagógica

Ninoska Huaiquino y Valentina Romeu

Nota Técnica
Octubre 2021

Para citar este documento:

Huaiquino, N. y Romeu, V. (2021). Habilidades socioemocionales como condición para la mentoría pedagógica. Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educacional: Valparaíso, Chile.

Diseño gráfico editorial:

Matias Mancilla

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el director”, “el líder” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres). Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.

ÍNDICE

Introducción	4
Desarrollo	7
Competencias socioemocionales	7
Escucha activa	8
Empatía	11
Conclusiones	13
Referencias	14

1. Introducción

En los últimos años, la política pública chilena ha puesto foco en el desarrollo profesional docente y en la implementación de planes de inducción, a través de acompañamientos basados en la mentoría pedagógica. Especial atención se ha dado a la formación de líderes educativos como mentores. Dentro de este contexto, durante los años 2018 y 2019, el CEDLE de la Universidad Diego Portales, desarrolló un Programa de Formación de Mentores durante el cual hubo una pregunta recurrente e importante sobre la identificación de las condiciones y contextos que pueden favorecer la instalación de la mentoría pedagógica como práctica de acompañamiento que potencie el liderazgo de directivos y docentes líderes.

En este programa, concebiremos la mentoría pedagógica como una mentoría vinculada con el desarrollo de capacidades profesionales de liderazgo, sustentada en una alianza profesional entre pares, que estimula el diálogo crítico sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje en un espacio de colaboración y confianza, con base a metas concretas de mejora.

Retomando el cuestionamiento anterior, nos adentramos a profundizar en el tema. Por un lado, encontramos que la literatura sobre mentoría enumera algunas condiciones básicas para el ejercicio profesional del rol de mentor y por otro lado, nos dimos cuenta de que los programas de formación de mentores se orientan a la adquisición de conocimientos técnicos, habilidades actitudinales y en el desarrollo de competencias socioemocionales.

La literatura sobre mentorías efectivas coincide en señalar que los factores que inciden en dicha efectividad son, entre otros, las actitudes de las y los mentores, las habilidades comunicacionales y el dominio emocional (Cuéllar et al., 2019; Maturana, 2018). Específicamente, en el estudio de Cuéllar et al. (2019), concluyeron que **una buena mentoría tiene las siguientes características:**

- 1 **Facilita la reflexión sistemática de los mentoreados acerca de las circunstancias de las escuelas y sus actuaciones como líderes escolares.**
- 2 **Acompaña socioemocionalmente a los mentoreados en el ejercicio del rol directivo.**

- 3 Genera relaciones profesionales, entre mentor y mentoreado, basadas en la horizontalidad y la confianza.
- 4 Dispone de un diseño formativo flexible.
- 5 Cuenta con un espacio protegido.
- 6 Aborda y conceptualiza la experiencia de cada mentoreado.
- 7 Logra aprendizajes mutuos.

Así mismo, en Cuéllar et al. (2019) señalan que “un buen mentor” cuenta con una experiencia legitimada por el mentoreado, posee conocimientos teóricos, procedimentales y estratégicos, muestra interés y compromiso en la relación de mentoría y, sobre todo, tiene habilidades interpersonales y cognitivas específicas para el ejercicio del rol de mentor.

Maturana (2018), propone seis ámbitos que podrían orientar la creación de un perfil de mentor, aproximándose de este modo, a las competencias necesarias para la mentoría: “saber didáctico, resolución colaborativa de problemas, desarrollo de un plan de mentorías, habilidades comunicacionales y dominio emocional, disposición al aprendizaje continuo y colaboración en el aprendizaje de otros y, finalmente, contextualización del rol social”.

El programa de formación de mentores, desarrollado como parte de las iniciativas de C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educacional, mantiene el perfil de mentor UDP que tuvo el programa en su versión anterior. Este perfil establece tres tipos de habilidades que las y los mentores deben desarrollar: **habilidad técnicas, interpersonales y actitudinales** (Ver cuadro n°1).

