

La mentoría como herramienta para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las redes de investigación en salud



Miniserie de *podcast*

Aviso legal y derechos de autor

La mentoría como herramienta para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las redes de investigación en salud. Transcripción de miniserie podcast.

© 2025 Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas – CIDEIM.

Todos los derechos reservados.

La presente publicación compila las transcripciones del podcast “La mentoría como herramienta para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las redes de investigación en salud”, producido por el Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas – CIDEIM, como el Centro Regional de Entrenamiento y Nodo del TDR Global para Latinoamérica y el Caribe, programas respaldados por el Programa Especial de Investigación y Capacitación en Enfermedades Tropicales – TDR.

Para la producción de este podcast, se tomó como base los conocimientos adquiridos durante el Programa de Mentoría del TDR, (*Mentoring for Success Workshop*) impartido en 2024 por Antoinette Oglethorpe Ltd. ©, especialista en liderazgo y desarrollo profesional; y la publicación *Health research mentorship in lowand middle-income countries (HERMES): a TDR Global practical guide to spur mentorship institutionalization*. Geneva: World Health Organization; 2022. El contenido, la estructura y el guion de los episodios son propiedad intelectual de CIDEIM.

Esta serie de podcasts cuenta con el apoyo del TDR, el Programa Especial de Investigación y Capacitación en Enfermedades Tropicales, copatrocinado por UNICEF, PNUD, el Banco Mundial y la OMS. El TDR puede llevar a cabo su labor gracias al compromiso y el apoyo de diversos financiadores. Entre ellos se encuentran contribuyentes principales a largo plazo de gobiernos nacionales e instituciones internacionales, así como fondos destinados a proyectos específicos que se inscriben en las prioridades actuales. Para obtener la lista completa de donantes del TDR, visite: <https://tdr.who.int/about-us/our-donors>

Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad exclusiva de sus autores y no representan necesariamente los puntos de vista ni las políticas del TDR, la OMS o las instituciones asociadas.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de este material, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa y por escrito de CIDEIM. Su uso está permitido únicamente con fines educativos y de divulgación, siempre que se cite la fuente correspondiente.

Citación sugerida

Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas – CIDEIM. La mentoría como herramienta para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las redes de investigación en salud: Compendio de transcripciones del *podcast*. Cali, Colombia: CIDEIM; 2025.

Diseño gráfico y diagramación: © César Augusto Matiz Arévalo / CIDEIM

Créditos producción del podcast

Contenido:

TDR Mentoring Programme. Entrenamiento “*Mentoring for Success Workshop*” conducido por Antoinette Oglethorpe Ltd. ©

<https://www.antoINETteoglethorpe.com/>

Health research mentorship in low and middle-income countries (HERMES): a TDR Global practical guide to spur mentorship institutionalization. Geneva: World Health Organization; 2022. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Asesoría:

Alejandra Chamorro Palacios, coordinadora del Portafolio de Cursos de CIDEIM y líder del nodo del TDR global para Latinoamérica y el Caribe. <https://profiles.tdr-global.net/Alejandra.Chamorro.Palacios>

Andrés Jaramillo Zuluaga, coordinador de la Unidad de Promoción y Desarrollo de la Investigación de CIDEIM y *Project Manager* del Centro Regional de Entrenamiento para Latinoamérica y el Caribe. <https://profiles.tdr-global.net/Andres.Jaramillo>

Guion y conducción:

Karen Linares Solarte, comunicaciones CIDEIM y Nodo TDR global para Latinoamérica y el Caribe.

Edición:

Juan Sebastián Samboní Ramírez, asistente administrativo de la Unidad de Promoción y Desarrollo de la Investigación de CIDEIM.

Diseño gráfico:

César Augusto Matiz Arévalo, diseñador gráfico CIDEIM y Nodo TDR global para Latinoamérica y el Caribe.

PREFACIO

Este compendio reúne la serie de podcasts “La mentoría como herramienta para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las redes de investigación en salud”, una iniciativa desarrollada por el Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas – CIDEIM, como el Centro y Red Regional de Entrenamiento y Nodo del TDR Global para Latinoamérica y el Caribe, con el apoyo del Programa Especial de Investigación y Capacitación en Enfermedades Tropicales (TDR).

Esta miniserie nació con el propósito de difundir conocimientos, experiencias y herramientas prácticas para impulsar procesos de mentoría que aporten al crecimiento profesional de los individuos y trasciendan a un escenario institucional, aportando al fortalecimiento de capacidades en investigación.

A lo largo de seis episodios, se exploran los principios fundamentales de la relación mentor-*mentee*, estrategias de comunicación efectiva, el valor del trabajo en red y la importancia de institucionalizar la mentoría en los contextos académicos y científicos de América Latina y el Caribe.

Más allá de una simple transcripción, este documento constituye un recurso de aprendizaje y consulta para investigadores, docentes, estudiantes y líderes institucionales interesados en impulsar procesos de acompañamiento que fomenten la colaboración, el liderazgo y la formación de nuevas generaciones de científicos comprometidos con la equidad en salud.

Con este compendio, CIDEIM y TDR reafirman su compromiso con la promoción del aprendizaje colaborativo, la mentoría y el desarrollo de capacidades locales en investigación, como pilares fundamentales para avanzar hacia una ciencia más inclusiva, sostenible y transformadora.

CONTENIDO

Episodio 1: Conceptos básicos	6
• ¿Qué es la mentoría y cuál es su principal objetivo? • Mentoría, coaching y entrenamiento • Características de un buen mentor y un buen <i>mentee</i>	
Episodio 2: Comenzando un proceso de mentoría	8
• Enfoque en problemas y enfoque en soluciones • Círculo de la influencia	
Episodio 3: Desarrollo profesional centrado en soluciones	12
• Herramientas para empoderar a los <i>mentees</i>: Career Platform, Future Success, Career Kitbag, y Small Steps.	
Episodio 4: Comunicación efectiva para mentorías más sólidas	16
• ¿Qué es la comunicación efectiva? • Herramientas para facilitar las conversaciones mentor-<i>mentee</i>: Modelo OSKAR y Modelo DISC	
Episodio 5: Redes y relaciones estratégicas que impulsan el crecimiento profesional	23
• El <i>networking</i> y su importancia en el campo de la investigación científica • Herramienta para potenciar las redes de colaboración: Personal Boardroom	
Episodio 6: Institucionalización de la mentoría	28
• ¿Qué es la institucionalización de la mentoría? • Herramientas para facilitar procesos de institucionalización: Guía HERMES y Modelo MENTOR	

EPISODIO 1

CONCEPTOS BÁSICOS



<https://youtu.be/DUGMsY6Ont8>



Karen Linares (KL): Damos la bienvenida a esta serie podcast desarrollada por CIDEIM como Centro Regional de Entrenamiento y Nodo del TDR global para Latinoamérica y el Caribe, programas apoyados por el Programa Especial de Investigación y Capacitación en Enfermedades Tropicales - TDR. Mi nombre es Karen Linares y les estaré acompañando a lo largo de esta serie donde exploraremos una herramienta clave para el fortalecimiento de la capacidad en investigación: la mentoría.

