

HISTORIA DEL PROCESO DE APRENDIZAJE PARA OBTENER EL PERFIL DE MENTOR

Ing. Carlos Blanco, Msc-Ph.D

Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia
carloso.co2010@gmail.com

<http://dx.doi.org/10.3926/oms.308>

Blanco, C. (2016). Historia del proceso de aprendizaje para obtener el perfil de mentor. En Blanco, C. (Ed.). *Cómo desarrollar procesos de aprendizaje para estudiantes: Desarrollo de capacidades para ser mentor*. Barcelona, España: OmniaScience. 1-14.

Resumen

En este documento presentamos la historia del proceso de aprendizaje con el que obtener el perfil de mentor por parte de los docentes de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás de Bogotá. Dejamos ver el sentido y la coherencia de un reto que está directamente relacionado con las tendencias que mueven la Educación Superior del siglo XXI. De esta forma, el interés, la motivación, el compromiso, la constancia, el desaprendizaje, la reflexión, el análisis, la experimentación, la auto-observación y la autoevaluación son constantes vitales presentes en cada uno de los docentes que participa en el Proyecto Mentor. Liderar este proyecto requiere de paciencia, indulgencia, empatía y apoyo continuo, para que tanto las creencias como los paradigmas incrustados en el modelo mental de cada profesor se moldeen y sean flexibles frente a los conceptos, las teorías, las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y lo ya experimentado en otros contextos internacionales. Para concluir, puede decirse que, el docente que por su vocación vive en plenitud la academia es aquel que abriéndose a las nuevas realidades está dispuesto a evolucionar para, de ese modo, ser capaz de apoyar la formación-transformación de los estudiantes que se preparan para generar valor en los diferentes contextos sociales.

Palabras clave

Aprendizaje, pedagogía, didáctica, experimentación, innovación, mentor.

1.1. Introducción

En el desarrollo del proyecto mentor, hemos hecho énfasis en dos propósitos y a la vez los retos. En primer lugar, descubrir el modo o la manera en que seremos capaces de despertar y potenciar en los estudiantes aquellas capacidades que les son imprescindibles para llevar a cabo una autoformación bien dirigida o guiada visible en las organizaciones y la sociedad. Y en segundo lugar, descubrir y poner en marcha con exigencia la formación práctica necesaria, empezando por la ruptura de los viejos modelos, que desarrollen en los docentes las capacidades para abordar sin complejos las nuevas metodologías, el diseño de estrategias y las formas de aprendizaje que sean observables en los contextos donde los estudiantes van a demostrar su formación.

Con respecto a las afirmaciones en el párrafo anterior y desde la visión integral del conocimiento, debemos referirnos a los aportes del Banco Mundial, en su informe sobre «El conocimiento al servicio del desarrollo 1989/99», situaba como tema central la contribución del *conocimiento al progreso* de la humanidad, y consideraba que se trata de un motor esencial para el desarrollo de los pueblos.

Por otra parte, la OCDE, en su «informe de la economía mundial del mañana (1999)» encaraba la economía del siglo XXI planteándose si realmente era posible una larga fase de crecimiento. En este sentido, el impulso sostenido del cambio debía buscarse fundamentalmente en la aplicación global de las nuevas tecnologías, en la acelerada transición hacia una *sociedad basada en el conocimiento*, y en la progresiva integración mundial de bienes y capitales. Sostenía que todos estos factores contribuirían de forma destacada, desde la productividad, a la generación de un importante crecimiento en la sociedad.

Según Gravel (1994), las universidades deben «Desarrollar sectores específicos de excelencia en el *campo de la enseñanza y de la investigación*, favoreciendo programas y equipos de trabajo que puedan liderar ciertas especialidades. Desarrollar iniciativas de carácter multidisciplinario, tanto en la enseñanza como en la investigación y en la extensión. Establecer y promover enlaces con el sector productivo, público, privado o de carácter social, como medio de facilitar las actividades de investigación y desarrollo, y de la creación de redes de personas con configuración internacional progresiva. Desarrollar la incorporación de las unidades de enseñanza, investigación y extensión en las redes nacionales e internacionales».

