

MINISERIE PODCAST POR: RTC Y TDR GLOBAL LAC
La mentoría como herramienta para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las redes de investigación en salud

EPISODIO 4: COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA MENTORÍAS MÁS SÓLIDAS

Karen Linares (KL): Hola, es muy grato saludarles en el cuarto episodio de nuestro podcast: “La mentoría como herramienta para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las redes de investigación en salud”, desarrollado por CIDEIM como Centro Regional de Entrenamiento y Nodo del TDR global para Latinoamérica y el Caribe. El contenido temático se desarrolló con base en el “Programa de Mentoría de TDR” conducido por la coach Antoinette Oglethorpe, y apoyado por el Programa Especial de Investigación y Capacitación en Enfermedades Tropicales – TDR.

En este episodio hablaremos sobre la comunicación, un factor clave para una mentoría eficaz y sostenible en el tiempo. También brindaremos algunas herramientas para guiar las conversaciones mentor-*mentee*, y adaptar diferentes estilos de comunicación para trabajar efectivamente.

La comunicación efectiva no se trata solo de transmitir información, sino de generar un diálogo que permita la comprensión mutua, el desarrollo de ideas y la resolución de desafíos. Sin ella, la mentoría puede volverse confusa, improductiva o frustrante para ambas partes.

Un buen mentor escucha activamente y muestra interés genuino en las preocupaciones y aspiraciones del *mentee*, además, se expresa con claridad para evitar malentendidos. Por ejemplo, si un *mentee* está teniendo dificultades para definir su línea de investigación, en lugar de darle una instrucción directa, el mentor hace preguntas abiertas como: “¿Qué problema en tu campo desearías resolver?” o “¿Cuáles han sido los proyectos que más has disfrutado hasta ahora?” Esto ayuda al *mentee* a reflexionar y encontrar una dirección propia, además de asegurar que la conversación sea bidireccional.

Si un mentor discute con su *mentee* sobre un problema de salud, podría preguntarle: “Si tuvieras que diseñar un estudio para abordar esta problemática, ¿cómo lo harías?”, luego le da retroalimentación sobre su propuesta. Al abrir el diálogo, el *mentee* gana confianza para compartir sus ideas.

En seguida, Antoinette Oglethorpe, nuestra invitada y coach experta en mentoría, nos habla sobre cómo construir una relación mentor-*mentee* sólida y eficaz, y cómo esto puede beneficiar a ambas partes.

Antoinette Oglethorpe (AO): Bueno, como dices, mucho de esto tiene que ver con generar confianza. Por eso creo que lo más importante al principio es conocerse y ser lo más abiertos posible sobre quiénes son, cuáles son sus antecedentes, cuál es su experiencia, qué desafíos enfrentan y compartir cualquier idea sobre su propio autoconocimiento. Creo que cuanto más puedan hacerlo, tanto el mentor como el *mentee*, más confianza se generará entre las dos partes.

También se debe abordar algunas de estas cuestiones que mencionamos, en términos de conocer el estilo de comunicación de la persona, discutir sobre las expectativas de la mentoría y llegar a acuerdos, igualmente en asuntos como la frecuencia con la que se van a reunir, cuánto tiempo se van a reunir, en qué formato se van a comunicar, ¿está bien que el *mentee* le envíe un mensaje de WhatsApp al mentor fuera del horario laboral o cualquier día de la semana? O, el mentor prefiere hacerlo de una manera más controlada y viceversa. Así que mucho de esto se trata de establecer expectativas de antemano y acordar lo que estás tratando de lograr, pero también de conocerse mutuamente, generar confianza, en síntesis: construir una relación humana.

Así, el aprendiz puede beneficiarse de obtener conocimiento, autoconocimiento y autocomprensión, como acabamos de comentar, y también puede obtener conocimientos de alguien con más experiencia. A menudo hablamos de los beneficios de aprender de los errores y de la experiencia, pero esos errores y experiencias no tienen por qué ser nuestros, podemos aprender de la experiencia y los errores de otras personas. Pueden desarrollar nuevas habilidades porque, al hablar con su mentor se motivarán e intentarán cosas nuevas, que se transformarán en esas nuevas habilidades. Puede ser muy poderoso para ayudar a los *mentees* a ampliar su red, ya que el mentor puede conectar al *mentee* con personas nuevas.

Y, en última instancia, la mentoría les ofrece un espacio seguro para hablar de los desafíos y las oportunidades, esto significa que es de gran ayuda en la toma de decisiones. Todos conocemos los beneficios de hablar de las cosas, aunque no lo hagamos siempre, y este espacio lo permite. Pero no son solo los aprendices quienes se benefician, los mentores también se benefician porque, en primer lugar, tienen la satisfacción de ayudar a otros, lo cual es muy importante, y adicionalmente, al apoyar a un *mentee* están reflexionando sobre sus propias experiencias y están aprendiendo de eso. La reflexión es algo que no hacemos lo suficiente y es a través de la reflexión cuando realmente aprendemos. El reflexionar sobre sus propias experiencias les permite aprender más sobre sí mismos, así como también desarrollar nuevos conocimientos sobre cómo abordar ciertas situaciones, y también aprenden nuevas perspectivas de sus *mentees*, ya sea que vengan de un ámbito de vida diferente, un país diferente, una generación diferente, un origen diferente, esas perspectivas diversas pueden ser realmente valiosas.