A lo largo de esta miniserie, queremos invitarles a reflexionar sobre la forma en que la mentoría puede impactar y enriquecer el panorama de las carreras científicas en la región de Latinoamérica y el Caribe, y como su aprovechamiento puede marcar la diferencia en entornos y países con recursos limitados.

El término “Mentor” tiene su origen en el poema épico griego La Odisea. En la historia, Mentor es un sabio experimentado y amigo íntimo de Ulises, rey de Ítaca. Cuando el rey debe marchar a la guerra de Troya, Mentor se hace cargo de la educación, preparación e iniciación de Telémaco, como sucesor del trono. Los atributos de guía, estrategia, sabiduría, experticia, consejo y apoyo han quedado vinculados a la figura del “mentor”, definiendo un estilo de aprendizaje que se mantiene vigente desde la antigüedad. “Mentor” pasó a ser sinónimo de un consejero o un maestro confiable que ayuda a otra persona a desarrollarse.

La mentoría potencia el aprendizaje y la colaboración, y su aplicación es muy beneficiosa en diferentes ámbitos como la educación, la ciencia, los negocios y el desarrollo personal. A través de ella se busca promover la inclusión, el crecimiento personal y laboral de cada persona, convirtiéndose en un instrumento muy útil para el desarrollo organizacional en una empresa o en una institución.

Vamos a adentrarnos en este tema junto a Antoinette Oglethorpe, consultora, coach, oradora y autora galardonada, con 30 años de experiencia en el desarrollo de líderes para organizaciones multinacionales. Antoinette desarrolló el workshop “*Mentoring for success*” (Mentoría para el éxito), el cual hemos tomado como base para hacer este podcast y compartir con ustedes algunos conceptos básicos y herramientas sobre mentoría. Bienvenida Antoinette, cuéntenos un poco sobre tu trabajo.



Ilustración para *Las aventuras de Telémaco*, de Fénelon.
Dominio público

Antoinette Oglethorpe (AO): Soy Antoinette Oglethorpe, dirijo una empresa de coaching especializada en la gestión de carreras profesionales a través de la mentoría. Hemos creado algunas herramientas, plantillas y modelos para ayudar a los directivos, empleados, mentores y *mentees* a mantener conversaciones significativas sobre la progresión y el desarrollo profesional. Ha sido un placer para mí trabajar en un programa de mentoría patrocinado por la OMS para el TDR, con el fin de ayudar a esas personas a desarrollar sus carreras profesionales a través de la mentoría.



Antoinette Oglethorpe (AO).
Archivo particular

KL: Podrías explicarnos ¿qué es la mentoría y cuál es su principal objetivo?

AO: Es una relación de apoyo en la que un individuo experimentado, conocido como mentor, guía y aconseja a alguien que tiene menos experiencia que él, que es el *mentee*. No es necesariamente más joven que él, sino que tiene menos experiencia en el área en la que quiere desarrollarse. Y el objetivo principal es desarrollar al *mentee*, es decir, ayudarlo a crecer tanto personal como profesionalmente. Y lo hacen compartiendo sus ideas, compartiendo sus conocimientos, compartiendo sus experiencias.

No se trata de decirle al *mentee* qué hacer, se trata de brindar orientación, aliento y comentarios constructivos para ayudarlo a tomar sus propias decisiones, llegar a sus propias soluciones, navegar por su carrera y, en última instancia, alcanzar su máximo potencial.

KL: Vemos que dentro de la mentoría existe una relación entre dos personas que trabajan en conjunto para lograr un objetivo, una de estas personas que cuenta con mayor experticia, colabora, guía y actúa como facilitadora para que la otra desarrolle y fortalezca sus habilidades profesionales o encuentre un camino laboral, pero entonces ¿qué hace a la mentoría diferente de una consultoría, un entrenamiento o de los métodos de enseñanza tradicionales?

AO: La mentoría se diferencia de la formación y el coaching tanto en su enfoque como en su alcance. Por tanto, la formación se centra en la adquisición de habilidades y conocimientos específicos y, en ese escenario, el formador o el profesor tiene las habilidades, los conocimientos, y le dice a la persona que está aprendiendo cuál es el enfoque correcto de lo que debe hacer, pero eso no es la mentoría.

El coaching está en el extremo opuesto del espectro; normalmente implica ayudar al alumno a trabajar hacia objetivos específicos y superar obstáculos y, muy a menudo, se trata de ayudar al individuo a aprovechar su propio conocimiento.

La mentoría, por otro lado, es más amplia y relacional. Por tanto, **se trata menos de instrucción y más de guiar y compartir sabiduría, por lo que, en ese sentido, no es como enseñar y el coaching suele tener un marco temporal estructurado, mientras que la mentoría tiende a ser una relación a más largo plazo que evoluciona a medida que el *mentee* crece**, por lo que normalmente la formación y el coaching son intervenciones a corto plazo y la mentoría es a largo plazo, mas no es eterna ino es como el matrimonio!, sin embargo puede perdurar por más tiempo, por ejemplo, 12 meses.

KL: ¿Qué caracteriza a un buen mentor y a un buen *mentee*?

AO: Para el mentor, lo importante son sus habilidades de comunicación y su compromiso con la mentoría. Por lo tanto, un buen mentor debe ser accesible, debe tener empatía y, sobre todo, debe saber escuchar. También debe tener una mente abierta, no juzgar y estar dispuesto a compartir sus ideas y experiencias.

Los mentores eficaces también son pacientes, confiables y capaces de brindar comentarios constructivos de una manera que fomente el crecimiento, y deben estar preparados para dedicar tiempo al *mentee* y, sobre todo, deben estar genuinamente interesados y preocuparse por el desarrollo de esta persona y comprometidos a ayudarlo a tener éxito. Por lo tanto, deben centrarse mucho más en su *mentee* y en cómo sacar lo mejor de él, y no en su propio ego y en todo lo que saben y en lo geniales que son.

Para el *mentee* en realidad se trata de ese compromiso con su crecimiento personal y estar

dispuesto a tomar propiedad de ese desarrollo, por lo que necesita impulsar esta relación, necesita ser quien contacte al mentor, necesita estar preparado para las conversaciones de mentoría, necesita tener claro lo que quiere obtener de la relación de mentoría, también necesita tener la mente abierta porque puede escuchar orientación y sabiduría que es nueva para su pensamiento y necesita estar preparado para tomar acción y dar seguimiento a lo que surge de las conversaciones de mentoría.

KL: Muchas gracias, Antoinette, por compartirnos tus conocimientos. En resumen, en una relación de mentoría la dinámica que se establece entre mentor y *mentee* es clave, los mentores no sólo transfieren el conocimiento, también brindan orientación y promueven habilidades de liderazgo y pensamiento crítico. Por otro lado, el *mentee* deja de ser un aprendiz “pasivo” para ocupar un rol activo y colaborativo.