En síntesis, entendemos que el conocimiento es un recurso clave y de carácter estratégico que al gestionarlo de forma adecuada e inteligente, hace que las organizaciones permanezcan en el mercado. De esta forma, las Universidades estarán en la misma línea que las empresas y las brechas serán cada vez menores.

Al abordar el concepto de mentor desde los aportes de Boam y Sparrow (1992), éste debe desarrollar aptitudes para el manejo de las transiciones. Éstas son necesarias cuando se asigna a los individuos tareas nuevas, desconocidas y repletas de incertidumbres y tensiones. Los mentores deben mostrar gran interés en el trato con los discípulos, generación de confianza, escucha paciente, adopción de la perspectiva del otro, enseñanza y capacitación, juicio indulgente de las acciones de los demás y valor suficiente para ofrecer críticas útiles y reencauzar las acciones hacia un camino acertado. Los docentes del siglo XXI deben comprender cuál es camino de la sociedad del futuro, de manera que las destrezas y el aprendizaje se desarrollarán cada vez más a través de redes y comunidades, desencadenando un nuevo tipo de iniciativa empresarial que sitúa a las buenas ideas en su centro mismo.

En este sentido, cobra valor para la academia, el desarrollo de un proyecto, basado en mejorar el nivel de las capacidades de los docentes desde sus conocimientos y actitudes, para que tengan el perfil de mentor y muestren el valor del conocimiento que crean en su contexto con los estudiantes, y éstos a su vez lo reflejen en las organizaciones.

Hoy, después de 18 meses de trabajo continuo, paciente y enriquecedor, podemos afirmar que vamos por el buen camino y que con el tiempo podemos acercarnos a desarrollar una buena práctica, la cual ayudará a otras Facultades de la Universidad Santo Tomás a reencauzar sus estrategias para garantizar que los estudiantes posean unas capacidades que puestas en las organizaciones generen un valor social y cognitivo.

1.2. Desarrollo del Proyecto mentor

En primer lugar, el proyecto se inició a finales del año 2013 con un equipo de docentes que dadas sus cualidades personales y profesionales, fueron elegidos por la Decana de Administración para hacer el proceso de aprendizaje y desaprendizaje

a partir de diferentes estrategias que el mentor-guía diseñó y llevó a la práctica. El apoyo de la Decana fue decisivo para engranar todo el proceso.

En segundo lugar, las sesiones de intercambio de conocimientos e información, se enriquecieron a partir de las dimensiones de interés, como la generación de confianza, la empatía activa, la actitud de ayuda, la indulgencia en el juicio y la valentía para experimentar. Estas dimensiones se internalizaron por cada uno de los docentes a partir de talleres vivenciales, los cuales se tradujeron en actitudes vocacionales por parte de los docentes y compartidas con los estudiantes. Hoy, el equipo puede hablar desde certezas significativas, sobre cómo se llevaron estas dimensiones de interés y cómo se evalúan desde los estudiantes. Cabe anotar, que estas actitudes hoy en día hacen parte del perfil del docente-mentor y hacen parte de la cultura de la Facultad, con el fin de fortalecer las interacciones entre los docentes.

En tercer lugar, los aprendizajes y desaprendizajes en las prácticas pedagógicas, se han realizado teniendo en cuenta los aportes que se han hecho sobre los modelos de aprendizaje transformacional, constructivista, significativo y basado en problemas. De igual forma, a partir de los aportes en las tendencias de la educación superior, la sociedad del futuro y las competencias del proyecto Tunning. El resultado es evidente cuando los docentes han convertido sus clases en un laboratorio de experimentación y exploración del conocimiento externo. El estudiante pasó de ser un receptor de información a ser un aprendiz capaz de tener evidencias justificadas desde la observación y experimentación con el entorno (empresas).