En cuanto a las habilidades técnicas, el mentor debe dominar los conceptos fundamentales de la mentoría pedagógica del modelo, tales como los estados mentales (interdependencia, maestría, flexibilidad, consciencia y eficacia), y los comportamientos de respuesta del mentor, tanto a nivel declarativo como procedimental. Además, es importante que pueda distinguir entre los objetivos y estrategias de evaluación docente, de aquellos objetivos y estrategias propias del acompañamiento pedagógico, como lo son las estrategias de mentoría. Por otra parte, debe contar con conocimientos acerca de instrumentos de observación diversos, utilizar evidencias de observación de clases para guiar procesos de reflexión pedagógica desde el paradigma del acompañamiento, y planificar e implementar conversaciones de mentoría, sobre la base de los desafíos del profesor o profesora acompañada.

Respecto de lo actitudinal, será importante que el mentor pedagógico mantenga un fuerte compromiso con el desarrollo profesional de sus mentoreados, demostrando altas expectativas durante todo el proceso, así como un alto sentido de ética, responsabilidad y profesionalismo.

Finalmente, queremos profundizar en las habilidades interpersonales y competencias socioemocionales, pues la mentoría se sustenta en una relación de aprendizaje entre dos personas que requiere un fuerte desarrollo de estos aspectos (Merino y Melero, 2018).

En esta nota técnica nos enfocaremos en las competencias socioemocionales, la escucha activa y la empatía, como condiciones de base para el acompañamiento que realiza un mentor o una mentora.

Cuadro N°1

HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES INTERPERSONALES	ATRIBUTOS ACTITUDINALES
<p>Dominar los conceptos fundamentales de la Mentoría Pedagógica (estados mentales, comportamientos de respuesta del mentor), tanto a nivel declarativo, como procedimental.</p> <hr/> <p>Distinguir objetivos y estrategias de evaluación docente, de aquellos objetivos y estrategias propias del acompañamiento.</p> <hr/> <p>Manejar diversos instrumentos de observación y utilizar evidencias de la observación de clases para guiar procesos de reflexión pedagógica en sus docentes mentoreados, desde el paradigma del acompañamiento.</p> <hr/> <p>Planificar sesiones de mentoría sobre la base de desafíos escogidos por los docentes mentoreados.</p> <hr/> <p>Plantear preguntas mediadoras que gatillen reflexiones profundas en ellos.</p>	<p>Desarrollar empatía y asertividad, que les permitan movilizar la transformación de las prácticas pedagógicas de sus pares, desde la reflexión y no desde las sugerencias o juicios evaluativos.</p> <hr/> <p>Emplear de manera apropiada los comportamientos de respuesta del mentor, para construir una relación de confianza con sus mentoreados.</p> <hr/> <p>Demostrar altas expectativas en las capacidades de desarrollo profesional de sus pares.</p>	<p>Demostrar un fuerte compromiso con el desarrollo profesional de sus mentoreados y el aprendizaje de los estudiantes.</p> <hr/> <p>Asumir desafíos de la educación para una mayor equidad y justicia social.</p> <hr/> <p>Demostrar en su quehacer como mentor un alto sentido de ética, responsabilidad y profesionalismo.</p>

2. Desarrollo

Como hemos venido señalando, una de las condiciones fundamentales para desarrollar la mentoría pedagógica sería poder desarrollar, y llevar a la práctica, un conjunto de habilidades y competencias socioemocionales. En ellas, profundizaremos a continuación.

COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES

Bisquerra (2003), define las competencias socioemocionales como un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular, de forma apropiada, los fenómenos emocionales. De ellos, describe cinco ámbitos: conciencia emocional, regulación emocional, autonomía personal, inteligencia interpersonal y habilidades para la vida y el bienestar.

Consideramos que para un proceso de mentoría pedagógica, tanto el mentor como el profesor mentoreado requerirán, en mayor o menor medida, las competencias que estos ámbitos implican.

Por ejemplo, en el proceso de mentoría, será necesario desarrollar una alta **conciencia emocional**. Es decir, la capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las del otro, incluyendo la habilidad para captar el clima emocional en un contexto determinado.

Como punto de partida, el mentor debe poder ser capaz de percibir con precisión, el clima emocional en el que se está dando la conversación de mentoría y, de ser necesario, modificarlo. Para ello, puede utilizar claves situacionales y expresivas, tanto del lenguaje verbal como no verbal (Boyatzis, 2020).