Llegamos al final de este primer capítulo, donde conocimos algunas generalidades sobre la mentoría. Les invitamos a estar muy pendientes de nuestro siguiente episodio, junto a Antoinette, nuestra experta invitada, vamos a profundizar en los roles del mentor y el *mentee* y exploraremos algunas herramientas útiles para tener en cuenta al iniciar un proceso de mentoría. Gracias por escucharnos ¡Hasta la próxima!

EPISODIO 2

COMENZANDO UN PROCESO DE MENTORÍA



<https://youtu.be/i5VC43XwREk>



Karen Linares (KL): ¡Hola! Es un gusto saludarles en este segundo episodio de nuestra serie podcast donde buscamos explorar algunos conceptos básicos alrededor de la mentoría, como una herramienta que promueve el desarrollo profesional e institucional y fortalece las redes de investigación.

En el episodio anterior conversamos sobre cómo los mentores pueden inspirar a los *mentees* con su experiencia, fomentando en ellos habilidades como el liderazgo y el pensamiento crítico. Esta dinámica de circulación de conocimientos científico-técnicos y habilidades blandas, permite formar nuevas generaciones de investigadores con capacidades para navegar los retos de una carrera científica.

Durante este episodio, nos centraremos en algunas cuestiones clave para tener en cuenta al iniciar una mentoría. Para esto, nuestra invitada y experta Antoinette Oglethorpe, nos brinda algunas recomendaciones para sacar el máximo partido de una mentoría.

Antoinette Oglethorpe (AO): Creo que lo fundamental es tener claro qué se desea obtener de la relación de mentoría. Ahora bien, mucho de eso dependerá de si has elegido a tu mentor o si te han asignado uno, pero al elegir un mentor, en esencia, buscamos a alguien que tenga la experiencia que buscamos adquirir.

Por ejemplo, si mi desafío particular en este momento es gestionar a la Generación Z, algo que está muy presente en la actualidad, podría buscar un mentor que sea de la Generación Z porque conoce y ha trabajado con los dilemas de esta generación, entonces podría ayudarme a entenderlos. No tiene sentido que mi mentor sea un gerente o un líder que tenga incluso más años de experiencia que yo, porque si bien puede ser un líder o gerente con gran destreza, no tiene experiencia en la gestión de la Generación Z. Por lo tanto, quiero a alguien que haya gestionado con éxito a la Generación Z o que sea de la Generación Z.

Entonces, una vez has identificado lo que buscas obtener, puedes dejarle en claro a tu mentor los puntos en los que quieres enfocarte y lo que deseas mejorar en este proceso.

Si quieres desarrollar tu confianza al hablar en público o quieres construir tu red para elevar tu perfil en tu industria, cualquiera que sea tu área de desarrollo específica, creo que se trata de tenerlo muy claro y ser proactivo durante las reuniones con tu mentor, estar preparado para compartir los progresos que se han hecho desde la última reunión, proponer preguntas específicas para la conversación de mentoría, ser claro acerca de la retroalimentación que deseas obtener del mentor y qué experiencia te gustaría escuchar, es decir, estar realmente dispuesto.

KL: Teniendo en cuenta lo expuesto por Antoinette, vemos que la mentoría se fundamenta en la comunicación asertiva y el trabajo colaborativo,

recordemos que el mentor no es necesariamente un jefe, podría ser un compañero, un colega con experiencia en el campo que deseamos fortalecer. Por lo tanto, es muy importante antes de iniciar con una mentoría que ambas partes:

- **Establezcan objetivos claros desde el inicio**
- **Definan roles y expectativas mutuas**
- **Promuevan una retroalimentación constante**
- **Evalúen periódicamente la efectividad de la relación mentor-mentee**

KL: Ahora conoceremos dos herramientas que Antoinette recomienda en su workshop *"Mentoring for Success"* para empoderar y guiar a los *mentees* en el momento de hacer frente a los inconvenientes que se presentan en el campo laboral. Cuando debemos abordar un problema, podemos hacerlo con un enfoque centrado en el problema o bien, con un enfoque basado en soluciones. Pero ¿cuál es la diferencia?

Cuando nos enfocamos en el problema, nuestra atención se posa en los obstáculos y limitaciones que lo están causando, intentamos comprender su complejidad antes de buscar una solución. Este enfoque es útil y ampliamente usado en escenarios científicos y analíticos, donde es necesaria una comprensión rigurosa de la problemática antes de implementar acciones para lograr resultados.

Por el contrario, cuando nos centramos en encontrar soluciones, buscamos crear o idear una estrategia para resolver un inconveniente, este enfoque nos exige proyectarnos hacia lo que deseamos lograr, buscando una solución pronta y eficaz. En este punto es importante resaltar que ninguno de los enfoques es mejor o es más correcto que el otro, sino que su aplicación se da en escenarios distintos.



A propósito, les traemos un aparte de la guía *Mentoring for Success*: “Para problemas ‘lineales’ como arreglar un pinchazo en una bicicleta, una pierna rota o incluso un avión, el enfoque centrado en el problema funciona muy bien. Encuentra la causa del problema, soluciona esa causa y el problema desaparece. Pero cuando se trabaja con personas, equipos u organizaciones, el enfoque centrado en el problema es menos eficaz. Por ejemplo, cuando dos personas discuten, ambas están muy seguras de dónde está la causa del problema: ¡está en la otra persona! Pero, como hemos visto una y otra vez, eso no ayuda: solo empeora la discusión. En una situación compleja y estancada, que involucra múltiples interacciones, el enfoque centrado en soluciones abre más posibilidades... ¡y puede ser mucho más divertido!” (Oglethorpe A., *Mentoring for Success Workbook*, 2024).

El enfoque en soluciones presenta mayores ventajas para la mentoría y el desarrollo de carrera, al tratarse de procesos en los cuales el factor humano juega un papel fundamental. Su aplicación generará un cambio de mentalidad en el *mentee*, llevándolo a ser activo y dinámico en la búsqueda de soluciones que le permitan avanzar. Esta búsqueda conlleva cambiar hábitos que pueden ser limitantes, considerar alternativas y explorar nuevos caminos. Si eres mentor, recuerda: pregunta y observa teniendo en cuenta los puntos fuertes, las habilidades, las cualidades positivas; esto incrementará la confianza del *mentee* en sus destrezas y podrá sacar mayor provecho de ellas.

Un segundo concepto para trabajar con los *mentees* es el denominado “Círculo de la influencia”. Imaginemos los problemas como un gran círculo y nosotros nos encontramos en el centro, dentro del círculo de la influencia, éste representa las cosas que están bajo nuestro control y podemos solucionar con nuestras habilidades y conocimientos. Podemos expandir este círculo de la influencia, orientando nuestros esfuerzos hacia acciones que contribuyan y tengan un impacto positivo.

