

Perfiles de mentoría en investigación y evidencia de sus beneficios

Research mentoring profiles and evidence of its benefits

Sergio Terrasa^{a,b,c}, Eduardo Durante^{a,d}

Resumen

En esta segunda entrega de EVIDENCIA describiremos: 1) las diferentes conceptualizaciones de mentoría propuestas por Chopra (mentor tradicional, el coach, el espónsor y el conector); 2) la evidencia con la que contamos respecto de la utilidad de la mentoría (en general y en las ciencias de la salud en particular); 3) las características de una buena mentoría y diferentes perfiles de malas mentorías.

Abstract

In this second article in EVIDENCE we will describe: 1) the different mentoring conceptualizations proposed by Chopra (traditional mentor, coach, sponsor and connector); 2) the evidence we have regarding the usefulness of mentoring (in general and in health sciences); 3) the characteristics of a good mentoring and different profiles of bad mentoring.

Palabras clave: Mentores, Capacitación Profesional, Investigación. Keywords: Mentors, Professional Training, Research.

Terrasa S, Durante E.. Perfiles de mentoría en investigación y evidencia de sus beneficios. *Evid Actual Pract Ambul.* 2019;22(4):e002007.

Introducción

Como expresamos en la primera entrega de esta serie de artículos¹, la mentoría suele ser pensada como una relación personal longitudinal. Sin embargo, como afirma Berk², existen muchas definiciones de este término con mayor o menor grado de superposición y se hace difícil lograr acuerdos para consensuar los dominios que abarca, para conceptualizar un marco teórico para describirla, comprenderla y explicarla, y también para diseñar instrumentos que permitan evaluarla.

Por ejemplo, Chopra³ conceptualizó cuatro patrones básicos que representan sendos modelos de mentoría (el mentor tradicional, el coach, el espónsor y el conector), que describimos en la Tabla 1.

Evidencia de la utilidad de la mentoría

Existe consenso y cierta evidencia⁴⁻⁶ de que participar en una relación de mentoría en el rol de quien la recibe es beneficioso para la mayoría de las personas, independientemente del nivel de formación de quien está iniciando su camino en el mundo científico. Haber tenido un buen mentor o tutor se asocia a tener en el futuro mejores resultados académicos y de productividad, y también a una mayor satisfacción con la propia tarea, lo que ha conducido a que algunas instituciones comiencen a desarrollar Programas de Entrenamiento de Mentores⁷⁻⁹.

El metanálisis publicado por Allen et al.⁵, que había incluido 43 estudios primarios observacionales, documentó asociación estadística directa entre haber o no estado involucrado/a en alguna relación de mentoría y algunas variables de resultado que podrían resumirse en dos grandes subgrupos: a) indicadores objetivables de éxito en la carrera profesional (p. ej. salario percibido, promociones laborales o académicas); b) indicadores subjetivos de éxito en la carrera profesional (p. ej. satisfacción con la carrera y/o el trabajo, expectativas de progreso, intención de continuar trabajando en dicho campo). Esta investigación, por otro lado, procuró discriminar el efecto de dos facetas de la mentoría: la mentoría sobre la carrera propiamente dicha y la mentoría entendida como apoyo psicosocial, que como veremos más adelante, se corresponden con algunas de las características de una buena mentoría

como la han descrito otros autores. La Tabla 2 resume los principales hallazgos de dicho metanálisis.

Si bien el tamaño del efecto ha sido variable, el metanálisis publicado por Eby et al.⁵ documentó que la mentoría se asocia con un rango amplio de resultados favorables en varias áreas de las personas que la reciben: actitudinales, de la conducta, vinculares, motivacionales y de desempeño en la carrera elegida. Sus resultados se resumen en la Tabla 3. Esta asociación estadística fue explorada a través de los coeficientes de correlación de Pearson sumarios de las diferentes investigaciones que habían tratado de contestar cada una de las preguntas, ponderados en función de su tamaño muestral.

Es importante destacar que, aunque las dos revisiones sistemáticas mencionadas hallaron asociación estadística entre las características de la mentoría y los resultados académicos en el largo plazo, esta asociación no implica que la mentoría haya tenido un efecto causal sobre dichos resultados ya que no podría descartarse algún mecanismo de causalidad reversa; por ejemplo, que los estudiantes con mejores características académicas basales tuvieran mayores probabilidades de contactar a los mejores mentores.