En cuarto lugar, el desarrollo cognitivo y personal de los docentes, es visible cuando comparten sus ideas con los demás y cuando toman decisiones fundamentadas en los aprendizajes y desaprendizajes. Además de sentirse reconocidos por el buen trabajo, hacen ver que ese camino que han recorrido les ha sido útil en todos los sentidos y les ha servido para ser un ejemplo en la Facultad de Administración.

En quinto lugar, al día de hoy, podemos afirmar que tenemos internalizadas las dimensiones de interés, estamos refinando las prácticas pedagógicas y nuestro único interés en el desarrollo de capacidades en los estudiantes para que sean útiles a esta sociedad. En el caso de las competencias, hemos llegado a un consenso alrededor de los conceptos y hemos diseñado y desarrollado las estrategias para llevarlas al contexto del aula en la interacción con el estudiante.

En sexto lugar, los docentes del equipo de mentores, están documentando sus certezas a partir de vivencias para darle forma a un modelo pedagógico flexible de acorde con las tendencias de la educación del siglo XXI, acorde con la economía basada en el conocimiento y relacionado con una organización creadora de conocimiento.

Para concluir, el proyecto mentor, tiene varias etapas y tiene varios equipos de docentes, cada equipo en un nivel diferente de desarrollo cognitivo y actitudinal.

1.3. El antes, el durante y el después en el Proyecto mentor

Para conocer el desarrollo del proyecto mentor y de esta forma tener la historia del mismo, utilizamos los aportes de Collison y Parcell (2000), con el fin de hacer evidente la creación de conocimiento en tres tiempos, el antes, el durante y el después.

Con relación al *antes*, en un comienzo nos encontramos con un grupo de docentes dedicados a impartir las clases según las asignaturas correspondientes y desde el enfoque docente-estudiante. Una relación basada en la transferencia de información en un alto porcentaje y una evaluación desde la memorización de conceptos, fórmulas y contenidos. Así mismo, un grupo de docentes que comparten únicamente actividades administrativas, pero no los aprendizajes desde su desarrollo cognitivo en el área de su conocimiento. De igual forma, un grupo sin un líder que los encaminara hacia la comprensión del papel como docentes en la universidad del siglo XXI, basada en el desarrollo de unas competencias que deben ser visibles en el contexto de las organizaciones y la sociedad. Pero lo esencial, estaba enfocado a hacer visibles los aprendizajes tanto en el docente-mentor como en el estudiante-aprendiz. Se percibía a un grupo con cierta timidez e incertidumbre frente al proceso de aprendizaje, pero al mismo tiempo un grupo que apostaba por comprender el valor de las interacciones en un espacio de confianza, empatía, indulgencia y experimentación.

Con respecto al *durante* en el proyecto mentor, los docentes han tomado *conciencia* de cuál es su esencia como docentes-mentores en los procesos de aprendizaje para el desarrollo de competencias pertinentes en los estudiantes y la visibilidad de éstas en las organizaciones. Una conciencia visible en los aprendizajes y desaprendizajes que cada uno va teniendo en su camino y que los constata cuando les piden a sus estudiantes las percepciones que pueden notar u observar en sus actitudes y aptitudes.

En el *durante*, los docentes-mentores reflexionan y analizan el para qué, el cómo de su papel y le encuentran sentido cuando tienen evidencias y certezas sobre la información y el conocimiento que han llevado al contexto en la interacción con los estudiantes. De otro lado, han internalizado algunas de las dimensiones de interés como la indulgencia en el juicio, la generación de confianza, la empatía activa y la actitud de ayuda. Estas dimensiones han hecho posible que la relación con el estudiante sea más cercana y basada en el acompañamiento continuo para saber qué comprensiones está teniendo el estudiante en su proceso de aprendizaje. De esta forma, el docente-mentor podrá evaluar sus acciones cuando se ve reflejado en el estudiante. Se puede decir, que esta es una forma de autoevaluación por parte del docente.