KL: ¿Qué estrategias podemos utilizar para fomentar la confianza y la comunicación abierta con los mentees? Hoy les compartimos dos herramientas que son de gran ayuda para lograr conversaciones de mentoría efectivas: el **modelo OSKAR** y el **modelo DISC**.

El modelo **OSKAR** es un instrumento diseñado para facilitar conversaciones efectivas entre mentores y mentees, aplicando el enfoque en soluciones. Las siglas OSKAR corresponden a cinco etapas:

- **Outcome** (Resultado),
- **Scaling** (Escalado),
- **Know-how** (Saber cómo),
- **Affirm & Action** (Afirmar y Actuar) y
- **Review** (Revisar)

Conozcamos brevemente de qué se trata cada una:

La primera etapa, **Resultado**, nos permite definir claramente los objetivos que el *mentee* desea alcanzar en su desarrollo profesional o académico. Podemos iniciar una reunión de mentoría preguntándole al *mente*: ¿Qué quieres obtener de esta conversación? e imaginando cómo sería su “futuro perfecto”.

La segunda etapa, **Escalado**, nos pide evaluar el progreso actual utilizando una escala del 0 al 10, donde 0 es el punto más bajo y 10 es el “Futuro Perfecto”. Recordemos que estamos aplicando un enfoque en soluciones, por lo tanto, no se trata de buscar las razones por las cuales el *mentee* no ha logrado ese futuro perfecto, sino de reconocer los progresos realizados: ¿cómo es que estás en este punto de la escala y no en un nivel más bajo? ¿qué te ha ayudado a llegar a dónde estás ahora?

En la tercera etapa, **Saber cómo**, debemos identificar las habilidades y recursos que el *mentee* ya posee y que pueden contribuir al logro de sus objetivos, así mismo, es importante tener en cuenta lo que pueden aportar el mentor y otras personas. Es clave compartir con el *mentee* pensamientos, ideas y experiencias propias y de otros, de forma que el *mentee* pueda considerar su relevancia y aceptarlos o rechazarlos en consecuencia.

Durante la cuarta etapa, **Afirmar y Actuar**, es fundamental que el mentor reconozca los éxitos de su *mentee* mediante afirmaciones. Las afirmaciones son comentarios genuinos y positivos sobre lo que le impresiona del *mentee*, sus puntos fuertes, atributos, habilidades, logros y cualidades que le ayudarán a progresar.

Las acciones son esos pequeños pasos que le permiten al *mentee* progresar en el logro de sus objetivos y metas establecidas. Es importante planificar los pasos a seguir, teniendo en cuenta:

- Hacer más de lo que funciona
- Dejar de hacer lo que no funciona y hacer algo diferente

La quinta etapa, **Revisar**, nos pide evaluar regularmente el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario, asegurando una mejora continua en el proceso de mentoría.

Implementar el modelo OSKAR en las conversaciones de mentoría promueve un enfoque estructurado, positivo y centrado en soluciones para el desarrollo profesional.

Ahora hablaremos del modelo **DISC**. Esta es una herramienta de evaluación psicométrica diseñada por el psicólogo William Moulton Marston, para identificar los estilos de comportamiento y personalidad de los individuos en diversos entornos. Las siglas DISC representan cuatro dimensiones principales del comportamiento humano: Dominancia (**D**ominance), Influencia (**I**nfluence), Estabilidad (**S**teadiness) y Cumplimiento (**C**onscientiousness).

Dominancia: Describe cómo una persona aborda problemas y desafíos. Las personas con alta dominancia tienden a ser directas, decididas y orientadas a resultados.

Influencia: Refleja cómo una persona interactúa y persuade a otros. Aquellos con alta influencia suelen ser sociables, entusiastas y persuasivos.

Estabilidad: Indica cómo una persona responde al ritmo del entorno y al cambio. Las personas con alta estabilidad tienden a ser pacientes, consistentes, cooperativas y leales.

Cumplimiento: Mide cómo una persona se relaciona con normas y procedimientos establecidos. Quienes puntúan alto en cumplimiento suelen ser meticulosos, analíticos y orientados a la calidad.

Los 4 estilos están presentes en todas las personas y este test nos ayuda a identificar cuáles son predominantes en cada uno. El estilo DISC predominante de una persona no necesariamente se manifiesta de la misma forma en todos los contextos. Es decir, una persona puede mostrar un estilo más dominante o persuasivo en el entorno laboral, pero ser más estable o reservado en su vida personal. Los estilos DISC no son rasgos fijos o inmutables, sino tendencias que pueden variar según el rol que desempeñamos, el entorno en el que nos encontramos y las expectativas sociales o profesionales que nos rodean.