Características de una buena relación de mentoría o tutoría y barreras para su desarrollo

En el contexto de un premio que propuso la revista Nature al mejor mentor de Australasia, Lee et al.¹⁰ analizaron 350 cartas que argumentaban las razones para proponer quien debía ganar dicho premio. Todas fueron escritas por investigadores del campo de las ciencias naturales. A través del análisis de su contenido, estos investigadores resumieron las características deseables de un mentor desde la perspectiva de quienes recibieron sus mentoría: 1) capacidad para sostener una interacción prolongada o "de por vida", 2) características personales como entusiasmo, sensibilidad, capacidad para detectar las características individuales de sus mentoreados/as y respeto por ellas/os, 3) disposición a poner más energía en los proyectos de otras personas que en los propios, 4) disposición a enseñar.

^a Servicio de Medicina Familiar y Comunitaria, Hospital Italiano de Buenos Aires.

^b Departamento de Investigación, Hospital Italiano de Buenos Aires.

^c Departamento de Salud Pública, Instituto Universitario Hospital Italiano de Buenos Aires. sergio.terrassa@hospitalitaliano.org.ar

^d Departamento de Educación, Instituto Universitario Hospital Italiano de Buenos Aires.



Tabla 1. Arquetipos de mentoría según la conceptualización de Chopra y col. Fuente: Modificado de Chopra V et al. Will You Be My Mentor?—Four Archetypes to Help Mentees Succeed in Academic Medicine. JAMA Intern Med. 2017;1:1-2.

Modelo de mentor	Definición	Duración	Tareas que abarca	Características
Mentor tradicional	Persona experta que ayuda en un entorno laboral a una más novata a desarrollar capacidades vinculadas a su profesión en una relación longitudinal, cambiante y recíproca.	Encuentros prolongados durante meses o años.	Multidimensional: propuestas de investigación, desarrollo de líneas de investigación, estrategia para el planeamiento de la carrera de la persona novata.	Padrinazgo global. Ambos miembros de la relación mejoran su desarrollo profesional.
Entrenador o coach	Persona experta que ayuda a otra para que mejore su desempeño en una habilidad particular.	Transitoria. Puede haber encuentros grupales.	Metodología de la investigación, escritura de propuestas de investigación o informes finales (manuscritos).	Focalización en ciertas tareas, por ejemplo (lector/a prueba).
Patrocinador o espónsor	Persona con cierta influencia en el ámbito de desempeño que está comprometida con el desarrollo de un programa o proyecto y/o con el de otra persona valorada como talentosa. Puede ser invisible para la persona mentoreada y no suele beneficiarse de su éxito.	Episódica y vinculada a oportunidades de patrocinio de individuos con alta potencialidad de desarrollo.	Ayuda a que la persona mentoreada gane visibilidad (p. ej. recomendándola para integrar un panel de expertos o para dar una conferencia).	Suelen ser desinteresadas. Se alegran con el éxito de a quien patrocinan. Ponen en riesgo su reputación cuando recomiendan a alguien.
Conector	Persona que comparte sus contactos para mejorar la red de otras personas, lo que permite multiplicar la potencia de los individuos y de los grupos.	Episódica y sistémica.	Conectan a los mentores tradicionales, a los coaches y a los patrocinadores con los potenciales mentoreados.	Motivados por el legado. Tienen gran capital social y político obtenido a lo largo de su vida académica.

Tabla 2. Principales asociaciones documentadas en el metanálisis realizado por Allen y col. respecto de las diferentes facetas de la mentoría e indicadores de éxito en la carrera del mentoreado. Fuente: Modificado de Allen T et al. Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. J Appl Psychol. 2004;89(1):127–36. Notas: IC intervalo de confianza, N: número total de participantes.

Indicadores de éxito en la carrera		Mentoría específica de la carrera, Correlación media ponderada (IC 95 %)	Mentoría "psicosocial", Correlación media ponderada (IC 95 %)
Objetivos	Compensación	0,08 (0,04 a 0,11), 9 estudios, N=7.454	0,04 (0,01 a 0,06), 5 estudios, N=6.022
	Crecimiento del salario	0,19 (0,11 a 0,27), 3 estudios, N=525	No evaluado
	Promoción	0,10 (0,05 a 0,14), 11 estudios, N=7.570	0,06 (0,03 a 0,09), 6 estudios, N=5.955
Subjetivos	Satisfacción con la carrera	0,29 (0,22 a 0,36), 10 estudios, N=2.748	0,25 (0,1 a 0,39), 4 estudios, N=582
	Satisfacción con el trabajo	0,30 (0,25 a 0,35), 7 estudios, N=1.569	0,20 (0,14 a 0,36), 5 estudios, N=786
	Intención de continuar	No evaluado	0,09 (0,01 a 0,17), 3 estudios, N=704
	Satisfacción con el mentor	0,37 (0,26 a 0,49), 6 estudios, N=1.282	0,62 (0,52 a 0,72), 6 estudios, N=1.282



Tabla 3. Principales asociaciones documentadas en el metanálisis realizado por Eby et al. respecto de las diferentes dimensiones evaluadas en las personas que recibieron la mentoría. Fuente: Modificado de Eby L et al. Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals. *J Vocat Behav.* 2008;72(2):254–67. Nota: IC: intervalo de confianza.