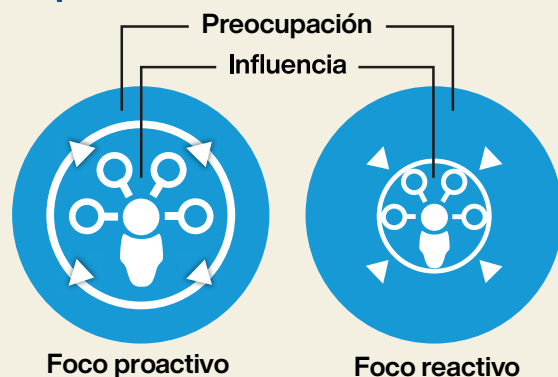
Si eres un *mentee*, antes de preocuparte pregúntate: ¿qué depende de mí? Recuerda que poner nuestra atención en los inconvenientes, sobre todo si están fuera de nuestro control, nos limita, causa frustración y hace más difícil avanzar en el desarrollo de carrera. Antoinette, dentro de tu experiencia como mentora ¿cuáles son algunos de los desafíos más comunes que has encontrado y cuál es la mejor manera de abordarlos?

AO: Creo que uno de los principales desafíos es la falta de correspondencia entre las expectativas. A veces, los *mentees* pueden pensar que van a acudir a sus mentores y que estos tendrán todas las respuestas y les dirán qué hacer, pero, como acabamos de comentar, no es así. Por lo tanto, los *mentees* deben tener una comprensión clara de lo que es la mentoría y que su objetivo es ponerlos al mando de su propio desarrollo, tomar decisiones y actuar en función de sus propios pensamientos e ideas, pero también de la sabiduría y la experiencia que comparte el mentor.

Creo que el otro desafío que se presenta tiene que ver con el tiempo, por lo que la mentoría rara vez está en la agenda principal de nadie, es una iniciativa de desarrollo y eso significa que va más allá de los objetivos de desempeño de las personas, entonces, tanto el mentor como el *mentee* deben comprometerse a dedicar tiempo a esto porque de lo contrario, simplemente no sucederá y si alguna de las partes no está comprometida, se derrumbará.

Y creo que el tercer aspecto es la comunicación.

Expandiendo tu círculo de influencia



Tomado de “Mentoring for Success” Workshop,
por Antoinette Oglethorpe.

Obviamente, la mentoría tiene que ver con la relación y la comunicación, y eso significa adaptarse a diferentes estilos de comunicación, por lo que un *mentee* puede preferir un estilo que sea un poco más suave y un poco más comprensivo, mientras que a otros puede gustarles algo un poco más desafiante y el mentor tiene que adaptar su estilo de comunicación en función de lo que le permita obtener lo mejor de su *mentee*. Un desajuste en este aspecto puede causar algunas tensiones en esa relación.

KL: Así llegamos al final de este episodio, agradecemos a Antoinette por acompañarnos y compartir con nosotros toda su experiencia como mentora. Antes de despedirnos, un mensaje final:

Para que la mentoría tenga éxito, el *mentee* debe estar dispuesto al cambio. En otras palabras, debe: Querer que algo sea diferente y estar dispuesto a hacer algo al respecto

- **Pon tu atención en los puntos fuertes y aprovéchalos**
- **Enfócate en lo que va bien (expande tu círculo de la influencia)**
- **Básate en el éxito. Si encontraste algo que funciona ¡haz más de lo mismo!**

En el siguiente episodio, profundizaremos un poco más en el desarrollo profesional aplicando un enfoque centrado en soluciones. ¡No se lo pueden perder, los esperamos!

EPISODIO 3

DESARROLLO PROFESIONAL CENTRADO EN SOLUCIONES



https://youtu.be/f_Bg-hD7IUE



Karen Linares (KL): Nos alegra saludarlos en un nuevo capítulo de esta serie podcast en la cual buscamos fomentar la mentoría como un instrumento ideal que aporta significativamente al desarrollo de carrera dentro del complejo campo de la investigación.

El material que compartimos con ustedes está basado en el workshop *Mentoring for success* (Mentoría para el éxito), de la coach experta Antoinette Oglethorpe, quien nos acompaña como invitada a lo largo de la serie.

En el episodio anterior, destacamos algunos aspectos que los mentores y mentees deben tener en cuenta al iniciar un proceso de mentoría, y la importancia del enfoque centrado en soluciones para el abordaje de los retos que se presenten en el proceso.

[Encuentra más información sobre cómo diferenciar el enfoque en problemas y el enfoque en soluciones, al final de la transcripción de este episodio].

Este método fue desarrollado por los doctores Mark McKergow y Paul Z. Jackson y busca ayudar a las personas a alcanzar sus metas mediante técnicas orientadas a objetivos. Lo anterior, se recoge en el libro *"The Solutions Focus, transforming change for coaches, leaders and consultants"* publicado por primera vez en el año 2002.

Señalamos, además, que este abordaje busca generar un cambio de mentalidad en el *mentee*, llevándolo a ser activo y dinámico en la búsqueda de soluciones que le permitan avanzar con mayor confianza en sus propósitos.

Hoy conoceremos algunas herramientas prácticas para facilitar su aplicación en el contexto del desarrollo profesional.

Es fundamental que el *mentee* sea consciente de que el timón para conducir su carrera siempre está sus manos, no en las del mentor, por lo tanto, debe estar dispuesto a cambiar y a buscar alternativas que le acerquen a aquello que desea lograr.

Entonces ¿qué tiene que ver esto con el enfoque en soluciones? Pensemos en este enfoque como un inventario interno de los recursos con los cuales contamos y de habilidades que no sabíamos que teníamos. Reconocer nuestras fortalezas es necesario para amplificarlas y alcanzar nuestros objetivos, esto nos permite avanzar incluso ante los obstáculos más difíciles y que pueden parecernos insuperables a través del EMPODERAMIENTO, y esta es la pregunta esencial del enfoque en soluciones:

¿Cómo podemos progresar?



Una de sus grandes ventajas, es que nos conduce a desarrollar las habilidades de liderazgo necesarias para tomar las riendas de nuestro crecimiento. Sin embargo, en un escenario tan complejo como el desarrollo profesional donde nos encontramos con muchas variables que debemos resolver, podemos vernos perdidos o tal vez somos tímidos, e inseguros y preferimos esperar a que alguien nos diga qué hacer. Con relación a esto, le preguntamos a Antoinette cómo podemos desde la mentoría fortalecer esas habilidades de liderazgo.

Antoinette Oglethorpe (AO): Creo que un mentor experto puede realmente llegar a conocer a la persona y ver fortalezas que el individuo podría pasar por alto por sí mismo, por lo que, dentro de esa timidez, verá que todavía es un líder por derecho propio y también habrá reconocido que utilizamos el enfoque centrado en soluciones en nuestra mentoría y parte de ese enfoque centrado en soluciones se trata de identificar lo que ya está ahí, lo que ya funciona y hacer más de eso.