Para conseguir lo anterior, el mentor deberá aprender a identificar, en primera instancia, sus propias emociones; nombrándolas y regulándolas, para posteriormente poder hacer lo propio con la emocionalidad del otro. Esta competencia, se desarrolla en la medida que la persona se toma deliberadamente, el tiempo para autoanalizar y reflexionar sobre sus propias emociones, ampliando su vocabulario y registro emocional y compartiendo con otros estas apreciaciones para confirmarlas y/o ajustarlas, de acuerdo al contexto relacional (Bisquerra, 2003).

En un proceso de mentoría, será inevitable que surjan emociones, tanto en el mentor como en el mentoreado, las cuales en ocasiones, podrían interferir en la comunicación efectiva. Por lo tanto, se vuelve esencial la **regulación emocional**, entendida como la capacidad para manejar las emociones de forma apropiada. Esto implica, en primer lugar, tomar conciencia de que los estados emocionales inciden en el comportamiento, a su vez, este en las emociones, y que ambos pueden regularse mediante la cognición (conciencia).

En la interacción mentor-mentoreado se pondrán en interacción, consciente e inconscientemente, una serie de emociones, pensamientos y comportamientos, frente a los cuales, una alta conciencia emocional y luego, una adecuada regulación emocional, ayudarán a la comprensión por parte de quienes interactúan sobre cómo la propia expresión emocional puede impactar en otros y la importancia de tener esto en cuenta a la hora de relacionarse con ellos (Boyatzis, 2020).

Otra de las competencias emocionales que consideramos fundamentales en el ejercicio de la mentoría, mencionada por Bisquerra (2003), es la **autonomía personal**, la cual es entendida como el conjunto de características relacionadas con la autogestión emocional. En este sentido, el proceso de mentoría requerirá de automotivación y actitud positiva por parte del mentor, para implicarse emocionalmente, con quien se está acompañando en un proceso de reflexión y mejora.

Bisquerra (2003) menciona una competencia socioemocional, que nos parece muy relevante de incorporar en el proceso de mentoría: la **inteligencia interpersonal**. Esta es entendida como la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas, partiendo por dominar habilidades sociales básicas como: escuchar, saludar, despedirse, dar las gracias, aguardar turnos y mantener una actitud amable dialogante y siguiendo por intencionar actitudes de respeto, apreciando las diferencias y comunicándose receptivamente, con claridad y sinceridad expresiva, relevando la simetría en las relaciones, independiente del rol que estas cumplen en la institución educativa.

Por último, Bisquerra (2003), se refiere a las **habilidades de vida y bienestar**. Consideramos que para el mentor, será fundamental desarrollar algunas de las capacidades que el desarrollo de esta habilidad implica. Estas son la capacidad para identificar situaciones que requieren solución o decisión, identificar en el otro recursos y barreras, establecer en conjunto objetivos adaptativos, implicándose empáticamente, en la experiencia de mentoría que está desarrollando.

ESCUCHA ACTIVA

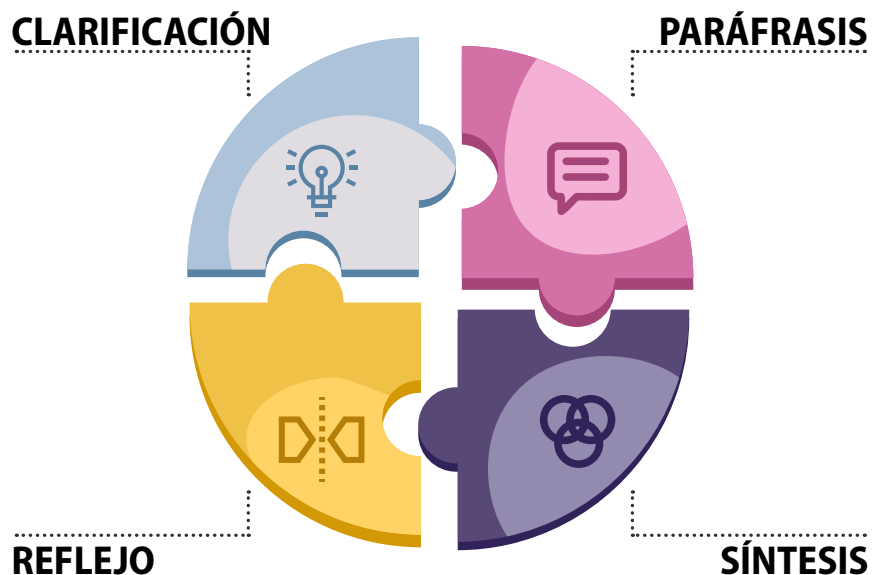
Un componente esencial para las conversaciones de mentoría será la **escucha activa**. Entenderemos por esta habilidad la interpretación de lo que oímos, ya que es en dicha interpretación, donde reside el carácter activo de la escucha, es decir, la escucha resulta más un producto de la capacidad interpretativa del lenguaje que tenemos los humanos, que de la capacidad auditiva de nuestro cuerpo (Echeverría, 2017).