Dimensión	Estudios	Número total de participantes	Correlación media ponderada (IC 95 %)
Desempeño	8	1.444	0,19 (0,13 a 0,26)
Abandono de la carrera	5	1.088	-0,11 (-0,19 a -0,02)
Satisfacción situacional y ligazón	7	2.091	0,11 (0,06 a 0,17)
Involucramiento y motivación	9	1.444	0,14 (0,08 a 0,20)

Tabla 4. Patrones de mal desempeño de la mentoría según la conceptualización de Chopra et al. Fuente: Chopra et al. *Mentorship Malpractice.* JAMA. 2016;315(14):1453.

Tipo de mala mentoría		Características sobresalientes
Activa	Apropiadora	Se apropia de las ideas, de las investigaciones y de los subsidios o becas obtenidos por la persona que recibe la "mentoría" y las comunica como suyas.
	Explotadora	Le hace pagar a quien recibe la mentoría el "derecho de piso" de ser su mentor (el "precio de la mentoría" solicitándole que realice tareas no académicas (p. ej. limpiar la oficina o mantenerle actualizado el currículum a su mentor) o tareas académicas no vinculadas con el área de investigación de la persona que recibe la mentoría.
	Posesiva	La persona que ejerce la mentoría aísla a quien la recibe del resto de sus colegas y pretendiendo que solo trabaje para su mentor.
Pasiva	Cuello de botella	Persona con poco tiempo disponible para la mentoría. Como siempre está atareada es difícil conseguir una cita con ella y tarda mucho en dar devoluciones (feedback).
	Social (country clubber)	Se trata de una persona muy sociable y evitadora de conflictos a quien le encanta tener amigos.
	Viajera	Quien ejerce la mentoría se trata de una persona muy exitosa en su desarrollo profesional. Se la pasa de congreso en congreso y es muy difícil obtener una cita con él.

Luego de esta descripción, desarrollaron una "Guía para personas que ejercen mentoría en investigación", en la que proponen algunas conductas que promueven una mentoría de buena calidad y una herramienta de autoevaluación basada en los hallazgos antes descritos¹⁰.

En un trabajo de diseño similar al descrito, realizado en el contexto de la elección de los premios al mejor mentor a lo largo de la historia de la Universidad de California, San Francisco, Cho et al¹¹ realizaron un análisis cualitativo de las cartas de nominación de las diez personas más votadas entre más de mil candidatos/as. Estas cartas habían sido redactadas por sus ex mentoreadas/os y contenían los motivos por los cuales nominaban a tal o cual docente para dicho premio. El objetivo de la investigación fue describir las características destacadas de un buen mentor en Ciencias de la Salud (desde la perspectiva de quien la recibe), y construir una taxonomía de las cualidades más valoradas.

Los hallazgos de ambas investigaciones^{10,11} fueron concordantes, ya que documentaron que existe consenso acerca de algunas características y conductas de las personas que ejercen la mentoría valoradas por quienes la reciben: 1) cualidades personales (empatía, entusiasmo, honestidad, sabiduría y generosidad); 2) cualidades profesionales (espíritu colaborativo, inteligencia, experticia, habilidades docentes); 3) de desempeño en la mentoría (compromiso en las interacciones en términos de fre-

cuencia, duración, calidad y accesibilidad; generosidad con sus contactos, recursos y autorías; plan de desarrollo en función de la persona destinataria de la mentoría y ayuda para que esta aprenda a balancear su vida profesional y su vida personal/familiar; 4) promoción del deseo de convertirse en mentor/a en el futuro.

Así como existen características favorables para la mentoría, también han sido identificadas barreras para su buen desarrollo y algunos perfiles típicos de mal desempeño del mentor.

Por ejemplo, Sambujank et al¹², a través de una revisión sistemática de investigaciones cualitativas sobre la mentoría, elaboraron un marco teórico sobre las barreras para el desarrollo de una buena relación de mentoría, dividiéndolas en tres grandes grupos: barreras estructurales o institucionales (falta de profesionales que ejerzan la mentores, de tiempo y/o de incentivos, conflictos de intereses, etc.); barreras relacionales (diferencias de valores entre quien ejerce la mentoría y quien la recibe, mala "química"); y barreras personales (características personales de cada miembro de la díada, pero fundamentalmente de quien ejerce la mentoría).