Entonces, un mentor hábil podría, por ejemplo, preguntarte Karen si fueras su *mentee*, ¿cuándo organizas a la gente? ¿cuándo eres la persona a la que la gente recurre? Puede ser que en tu círculo social demuestres mucho liderazgo, eres la mariposa social, o eres el organizador, o eres la persona a quien la gente recurre para pedir consejo cuando está molesta, y todas las anteriores son demostraciones de liderazgo. El papel que puede desempeñar un mentor en eso es ayudarte a identificar que ya tienes estas habilidades. En realidad, se trata de llevarlas a un nuevo contexto y cómo puedes hacerlo de una manera que sea auténtica para ti porque el liderazgo tiene que ser auténtico.

Liderazgo es una de esas palabras que dan miedo y que todo el mundo piensa que es algo imposible y para lo cual hay que hacer muchos cursos de formación. El liderazgo consiste en tener una visión clara de lo que se quiere conseguir y que la gente nos apoye para conseguirlo. Ya sea para organizar una fiesta familiar o poner

en marcha una estrategia comunitaria, es el mismo concepto, así que creo que una de las cosas que puede hacer el mentor es ayudar a las personas a desarrollar su autoconciencia, su autoconocimiento y la valoración de sus propias fortalezas, y después, ayudarles a aplicarlas en nuevos contextos.

KL: Entonces ¿cómo adoptar un enfoque centrado en soluciones para el desarrollo profesional y fomentar habilidades de liderazgo? En el workshop *Mentoría para el Éxito*, Antoinette nos recomienda cuatro herramientas en las cuales podemos apoyarnos para lograrlo, estas son: **Career Platform** (Plataforma de carrera), **Future Success** (Éxito futuro), **Career Kitbag** (Bolsa de herramientas para la carrera), y **Small Steps** (Pequeños pasos). Les compartimos una breve descripción de cada una:

“Career Platform” nos pide hacer una evaluación general del estado en el cual nos encontramos en nuestro camino profesional, esto nos permite tener claridades sobre lo que va bien y deseamos conservar, y aquello que queremos que sea diferente. Algunas preguntas orientadoras para hacer esta evaluación son:

- ¿Qué es lo que va bien en tu puesto actual?
- ¿Qué es lo que no te gustaría cambiar?
- ¿Qué te gustaría que fuera diferente y para lo cual estás dispuesto a tomar medidas?
- ¿Qué beneficio obtendrías de esos cambios?
- ¿A quién más afectaría?



La segunda herramienta, “**Future Success**”, propone ver más allá más allá de las metas y los objetivos, es decir, pensar en cómo será tu vida laboral una vez que los hayas logrado. Para ello puedes imaginar que tienes una varita mágica y al agitarla logras desarrollar tu carrera exactamente de la manera que te gustaría. Ahora que has logrado el éxito que siempre deseaste, pregúntate:

- ¿Qué harías día a día?
- ¿Dónde trabajarías?
- ¿Con qué tipo de personas trabajarías y para qué?
- ¿Qué entregarías o producirías y para quién?
- ¿Por qué es eso importante para ti?



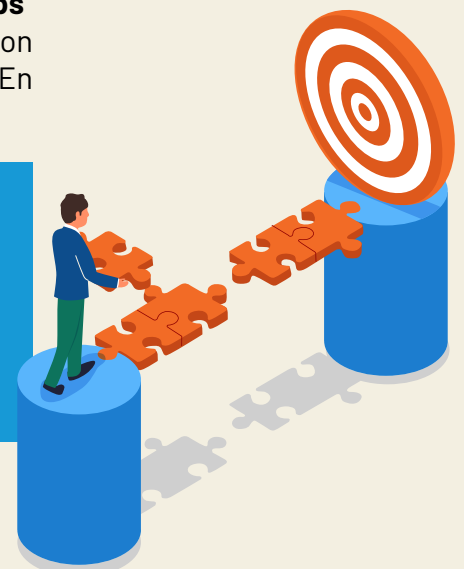
Continuamos con “**Career Kitbag**”. Todos tenemos habilidades, cualidades y conocimientos que podemos aprovechar para impulsar nuestra carrera, sin embargo, muchas veces no reconocemos todas las capacidades que están en nosotros mismos. Ten presente que tienes más recursos de los que probablemente te imaginas, identifica y céntrate en todo lo que te ayude a progresar, tus experiencias, logros, habilidades, cualidades. En ese sentido puedes preguntarte:



- ¿Qué experiencias útiles te han ayudado a llegar donde estás hoy?
- ¿Qué habilidades valiosas has desarrollado?
- ¿Qué cualidades positivas y talentos te ayudarán a progresar?
- ¿Qué aportes haces dentro de tu equipo de trabajo, organización o institución que te diferencian de los demás?

Finalmente, es muy importante que tengas presente que los “**Small Steps**” (Pequeños pasos), pueden generar grandes avances. Comprométete con acciones factibles que te ayuden a progresar por pequeñas que sean. En este punto puedes evaluar:

- ¿Qué acciones emprenderás en los próximos meses que te conduzcan a avanzar hacia tus metas a corto plazo?
- ¿Cuáles son los primeros pasos pequeños para lograrlo?
- ¿Qué apoyo necesitas? y ¿Quiénes pueden ayudarte?



Si deseas afianzar tus habilidades de liderazgo, debes considerarte un experto en tu propia vida y carrera, porque en realidad lo eres. Busca las habilidades, fortalezas, talentos y experiencias que te ayuden a avanzar; evalúa la información y los recursos que te brindan las personas a tu alrededor y saca el mayor provecho de ellas. **“El cambio se produce constantemente. Nuestro papel (como dueños de nuestras propias carreras) es darnos cuenta de los cambios ÚTILES y amplificarlos”.** (Oglethorpe A., Mentoring for Success Workbook, 2024).

De esta manera finalizamos este episodio, esperamos que las herramientas que hemos brindado hoy les sean de mucho provecho para impulsar sus carreras y fomentar procesos de mentoría en sus instituciones. Agradecemos a Antoinette Oglethorpe, nuestra experta invitada quien muy amablemente nos ha compartido estos valiosos conocimientos. En el siguiente episodio continuaremos explorando más recursos para empoderar y fomentar el liderazgo y lograr relaciones de mentoría sólidas. ¡Hasta la próxima!