Comprendiendo la capacidad interpretativa humana, podemos construir prácticas, destrezas y habilidades para mejorar la escucha. Esta comprensión, implica considerar que, lo que el otro dice, será filtrado por creencias, juicios y valoraciones que condicionan la escucha en una conversación. En la mentoría esto es relevante, porque antes de recibir lo que se nos dice en una conversación, habrá filtros previos que condicionarán la forma de interpretar cada palabra, cada frase, mientras se van diciendo. Si el juicio o la creencia previa, que tenemos de la persona con la que interactuamos es favorable, la escucha será más empática y abierta. Por el contrario, si las creencias o juicios son desfavorables, la escucha será menos empática y más restringida. Dado esto, uno de los mayores desafíos del mentor en la conversación, estará en poder **suspender esas creencias, juicios y valoraciones para disponerse, primero, a escuchar.**

Un segundo desafío, relacionado con la escucha activa, y que será vital para que el mentoreado se sienta escuchado, será que el mentor se abstenga de restringir la interpretación a su propia vivencia y deje espacio a la experiencia particular que ha vivido el profesor acompañado. Para esto, deberá decidir si su vivencia es compatible y puede ser provechosa para el otro, en cuyo caso, aportará a la conversación de mentoría o bien si la experiencia del mentor posee un contexto totalmente distinto, en cuyo caso la escucha se verá interferida por un relato que no es pertinente. En otras palabras, el mentor debe cuidar de **no impregnar la conversación con su experiencia y abrir espacio a la experiencia y reflexión del docente acompañado.**

Otro componente de la escucha activa y que, sin duda, constituye un desafío para el mentor, es el poder **“hacer silencio”**. Solo en el silencio puede surgir el otro (Echeverría, 2017). Al acallar las voces internas, surge la experiencia del silencio y con ella, la posibilidad de la escucha activa, profunda y respetuosa, que permite suspender los filtros de nuestras experiencias e historias para escuchar al otro.

Por último, y para facilitar la tarea de escucha que tiene el mentor, puede apoyarse en algunas respuestas de escucha o movimientos discursivos, como lo son la **clarificación, la paráfrasis, el reflejo y la síntesis.**



Los efectos de estos mensajes verbales pueden variar dependiendo de las señales emitidas junto con el mensaje.

En una conversación de mentoría, **la clarificación** sirve para favorecer la elaboración del mensaje por parte del mentoreado. También, para comprobar la precisión con la que se ha entendido y clarificar los mensajes vagos o confusos. Lo anterior, se puede lograr a través de una pregunta que nos lleve a comprender mejor el mensaje que se nos ha entregado. Por ejemplo, "entiendo que lo que me dices se relaciona con...", "¿puedes contarme un poco más sobre eso?".

La paráfrasis es similar a la clarificación y podemos definirla como la repetición de una parte del contenido del mensaje. En la conversación de mentoría, la paráfrasis nos sirve para reforzar una idea del mensaje, mostrando al otro que se le está escuchando. De esta forma, podemos hacer que el interlocutor escuche sus palabras en la voz de otro y pueda, así, reflexionar sobre ellas. Por ejemplo: "me dices que te ha resultado muy bien esa estrategia para fomentar la participación de los estudiantes".