Respecto de las barreras personales, vale destacar la conceptualización realizada por Chopra et al.¹³ en su interesante ensayo "Mala práctica de la mentoría" (*Mentorship malpractice*), que describe diferentes patrones posibles de mal desempeño de dicho rol (ver Tabla 4).

Conclusiones

Podemos concluir que existe cierta evidencia de la utilidad de los procesos de mentoría en investigación en términos del desarrollo profesional y/o personal/familiar de quien la recibe, sin que podamos descartar algún mecanismo de causalidad reversa.

Destacamos que existen varios perfiles de buenas mentorías, que van desde las enfocadas a tutorías puntuales de tipo coaching en tareas específicas hasta las que toman la forma de vínculos prolongados que van más allá de lo estrictamente profesio-

sional e incluyen consejería sobre temas personales y familiares, patrocinio de la persona que está iniciando su camino en el mundo de la investigación, estrategias para aumentar el capital social de quien recibe la mentoría, etc.

Por otro lado, han sido descritos perfiles de mentorías de mala calidad a los que recomendamos estar atentos/as, ya que de suceder, requieren algún tipo de acción institucional para mejorar dicho vínculo o simplemente para finalizarlo.

Referencias

1. Terrasa S, Roni C, Rosli N, Durante E. Introducción a la mentoría en investigación y principales marcos teóricos para comprender y explicar sus procesos. *Evid Actual Pract Ambul.* 2019;22(1):e002004. Available from: <http://www.evidencia.org/index.php/Evidencia/article/view/4213>.
2. Berk RA, Berg J, Mortimer R, Walton-Moss B, Yeo TP. Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationships. *Acad Med.* 2005;80(1):66–71. Available from: 10.1097/00001888-200501000-00017.
3. Chopra V, Arora VM, Saint S. Will You Be My Mentor?-Four Archetypes to Help Mentees Succeed in Academic Medicine. *JAMA Intern Med.* 2018;178(2):175–176. Available from: 10.1001/jamainternmed.2017.6537.
4. Roch GR. Much ado about mentors. *Harv Bus Rev.* 2016;57(1):14–20. Internet. cited.
5. Eby LT, Td A, Evans SC, Ng T, Dubois D. Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals. *J Vocat Behav.* 2008;72(2):254–67. Internet. Available from: 10.1016/j.jvb.2007.04.005.
6. Allen TD, Eby LT, Poteet ML, Lentz E, Lima L. Career benefits associated with mentoring for protégé: a meta-analysis. *J Appl Psychol.* 2004;89(1):127–163. Available from: 10.1037/0021-9010.89.1.127.
7. Feldman MD, Steinauer JE, Khalili M, Huang L, Kahn JS, A LK, et al. A Mentor Development Program for Clinical Translational Science Faculty Leads to Sustained, Improved Confidence in Mentoring Skills. *Clin Transl Sci.* 2012;5(4):362–369. Available from: 10.1111/j.1752-8062.2012.00419.x.
8. Johnson MO, Gandhi M. A mentor training program improves mentoring competency for researchers working with early-career investigators from underrepresented backgrounds. *Adv Heal Sci Educ.* 2014;Internet.
9. Sung NS, Crowley WF, Genel M, Salber P, Sandy L, Sherwood LM. Central challenges facing the national clinical research enterprise. *JAMA.* 2003;289(10):1278–87.
10. Lee A, Dennis C, Campbell P. Nature's guide for mentors. *Nature.* 2007;447(7146):791–798. Available from: 10.1038/447791a.
11. Cho CS, Ramanan RA, Feldman MD. Defining the ideal qualities of mentorship: A qualitative analysis of the characteristics of outstanding mentors. *Am J Med.* 2011;124(5):453–461. Available from: 10.1016/j.amjmed.2010.12.007.
12. Sambunjak D, Straus SE, Marusic A. A systematic review of qualitative research on the meaning and characteristics of mentoring in academic medicine. *J Gen Intern Med.* 2010;25(1):72–80. Available from: 10.1007/s11606-009-1165-8.
13. Chopra V, Edelson DP, Saint S. A PIECE OF MY MIND. *Mentorship Malpractice.* *JAMA.* 2016;315(14):1453–1453. Internet. Available from: 10.1001/jama.2015.18884.