Información Adicional: Enfoque en problemas vs. Enfoque en soluciones

Si encuentras dificultades para saber cuándo estás aplicando el enfoque en problemas o el enfoque en soluciones, traemos un paralelo con preguntas que te ayudará a identificar las diferencias entre ambos enfoques:

Preguntas “centradas en el problema”	Preguntas “centradas en la solución”
¿Cuál es el problema?	¿Qué quieres conseguir?
¿Desde cuándo es un problema?	¿Qué pasaría si las cosas fueran perfectamente?
¿Cuándo ha sido el peor momento del problema?	¿Qué estás haciendo bien?
¿Cuáles son las principales causas de este problema?	¿Qué es lo mejor que has hecho? y ¿Qué salió bien en esa ocasión?
¿De quién es la culpa?	¿Qué pequeño(s) paso(s) podrías dar para aprovechar ese éxito?
¿Cuáles son los obstáculos para el éxito?	¿Cómo podrían saber los demás que las cosas están mejorando?
¿Cómo vas a resolver este problema?	

Tomado de: Oglethorpe A., Mentoring for Success Workbook, 2024.

EPISODIO 4

COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA MENTORÍAS MÁS SÓLIDAS



<https://youtu.be/qwkZL6rMz7k>



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, asimismo, 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 *mentee* 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 nuestras, podemos aprender de la experiencia y los errores de otras personas. Un *mentee* puede desarrollar nuevas habilidades porque al hablar con su mentor se motivará e intentará cosas diferentes, 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.

En última instancia, la mentoría 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:

1. **Outcome (Resultado)**
2. **Scaling (Escalado)**
3. **Know-how (Saber cómo)**
4. **Affirm & Action (Afirmar y Actuar)**
5. **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 *mentee*: ¿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).



Modelo DISC.
Tomado de "Mentoring
for Success" Workshop.
Antoinette Oglethorpe.

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 episodio]

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.

Fuente: Oglethorpe A., *Mentoring for Success Workbook*, 2024.

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>

EPISODIO 5

REDES Y RELACIONES ESTRATÉGICAS QUE IMPULSAN EL CRECIMIENTO PROFESIONAL



<https://youtu.be/yNGFrKgXV8s>



Karen Linares (KL): Bienvenidos a este nuevo capítulo de nuestro podcast “La mentoría como herramienta para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las redes de investigación en salud”. Hoy hablaremos de las redes de colaboración, el relacionamiento estratégico y su impacto en el crecimiento profesional; haciendo énfasis en el rol de la mentoría para expandir estas redes e impulsar el desarrollo de carrera en la investigación científica.

En los anteriores episodios, señalamos que la mentoría se fundamenta en la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo, un *mentee* se beneficia mediante el aprendizaje de nuevas habilidades y a través de la interacción con otras personas. En la investigación científica, y especialmente en el campo de la salud, los grandes avances ocurren gracias a la colaboración entre instituciones, disciplinas, e incluso entre países. El conocimiento no solo se adquiere, sino que se construye colectivamente.

Contar con redes sólidas de colaboración brinda mayores posibilidades para acceder a oportunidades de financiación internacional y al uso recursos compartidos como bases de datos, laboratorios, tecnología o equipos especializados. Además, compartir y conocer experiencias, metodologías y enfoques diversos enriquece el proceso investigativo: un abordaje del problema desde múltiples ángulos genera soluciones más completas y aplicables.

Otro de sus beneficios es el incremento de la visibilidad científica, ya que el trabajo con investigadores en diferentes niveles de experiencia y trayectoria puede abrir puertas a nuevas audiencias y a publicaciones de mayor impacto.

Un mentor puede facilitar el acceso a las redes científicas gracias a su experiencia, trayectoria y contactos, sin embargo, construir, nutrir y mantener estas conexiones estratégicas es una responsabilidad que recae en el *mentee*. Antoinette Oglethorpe, nuestra experta invitada, nos habla sobre cómo podemos fomentar relaciones estratégicas valiosas, que contribuyan al desarrollo profesional.



Antoinette Oglethorpe (AO): Sí, las redes (Network) es una de esas palabras que asustan a la gente, y el *networking* es otra. Muchos imaginan que se trata de fiestas y repartir tarjetas de presentación, pero en realidad no es así, se trata de construir relaciones estratégicas.

Y, de hecho, a la mayoría de la gente le gusta construir relaciones, pero se trata de construir relaciones más allá de las que ya tienes en tu entorno laboral actual, porque el desarrollo profesional se trata de influir en los demás, conseguir y aprovechar oportunidades. Así que, para desarrollar tu carrera, necesitas aprovechar no solo todo lo que tienes disponible en tu entorno laboral, sino también fuera de él. ¿Dónde más puedes encontrar las oportunidades que buscas? ¿Dónde más puedes conectar con alguien de quien aprender?

En nuestro trabajo, hablamos del concepto de "Sala de Juntas Personal" (Personal Boardroom), que es como tener un grupo de mentores, un grupo de personas que desempeñan diferentes roles para ti, algunas de estas personas podrían ser "champions" (campeones) en el campo en el cual te desempeñas y puedes aprender de ellos las habilidades que deberías ofrecer a la comunidad a la que sirves. Otras personas podrían ser desafiantes, cuestionarte y enfrentar tus acciones; otras serán conectores que te abrirán puertas y te dirán: «Ah, sí, conozco un proyecto en marcha y necesitan a alguien apasionado y con mucha experiencia en esa área. Karen, serías genial, te presento a esta persona». Así es como las personas obtienen desarrollo profesional, pero también nuevas oportunidades.

Por lo tanto, pensar en construir esas relaciones es más importante que pensar que solo estás sumando contactos en LinkedIn. Se trata de calidad, no de cantidad, y esa calidad es bastante estratégica. Así que, por ejemplo, si me encontrara buscando una oportunidad para trabajar en Sudamérica, toda la gente con quienes trabajo aquí en el Reino Unido no me sería de mucha ayuda, pues no pueden guiarme sobre cómo es trabajar en Sudamérica, no pueden

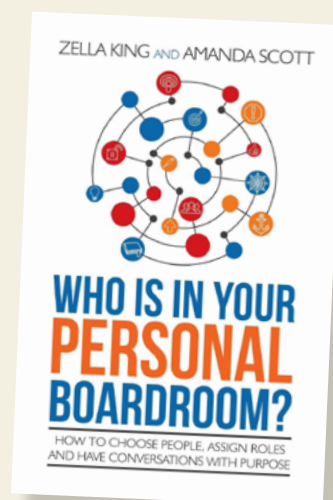
presentarme a nadie que me dé oportunidades. Entonces quizá piense: «Oye, conozco a Karen, a Alejandra y a Andrés», y bueno, quizá ellos puedan brindarme una mejor orientación.

KL: ¿Por qué son importantes las redes para gestionar tu carrera? Resaltamos tres razones para hacerlo:

- Los profesionales de alto rendimiento cultivan relaciones de alta calidad que trascienden los límites físicos y los niveles jerárquicos.
- La composición y la calidad de un conjunto de relaciones es lo que determina los resultados profesionales a largo plazo.
- Los profesionales de alto rendimiento se benefician de una constelación de relaciones de alta calidad.

Antoinette recomienda el uso de "**Personal Boardroom**", una herramienta creada por Zella King y Amanda Scott con el objetivo de ayudar a las personas a obtener el máximo impacto de su red de colaboración personal.