En el *durante*, los docentes del equipo, han hecho grandes esfuerzos para desaprender y refinar su cognitivo de forma que el conocimiento que comparten con los estudiantes se vea reflejado en el desarrollo de sus capacidades. Han experimentado diferentes formas de llegar a un estudiante poco comprometido e interesado con su formación y se han puesto en sus zapatos para conocer de cerca su realidad en el contexto de la universidad, la familia y su entorno. En definitiva, han llegado más allá del conocimiento académico, sino que han logrado interesarse por el conocimiento emocional del estudiante, que les ayuda a ver de qué manera despiertan el interés y la responsabilidad para que sean unos administradores capaces de generar valor en las organizaciones y en la sociedad.

En el *después*, esperamos que los aprendizajes internalizados y validados por los docentes-mentores puedan ser transferidos a otros docentes de la facultad de Administración y a los docentes de las Facultades que desean hacer este mismo proceso. Hemos reflexionado sobre la posibilidad de desarrollar comunidades de aprendizaje en las áreas de conocimiento a las que pertenecen los docentes-mentores para nutrir los aprendizajes de los demás. En definitiva se trata de la refinar el «Know-how» de los docentes-mentores para que pueda ser reutilizados por otros. Esto nos llevará a diseñar una sede de conocimiento donde queden reflejados los diferentes procesos que hacen parte de la Facultad de Administración.

1.4. El Proyecto mentor hacia el desarrollo de una buena práctica

Situándonos por tanto en ese marco ideal de actuaciones, lo que se ha venido en llamar «Buenas prácticas» constituye una herramienta de trabajo, en el mar-

co de la Gestión del Conocimiento, destinada precisamente a la evaluación, la codificación, la aplicación y la socialización de conocimiento que ha resultado significativo. No es extraño, por tanto, que ya Bonet considerara en 2007 que una buena práctica es, en definitiva, «Un conjunto coherente de acciones, que han sido útiles en un contexto determinado, que se espera rindan resultados similares en otro contexto similar, y que implican un aprendizaje, a través de otros, mediante implementaciones que han funcionado». La SIPAL (Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe), establece una buena práctica, como una experiencia sistematizada y documentada que tenga como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovadores que agreguen calidad al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública.

1.5. Historia del Proyecto mentor a partir de una analogía

Suele decirse que un ejemplo vale más que mil palabras. Precisamente por ello creemos que es bueno hacer ahora un relato de lo que vamos a llamar el «viaje», que se hizo en torno a la mentoría en la formación del perfil de mentor de administración de empresas de la Universidad Santo Tomás de Bogotá-Colombia. Se trata del símil del supuesto viaje de una nave, y ello nos va a permitir comprender mejor los conceptos, las actitudes, las interrelaciones... que estamos manejando.

A finales del año 2013, nos aventuramos a iniciar este viaje a partir de un proceso de mentoría donde los docentes asumirían la responsabilidad de internalizar ciertas actitudes y aptitudes para estar a la par en las tendencias de la educación del siglo XXI. Pero el salto cualitativo de la nueva realidad hacia la que nos vemos avocados procede del hecho de reconvertir al estudiante en un sujeto esencialmente activo en toda la dinámica de su proceso de formación. Alguien capaz de generar transformaciones en la sociedad.