Es muy importante resaltar que:

- No existen estilos “buenos” o “malos”
- No existe un estilo “mejor”
- Todos los estilos tienen fortalezas y limitaciones
- Todos los estilos pueden ser más o menos efectivos

Por eso, más que encasillar a las personas, el modelo DISC busca generar conciencia sobre nuestras preferencias de comportamiento y cómo estas pueden influir —positiva o negativamente— en nuestras relaciones e interacciones. Comprender los cuatro estilos nos permite adaptarnos para trabajar con otros, estableciendo una comunicación más efectiva que mejorará la colaboración y la eficiencia en la mentoría.

Así, llegamos al final de este episodio sobre estilos de comunicación. Agradecemos a la coach Antoinette Oglethorpe, quien nos ha brindado todas las herramientas que estamos compartiendo con ustedes. En el documento de transcripción ampliamos la información de cada etapa del modelo OSKAR con preguntas guía y les dejamos dos enlaces para tomar la prueba DISC de forma gratuita. [Consulta al final de este documento]

A quienes nos escuchan o nos leen, muchas gracias por seguir nuestro podcast, los esperamos en el siguiente episodio donde hablaremos sobre el networking estratégico y las redes de colaboración.

¡Les deseamos muchos éxitos en sus proyectos y en sus mentorías!

Información Adicional: Modelo OSKAR

A continuación, encontrarás una serie de preguntas guía que te ayudarán a implementar cada una de las etapas del modelo OSKAR dentro de las conversaciones de mentoría:

Outcome (Resultado): nos permite definir claramente los objetivos que el *mentee* desea alcanzar en su desarrollo profesional o académico. Las siguientes preguntas ayudarán al *mentee* a definir el “Futuro perfecto”, una visión completa, detallada y multiperspectiva de la vida después de que el cambio ya se haya producido:

- ¿Qué te indicaría que has progresado más de lo que podías imaginar?
- ¿Qué señales notarías de que las cosas van mejor? ¿De qué estás más orgulloso o satisfecho?
- ¿Qué podrían notar los demás? ¿Qué les impresiona de ti y de los progresos que has hecho?
- Recuerda las pequeñas acciones (small steps) ¿Qué pequeños primeros pasos podrías dar...?

Scaling (Escalado): evaluar el progreso actual utilizando una escala del 1 al 10, donde 10 es el “Futuro Perfecto”. Las preguntas guía para el escalado son:

- ¿Dónde estás ahora?
- ¿Cómo es que estás aquí y no más abajo?
- ¿Qué te ha ayudado a llegar a dónde estás ahora?
- ¿Qué pasos positivos has dado para progresar?
- ¿Cuál es el punto más alto que has alcanzado en esta escala? ¿Cuándo fue y qué era diferente entonces?

Know-how (Saber cómo): identificar las habilidades y recursos que el *mentee* posee y que pueden contribuir al logro de sus objetivos, para ello puedes usar las siguientes preguntas:

- ¿Qué te ayudará a rendir a un mejor nivel en la escala, en lugar de más abajo?
- ¿Qué haces que ya está funcionando?
- ¿Qué partes del «Futuro Perfecto» ya están pasando?
- ¿Qué te ha ayudado a conseguir cosas similares?
- ¿Cómo lo han conseguido otras personas?

También es clave:

- Reconocer las fortalezas y conocimientos existentes del *mentee*, mentor, y otras personas que puedan aportar al proceso.
- Identificar los recursos disponibles (tiempo, dinero, etc.)
- Destacar las capacidades técnicas, profesionales y también las cualidades y rasgos personales del *mentee*, como su paciencia, energía, persistencia, etc.
- Compartir experiencias propias y de otras personas, que se puedan tomar como ejemplos o puntos de referencia, esta reflexión es de gran ayuda para encontrar alternativas de solución y expandir el círculo de la influencia.

Affirm & Action (Afirmar y Actuar): Reconocer los éxitos previos de su *mentee* y delinear los pasos a seguir.

Cosas que afirmar:

- ¿Qué es lo que va bien?
- ¿Qué atributos, habilidades y recursos tiene el *mentee*?

Las siguientes preguntas son útiles para planificar acciones concretas y avanzar hacia las metas establecidas:

- ¿Cuál es el siguiente paso que dar ahora?
- ¿Qué paso puedes dar que tenga más probabilidades de tener éxito?
- ¿Cuál es la acción más fácil que puedes tomar?
- ¿Cuál es la acción más satisfactoria?
- ¿Qué harías si tuvieras el éxito garantizado?

Review (Revisar): evaluar regularmente el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario. Algunas preguntas guía para esta etapa son:

- ¿Qué ha mejorado?
- ¿Qué hiciste para que se produjera este cambio?
- ¿Qué hicieron los demás?
- ¿Qué efecto ha tenido este cambio?
- ¿Cuáles son los próximos pasos?

Revisar es la última etapa de OSKAR y, sin embargo, también es la primera que probablemente utilices en un debate posterior.

Enlaces para tomar la prueba DISC de forma gratuita

En inglés:

- <https://www.personality-quizzes.com/disc>
- <https://discpersonalitytesting.com/free-disc-test/>

En español:

- <https://www.mydiscprofile.com/es-co/free-personality-test.php>
- <https://www.discusonline.com/es-co/free-disc-test.php>