En la transcripción de este episodio encontrarás dos enlaces para acceder al libro: "**Who is in Your Personal Boardroom?: How to choose people, assign roles and have conversations with purpose**", en formato digital.



Libro "Who is in Your Personal Boardroom?". Zella King; Amanda Scott.

Imagina que estás ante la puerta de una sala de juntas y que las discusiones en esa sala son para desarrollar tu carrera profesional. Antes de atravesar esa puerta y tomar acciones concretas, reflexiona sobre los siguientes puntos:

1. Define la meta de tu “Personal Boardroom”: ¿qué quieres que las personas de tu sala de juntas personal te ayuden a lograr?

2. Elige a quienes harán parte de tu sala de juntas: pregúntate quienes deberían o podrían integrarla, haz un listado general y luego selecciona cuidadosamente 6 a 12 miembros en total.

3. Asigna roles a cada miembro. De acuerdo con la herramienta “Personal Boardroom” los roles se clasifican en tres tipos:

a. Roles de Información: Personas que proveen nuevo conocimiento, ideas o descubrimientos.

b. Roles de Poder: personas que poseen acceso a recursos, instancias de decisión fuera de tu alcance y que te ayudan a hacer las cosas.

c. Roles de Desarrollo: personas que proveen retroalimentación constructiva, nuevos desafíos, coraje para afrontar retos y te ayudan a balancear la esfera profesional y otros aspectos de tu vida.

4. Ten conversaciones con propósito, siguiendo tu objetivo o meta general y teniendo en cuenta el rol de cada persona en tu sala de juntas. Los roles te permiten decidir con quién hablar y cómo.

5. Ofrece tu ayuda a otras personas: esto agrega valor a tu red de colaboración, además la mejor forma de retribuir la ayuda que has recibido es brindando tu apoyo a alguien más!

La mentoría es una herramienta poderosa para abrir puertas, fortalecer nuestras redes profesionales y construir relaciones estratégicas. Antes de finalizar, les dejamos algunas estrategias para fomentar el *networking* dentro de la mentoría:

- Establecer el desarrollo de redes como parte de los objetivos de la mentoría.
- Identificar intereses comunes entre el *mentee* y la red de contactos que posee el mentor.
- Involucrar al *mentee* en reuniones, simposios y otros espacios de *networking*.

- Capacitar al *mentee* en el desarrollo de habilidades como: preparación de un *elevator pitch*, escritura de correos de presentación, manejo de plataformas digitales profesionales como LinkedIn, Academia o ResearchGate.
- Evaluar juntos oportunidades de colaboración estratégica alineadas con los intereses y metas del *mentee*.

Agradecemos a las personas que nos escuchan o nos leen, esperamos que todo el material compartido les sea de gran provecho en sus carreras profesionales y para el fomento de la mentoría en nuestra región de Latinoamérica y el Caribe. Les recordamos consultar los recursos adicionales que encontrarán al final del documento de transcripción, adicional al libro: “Who is in Your Personal Boardroom?”, hemos agregado algunos artículos académicos que exploran los impactos del networking para el desarrollo de una carrera científica o académica en salud.

No se pueden perder el próximo capítulo que estará enfocado en la institucionalización de la mentoría, para ello exploraremos la guía HERMES (Health research mentorship in low-and middle-income countries) desarrollada por el TDR, la cual está dirigida a líderes institucionales, financiadores y otras personas interesadas en institucionalizar la mentoría de investigación en países de bajos y medianos ingresos, o en entornos con recursos limitados. ¡Los esperamos!

Recursos adicionales

- *E-Book: Who is in Your Personal Boardroom?: How to choose people, assign roles and have conversations with purpose.*
 - Amazon Kindle (Libro completo gratis): <https://www.amazon.co.uk/Who-your-Personal-Boardroom-conversations-ebook/dp/B000QHNOP6>
 - Google Books (Vista previa): <https://books.google.com.co/s?id=EYQQDwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=falsebook&id=EYQQDwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

- **Comunidad TDR Global: Conectando expertos para el intercambio continuo de conocimientos.**



TDR Global es una comunidad mundial de científicos y expertos apasionados que han estado trabajando con TDR en la investigación sobre enfermedades infecciosas asociadas a la pobreza. Cada individuo aporta un conocimiento único, y juntos forman una comunidad científica vibrante, llamada TDR Global.

TDR Global se compromete a impulsar y fomentar la mentoría de jóvenes científicos y fomentar colaboraciones de investigación.

¿Buscas un experto? ¿Necesitas un equipo multidisciplinario? ¿Quieres compartir tus conocimientos con la próxima generación? ¿Buscas exposición adicional para tu trabajo?

Visita la [Plataforma Discovery de TDR Global](#), una base de datos pública de personas que han recibido fondos, se desempeñaron como expertos en comités y/o han participado en asociaciones de TDR en los últimos 40 años.

Conoce más acerca de TDR Global: <https://tdr.who.int/activities/tdr-global>

No dejes pasar oportunidades para colaboraciones y mentoría.

¡Hagamos crecer esta comunidad juntos y sigamos fomentando conexiones valiosas!

Artículos académicos sobre networking y mentoría:

- Intellectual synthesis in mentorship determines success in academic careers <https://www.nature.com/articles/s41467-018-07034-y>
- Connecting for Success: The Role of Networking in Medical Education <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11682727/>
- The power of networking in science and academia <https://doi.org/10.1111/imcb.12832>
- Mentoring Networks in Academic Medicine: A Longitudinal Exploration <https://doi.org/10.62935/fz1866>
- Community voices: the importance of diverse networks in academic mentoring <https://www.nature.com/articles/s41467-022-28667-0>



Karen Linares (KL): Hola, es un gusto darles la bienvenida al último episodio de nuestro podcast *“La mentoría como herramienta para el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las redes de investigación en salud”*. Hoy, hablaremos sobre la **institucionalización de la mentoría en investigación**, haciendo énfasis en los diferentes modelos que pueden seguirse para facilitar este proceso y para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Antes de iniciar esta conversación saludamos a nuestra invitada, Alejandra Chamorro, Coordinadora del Portafolio de Cursos en CIDEIM y líder del Nodo de TDR Global para Latinoamérica y el Caribe. Alejandra nos compartirá porqué es importante institucionalizar la mentoría y exploraremos algunos modelos existentes para lograrlo, como son: la guía **HERMES**, desarrollada por el Programa Especial de Investigación y Capacitación en Enfermedades Tropicales - TDR y el **Modelo MENTOR**, desarrollado por Antoinette Oglethorpe.

Alejandra, bienvenida, es un gusto tenerte en nuestro podcast, cuéntanos un poco sobre ti y sobre tu trabajo.