El reflejo en la conversación de mentoría, sirve para ayudar al otro a expresar sus sentimientos, a que sea más consciente de estos y a distinguirlos con mayor precisión. Se logra por medio de la repetición de la parte afectiva del mensaje del otro. Por ejemplo, un docente puede sentirse decepcionado (afecto) por los resultados obtenidos en su clase (contenido). En esta situación, el mentor podría repetir "veo que te sientes algo decepcionado...".

Por último, a través de **la síntesis**, que es una prolongación de la paráfrasis y del reflejo, podemos unir o repetir dos o más partes de diferentes mensajes con el fin de enlazar los múltiples elementos que surgen en la conversación, identificar un tema o patrón relevante, y resumir el progreso (Cormier, 2000).

Ejemplo de movimientos discursivos que favorecen la escucha activa:



Mentoreado:

Pienso que mi clase no resultó como esperaba, como la planifiqué. Me sigo sintiendo insegura de mi capacidad para lograr un buen clima de aula y salir adelante con la conducta de los niños. Llevo tanto tiempo tratando y tratando sin resultados que a veces...



Ejemplo de clarificación:

Mentor: ¿Tratas de decir que crees que no podrás lograr un buen clima de aula?, ¿me cuentas un poco más sobre eso?



Ejemplo de paráfrasis:

Mentor: Entiendo, la clase no ha resultado como tú querías y te sientes insegura de lograr un buen clima, ya que llevas mucho tiempo intentándolo...



Ejemplo de reflejo:

Mentor: Veo que estás cansada, y que te preocupa si tendrás la capacidad de generar un buen clima de aula y regular la conducta.



Ejemplo de síntesis:

Mentor: La clase no salió como tú lo planificaste, veo que te preocupa si vas a poder conseguir un buen clima de aula en algún momento, dado que has tratado tantas veces y eso te está cansando.

EMPATÍA

Existen diversas razones por las que la empatía resulta un factor clave en las conversaciones de mentoría. Para que la empatía sea experimentada como tal, ante un otro, debe contener los siguientes atributos según lo descrito por Theresa Wiseman (1996).

- 1 Toma de perspectiva:** Ser capaz de ver el mundo como lo ve el otro, esto requiere dejar a un lado nuestros asuntos, cuando estamos en situación de escucha, para ser capaz de mirar a través de los ojos del otro.
- 2 Evitar juicios:** Ser capaz de reconocer la verdad del otro sin emitir juicios, ya que estos descartan la experiencia del otro.
- 3 Reconocer los sentimientos del otro:** Para poder conectar y entender los sentimientos y emociones de un otro, necesitamos entrar en conexión con nuestras propias emociones y sentimientos. Esto requiere, poner el foco en la escucha del otro y ser consciente de las emociones que surgen en ambos interlocutores.
- 4 Comunicar al otro que reconocemos sus emociones:** En vez de decir "al menos..." o "podría haber sido peor", tratar de decir "me ha pasado, y realmente es difícil" o "parece que esta es una situación difícil para ti, cuéntame más sobre esto".

Como podemos ver, la empatía es algo más complejo y profundo que "ponerse en el lugar del otro". Implica tomar perspectiva sobre las personas y los eventos, ya que no podemos realmente saber cómo son las cosas, sino que las aprehendemos a partir de cómo las interpretamos y de lo que observamos. Requiere también evitar juicios y con ello, validar lo que el otro pueda estar sintiendo sobre una situación, reconocer esos sentimientos y comunicarle que nos damos cuenta de los que está experimentando (Brown, 2018).

A su vez, consideremos que la empatía existe en tres niveles:

- **Empatía emocional,** cuando podemos reconocer las emociones de otro.
- **Empatía cognitiva,** cuando además somos capaces de comprender las razones que las generan.
- **Empatía con cambio de perspectiva emocional,** cuando somos capaces de cambiar del yo, al tú. En el caso de las conversaciones de mentoría, necesitaremos poner en juego este último nivel de empatía para poder llegar a una interacción de escucha real y profunda, que permita al otro expresarse en libertad y confianza (Guerrero, 2018).