En aquel momento sólo teníamos un proyecto, como si fuera una ruta trazada en una carta de navegación, que respondía a los condicionamientos propios de un precontrato marítimo de la modalidad «por Viaje». Dadas sus características, para este viaje el almirante (Decana) nombró a un capitán idóneo como mentor (Dr. ing. Carlos Blanco), que había tenido esta experiencia cuando estaba formándose en un doctorado en la Universidad de Deusto en el País Vasco (norte de España) y a cinco primeros-oficiales (docentes de la Facultad de Administración de Em-

presas) con la misión de formarse específicamente para hacerse cargo de la nave en lo sucesivo, es decir, de ser los sucesores y ser al mismo tiempo los mentores de los oficiales-aprendices en formación «llamados estudiantes». El capitán asumió el rol de mentor-guía desde el momento en que dijo sí a este viaje y se hizo cargo del mando. Los cinco primeros-oficiales asumieron su papel de sucesores en el mando a partir de la generación confianza, la indulgencia en el juicio, la valentía para experimentar y la empatía activa que les había manifestado el capitán-mentor, los cuales a su vez, debían transferir los aprendizajes y comprensiones a los oficiales-aprendices. Si observamos en una fotografía, podríamos decir que habíamos descendido de un contexto conocido, con sus propios conocimientos y responsabilidades, a otro con nuevos compromisos, competencias, y tareas para unos, y sólo medianamente conocido por otros.

El capitán, como es metódico, organizó el viaje y compartió los contenidos de su hoja de ruta con el resto del personal implicado. Para llevar a cabo esta labor impartió talleres vivenciales en diferentes temáticas a sus primeros-oficiales sucesores, con el fin de nutrir y actualizar sus bases de conocimiento y así hablar un mismo lenguaje, lo que permitiría una comunicación fluida y fácil. Con los primeros-oficiales se reunió varias veces durante todo el año los días martes en la tarde, para compartirles su modelo mental para la ruta trazada y el contenido del almacén de conocimientos tácitos y experiencias vividas que había ido acumulando durante varios años; producto todo de sus prácticas en otras rutas o contextos nacionales e internacionales.

Para lograr que los primeros-oficiales mostraran interés por este viaje, el capitán creyó al cien por cien en que ellos aprenderían todo lo necesario, confiando en que llegado el momento lo compartirían con los oficiales-aprendices (estudiantes), y que éstos, a su vez, harían lo mismo con los demás en otros contextos organizacionales. Una de las bazas que jugó el capitán en la interacción con los primeros oficiales fue la de ponerse todo el tiempo en su lugar al recordar las aventuras que había vivido cuando estaba en su propio proceso de aprendizaje de la gestión del conocimiento, y cuando decantaba el conocimiento tácito en sus diarios de estudiante. Y todo esto por allá, en un país denominado vasco, al norte de España, metido en los Parques Tecnológicos y en el Clúster del Conocimiento.

El capitán, después de compartir sus experiencias con los primeros-oficiales, revisaba su cuaderno de bitácora para cerciorarse de que estaba en la ruta y el rumbo adecuados para llegar a buen puerto. A los primeros-oficiales, las pregun-

tas, inquietudes y dudas los asaltaban de vez en cuando, porque cada vez querían aprender más cosas. Aprender y saber cómo se llevaba a la práctica los «tips» de valor de un verdadero mentor. El capitán, para hacerse entender, y para que las palabras no se quedarán en el aire sino que tuvieran un sentido y fueran objetivos para los primeros-oficiales, utilizaba su graficación mediante «garabatos trazados en hojas de papel en la sala de la *conciencia* donde solían reunirse».

Algunas veces, tanto el capitán como los primeros-oficiales sentían que el barco no avanzaba a la velocidad y con el ritmo deseado... y entonces hacían paradas técnicas para revisar lo qué estaban aprendiendo y cómo se estaba ubicando en el modelo mental de cada uno de los miembros de la tripulación. En realidad, el tiempo estaba siendo una barrera, porque en el barco (Facultad de Administración) estaban comprendiendo que este tipo de viajes no se hacen de la noche a la mañana, sino que son viajes graduales, con paradas conscientes, para observar los aprendizajes internalizados y compartidos.

Al abordar la cuestión del valor de las competencias en un mentor de conocimiento, éstas se tornaban algunas veces sombrías para los primeros-oficiales, y sólo cabían en su imaginación. En realidad, les resultaba muy difícil ponerlas en contexto y llevarlas a la práctica. El capitán intentaba con paciencia compartir sus aprendizajes y facilitar a los primeros-oficiales un tiempo que le permitiera reflexionar, darse cuenta de la dimensión de todas las cosas, y organizar las ideas en su cabeza, es decir, poner a tono su modelo cognitivo.

Un día, en una de tantas reuniones, algunos de los primeros-oficiales dijeron que se sentían felices porque habían comprendido la razón por la que las competencias de conocimiento eran básicas y esenciales para todo navegante (análisis, reflexión, observación, diálogo constructivo y útil). Que entendían que se trataba de saber qué podían aprender y de cómo refinar las practicas relacionadas con los procesos del aprendizaje de los oficiales-aprendices. A los primeros-oficiales ese día se les notaba felices, y se fueron a la borda del barco para disfrutar más del paisaje junto con un buen café. Podían ver con mayor claridad cuál era el camino en su proceso de aprendizaje y desaprendizaje.

Pero el viaje debía continuar, y el próximo rumbo estaba destinado a aprender qué era eso del modelo de aprendizaje y las variables que lo sustentan.

Uno de los primeros-oficiales miró sorprendido al capitán y preguntó:

—Capitán, ¿de qué está Vd. hablando.

A lo que el capitán contestó:

—Una persona es consciente de sus aprendizajes cuando puede unir a sus prácticas docentes las realimentaciones que surgen cuando hace uso de la información adecuada, cuando encuentra el valor de las interacciones con los demás y cuando hace uso de su propia experiencia».

Entonces, el primer-oficial, reflexionando dijo:

—O sea, que para identificar y nutrir los aprendizajes se deben ligar las realimentaciones de las tres variables de aprendizaje, ¿es así?

El capitán le contestó afirmativamente:

—Sí; pero vamos a verlo con un ejemplo.

Resulta que para tener una profunda comprensión de un contexto en el que se realizan las prácticas propias del saber hacer es necesario actuar, por ejemplo, como lo hace un submarinista (imaginemos una película de un submarinista).

Cada vez que desciende al fondo del mar, *analiza la información* que ha estado documentando y que otros le han enviado o compartido a través de reuniones personales, cara a cara, o mediante procedimientos electrónicos de comunicación a distancia, como el skype. Estos procedimientos son los que le ayudarán a encontrar lo que desea, y le permitirán tomar las decisiones necesarias con mayor seguridad. Ésa es la *realimentación que surge de la información y los datos*. Cuando este sub-marinista habla con los colegas (profesionales o amateurs) de su país, y de otros países, sobre las experiencias que han tenido, y él las relaciona con su propia experiencia, además de experimentar llevándola a la práctica se está *realimentando de las interacciones*. Cada vez que este sub-marinista baja al fondo del mar pone a prueba sus conocimientos y hace uso de su destreza, de forma que siempre está consciente de lo que hace. Incluso, cuando tiene acumuladas varias experiencias hace mejor su trabajo, porque la veteranía es la que le ayuda a mejorar cada día en su actividad, sea ésta lúdica o profesional. Y lo mejor de todo es que este submarinista lleva un diario de su actividad, y en él tiene explicados los «cómo», los «para qué» y los «por qué» de cada viaje, como ocurre con la foto adjunta.

El hecho de tener todo documentado ayuda a los demás cuando se comparte con ellos el conocimiento que uno ha estado acumulando a lo largo de su trayectoria profesional o vital. El sub-marinista de nuestro ejemplo nos está diciendo que ese conocimiento que él documenta es para saber cómo lo ha desarrollado, cómo ha refinado sus competencias, y cómo ha mejorado el modelo mental que posee basado en las tres variables. Ello es lo que ha permitido que su experiencia le ayude a hacer las cosas bien, y de manera eficaz, en su trabajo como sub-marinista.