Para ilustrar lo que hemos venido planteando, quisiéramos ejemplificar cómo podríamos prepararnos para el primer encuentro con el docente mentoreado a través de la formulación de preguntas empáticas, que buscan aprehender al otro en su individualidad.



3. Conclusiones

En el contexto del desarrollo profesional docente, la formación de mentores no sólo requiere contar con habilidades técnicas y experiencia docente para llevar a cabo el rol. También, requiere del desarrollo y la práctica intencionada de habilidades socioemocionales, escucha activa, y empatía. Habilidades fundamentales para el establecimiento de un vínculo que posibilite un espacio fértil para la reflexión conjunta, profunda y orientada hacia el crecimiento del profesor acompañado. Esto último, corresponde al foco principal de la mentoría pedagógica de la Universidad Diego Portales.

Por eso, queremos finalizar ofreciendo una **guía de preguntas** que podrían **orientar al mentor pedagógico**, hacia una introspección sobre los aspectos abordados en esta nota y que para nosotros constituyen el punto de partida, la línea de base, para establecer y desarrollar una relación de mentoría pedagógica.

- ¿Qué competencias emocionales necesito trabajar en mí para poder leer, interpretar, comunicarme, escuchar, conocer y llegar al otro?
- ¿Cómo suelo regular mis emociones?
- ¿Qué tanta autonomía emocional pienso que tengo?
- ¿Qué tan desarrollada está mi conciencia emocional, es decir, mi capacidad para darme cuenta de mis afectos propios y de los demás?
- ¿Qué tanto uso mi inteligencia interpersonal en mis relaciones interpersonales?
- ¿En qué niveles de empatía suelo moverme: empatía emocional, cognitiva o con cambio de perspectiva?
- ¿De qué forma pienso que mis habilidades socioemocionales impactarán la mentoría?

De esta manera, proponemos profundizar en los atributos actitudinales del mentor pedagógico, para que estos complementen los conocimientos técnicos y la experiencia docente que se ponen al servicio de la mentoría.

Referencias

- Bisquerra, R. (2003). *Educación emocional y competencias básicas para la vida*. Revista de Investigación Educativa, 2003 Vol 21 n ° 1.
- Boyatzis, R. (2020). *Ayudar a la gente a cambiar Coaching compasivo para aprender y crecer a lo largo de la vida*. Reverte Management.
- Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Random House.
- Castillo, D. M. (2018). *Las competencias requeridas en el mentor: clave para el éxito en los procesos de inducción pedagógica*. Aula, 24, 145-160.
- Cormier, W. H. (2000). *Estrategias de entrevista : Habilidades básicas e intervenciones cognitivo conductuales* (3a. ed.). Bilbao, Spain: Editorial Desclée de Brouwer.
- Cuéllar Becerra, C., González Vallejos, M. P., Espinosa Aguirre, M. J., y Cheung, R. (2019). 'Buen mentor' y 'buena mentoría' según actores de programas de inducción a directores novatos chilenos. *Psicoperspectivas*, 18(2), 33-46.
- Echeverría, R. (2017) *Ontología del Lenguaje*. Capítulo 5: De los juicios. Ediciones Granica SA.
- Echeverría, R. (2017) *Ontología del Lenguaje*. Capítulo 7: El escuchar: el lado oculto del lenguaje. Ediciones Granica SA.
- Echeverría, R. (2017) *Ontología del Lenguaje*. Capítulo 8 Emociones y estados de ánimo. Ediciones Granica SA.
- Guerrero, R. (2018). *Educación emocional y apego*. Madrid. Cúpula.
- Maturana, D. (2018). *Las competencias requeridas en el mentor: clave para el éxito en los procesos de inducción pedagógica*. Aula (Salamanca, Spain), 24, 145-222.
- Merino, P., y Melero, D. (2018). *Acompañando a nuevos líderes educativos. Herramientas para la mentoría a directores nóveles*. (2a ed.) Santiago, Chile. Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo –CEDLE, Universidad Diego Portales.
- Wiseman, T. (1996). A concept analysis of empathy. *Journal of advanced nursing*, 23(6), 1162-1167.



RECURSOS
PARA MOVILIZAR LA
MEJORA ESCOLAR

 **Clíder**