Entonces, varios de los primeros-oficiales se ponen como meta el poner en práctica lo que hace el sub-marinista, y organizan cada día su modelo mental para compartir sus aprendizajes con los oficiales-aprendices, y de este modo los guían a través de ejemplos, a través de sus propias historias. El capitán los invita a hacer un viaje para observar las ballenas en el océano pacífico, cerca de una Isla llamada Gorgona-Colombia- y les comparte cómo es el proceso de instrucción desde la internalización del modelo de aprendizaje basado en las realimentaciones.

Un día, uno de los primeros-oficiales le comentó al capitán que a él le había motivado mucho el haber establecido una relación basada en la confianza, y el capitán le respondió que para él había sido esencial confiar, pues partió del hecho de que como primer-oficial aprendería sin dificultad desde el procedimiento propio de la mentoría. Fue así como el capitán le comentó que en las organizaciones Japonesas la cultura es la piedra angular de la gestión del conocimiento a través del enfoque mentor-aprendiz, y que por esta piedra angular los resultados eran visibles cuando se trataba de crear conocimiento. El primer-oficial inmediatamente convocó a uno de sus equipos de oficiales-aprendices a su cargo para estudiar la posibilidad de realizar un taller sobre las dimensiones de interés, es decir, sobre la cultura que debe estar visible en todas las interacciones con de fin de hacerlas constructivas y útiles.

El capitán, al ver el entusiasmo del primer-oficial organizó el taller para que en vivo y en directo pudieran comprender el significado de cada una de las dimensiones de interés: la generación de confianza, la empatía activa, la actitud de ayuda, la indulgencia en el juicio y la valentía-experimentación. Para esto propuso como ejemplo un rescate en altamar, para que pudieran aplicar todas y cada una de las citadas dimensiones (imaginemos una película de un rescate en altamar).

La *generación de confianza* se hizo visible cuando uno de los oficiales hizo de superviviente inmovilizado, es decir, escenificó la imposibilidad de moverse en el agua,

y los otros le dijeron al capitán que actuarían de inmediato: lo acompañarían todo el tiempo que fuera necesario, le darían ánimo, lo sacarían del agua y no lo abandonarían a su suerte en medio del mar. La *empatía activa* fue visible cuando uno de los oficiales le daba masajes en todo el cuerpo para que no perdiera el sentido a causa del frío, es decir, se puso en la grave situación del otro. La *actitud de ayuda* fue la constante, porque todos se prestaban ayuda unos a otros para evitar el ahogamiento de cualquiera de ellos en aquellas olas de mar gruesa, se prestaban los chalecos a los más agotados, se daban ánimo los unos a los otros, y aplicaban todas sus habilidades y destrezas para permanecer a flote mientras llegaba la ayuda desde el helicóptero de rescate.

Después de llevar varios meses de aprendizajes y desaprendizajes, los primeros-oficiales fueron refinando las capacidades que les permitían vivir más los momentos de interacción con los oficiales-aprendizajes. Éstos a su vez compartían a los primeros-oficiales la satisfacción que sentían al observar que se sentían guiados, acompañados y comprendidos en su proceso de aprendizaje y desarrollo de competencias para ser los mejores egresados en el contexto de la administración.

En uno de los encuentros de los martes en la «sala de la conciencia», los primeros-oficiales le compartieron al capitán-mentor sus experiencias con los oficiales-aprendices sobre el modelo de aprendizaje que habían construido a partir de las comprensiones que hicieron a lo largo del tiempo. Algunos pidieron opiniones a los oficiales-aprendices, para saber si éstos percibían las formas originales de compartir los conocimientos y acercarlos a una realidad más acorde con lo que es la academia y la empresa.

Hoy, el capitán-mentor puede decir con toda honestidad, que los primeros-oficiales, son un ejemplo a seguir por los demás tripulantes (docentes de la Facultad de Administración) y los considera sus amigos del conocimiento en una aventura que continúa en un viaje llamado «proyecto mentor».

Buen viento y buena mar, les saluda, El capitán Blanco...