Alejandra Chamorro (AC): Gracias, Karen. Yo soy Ingeniera de Sistemas, magíster en Gestión de Informática y Telecomunicaciones, estoy vinculada a CIDEIM desde 2006 y, como lo mencionaste, soy actualmente la coordinadora del portafolio de cursos en CIDEIM y lidero el nodo del TDR global para Latinoamérica y el Caribe. Como parte de mis actividades en TDR global he participado en iniciativas que promueven la mentoría, entre ellas, la contribución al desarrollo de la guía práctica HERMES cuyas siglas significan: **“Health research mentorship in low- and middle-income countries”** (Mentoría en investigación en países de bajos y medianos ingresos); participé en el programa *TDR Mentorship Programme*, conducido por Antoinette Oglethorpe y apoyado por el TDR. También he contribuido al desarrollo de la guía HERMES 2.0 y hemos liderado desde el Centro Regional de Entrenamiento para Latinoamérica y el Caribe y el nodo del TDR global, diferentes actividades



Alejandra Chamorro.
Archivo CIDEIM

de entrenamiento para diseminar todos estos materiales y herramientas que hemos conocido a través de estos programas apoyados por el TDR.

KL: Bueno, antes de entrar de lleno en el tema de la institucionalización es conveniente que recordemos qué es la mentoría, ya que muchas veces se confunde con la consultoría, la enseñanza o el entrenamiento, ¿qué hace diferente a la mentoría de estos procesos?

AC: Como nos compartió Antoinette en el primer episodio de este podcast, la mentoría es una relación más amplia y relacional. No se trata solo de transmitir conocimientos técnicos, sino de **guiar, acompañar y compartir experiencias a lo largo del tiempo.**

Mientras que un curso o un entrenamiento tienen un inicio y un fin muy definidos, la mentoría evoluciona junto con la persona, ayudándola a superar obstáculos y a aprovechar mejor sus propios recursos.

KL: Cuando hablamos de institucionalización de la mentoría ¿a qué nos referimos exactamente?

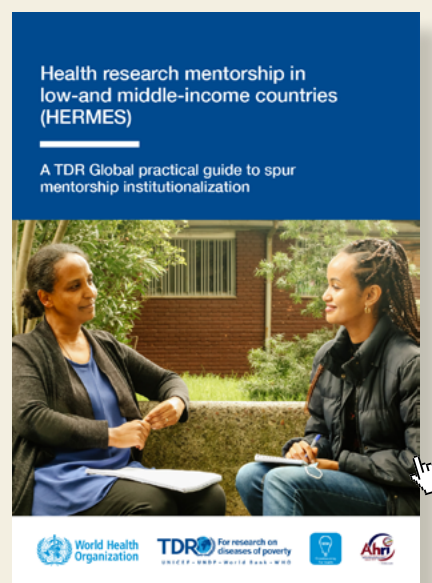
AC: Se trata de integrar formalmente un programa de mentoría dentro de la estructura de una institución para que no dependa únicamente de esfuerzos individuales. Al institucionalizar la mentoría logramos que sea sistemática, sostenible y que esté alineada con los objetivos institucionales.

La mentoría en investigación es una herramienta poderosa. Tiene la capacidad de moldear generaciones de investigadores, influyendo positivamente en el desarrollo de sus carreras al **inculcar una cultura de aprendizaje a través de la investigación, la generación de conocimiento y la comunicación de hallazgos.**

KL: Hablemos ahora de los modelos que nos ayudan a facilitar este proceso de integrar formalmente un programa de mentoría en una institución. Al inicio de este episodio mencionamos a la guía HERMES, Alejandra,

podrías contarnos ¿qué propone HERMES y por qué es relevante?

AC: La [guía HERMES](#) fue desarrollada y publicada en 2022 por el TDR, el Programa Especial para el Entrenamiento e Investigación en Enfermedades Tropicales, esta guía ofrece un marco práctico para impulsar la institucionalización de la mentoría.



En esta guía, la **institucionalización de la mentoría en investigación se define como el fomento de la capacidad en investigación en las organizaciones para mejorar la eficacia de la investigación y la equidad sanitaria.** En la guía no se explica cómo ser un buen mentor o buen mentee, ya que existen otros recursos sobre estos temas.

Un aspecto que se resalta en la guía es el fomento de una **cultura de la reciprocidad o retribución**, ya que este enfoque crea un círculo virtuoso en el que la buena voluntad se transfiere a través de redes. Cuando las personas han recibido ayuda se desarrolla un sentimiento de obligación social, de agradecimiento, y estarán más dispuestas a ayudar a otros. Una cultura de reciprocidad o retribución aumenta la solidaridad del equipo y reduce las barreras financieras. En entornos con recursos limitados, este principio es útil porque se garantiza la optimización de los recursos.



Ilustración tomada de:
Health research mentorship
in low and middle-income
countries (HERMES): a TDR
Global practical guide to spur
mentorship institutionalization.
Geneva: World Health
Organization; 2022. Licence:
CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Entonces, a la hora de institucionalizar la mentoría en investigación, la guía nos recomienda aplicar los siguientes principios básicos:

- Considerar un enfoque holístico, esto quiere decir prestar verdadero interés en el bienestar general de las personas, yendo más allá del desarrollo profesional
- Reconocer la mentoría en investigación como una responsabilidad institucional
- Adaptar el enfoque al contexto particular, y es porque no existe un modelo único para institucionalizar la mentoría en investigación, por esto se recomienda adaptar la guía en función de las necesidades propias de la institución
- Equilibrarlo digital con el contacto en persona
- Fomentar una cultura institucional de mentoría
- Promover la colaboración e integración, y esto puede ser mediante un sistema de colaboración que permita, por ejemplo, realizar mentoría inversa, fomentando así que colegas con menos experiencia o más jóvenes sirvan como mentores, esto desarrolla habilidades de liderazgo y confianza en sí mismo.
- Impulsar / incentivar una cultura de la retribución (pay-it-forward culture)

KL: Llémoslo ahora a la práctica: ¿qué pasos debe seguir una institución para implementar un programa de mentoría?

AC: HERMES propone cuatro etapas, que explicaré brevemente, pero se desarrollan con más detalle en la guía:



Exploración: Explorar programas existentes, hábitos, prácticas, recursos y posibles iniciativas de mentoría. Por ejemplo, en esta etapa se identifican los potenciales mentores y *mentees* interesados.



Preparación: Planificar el lanzamiento del programa de mentoría, definiendo su propósito y metas. Adaptar o adoptar programas existentes dentro de la institución. Asignar una oficina responsable y establecer una base de datos de mentores.



Implementación: Emparejar *mentees* con mentores, realizar reuniones y capacitaciones de mentoría. Monitorear y evaluar el progreso.



Sostenibilidad: Identificar áreas de mejora, garantizar apoyo organizacional continuo. Fomentar que los *mentees* se conviertan en mentores y promuevan la cultura de retribución (pay-it-forward).

KL: Ahora hablemos del Modelo MENTOR ¿cómo conociste este modelo y qué propone para la implementación de un programa de mentoría?

AC: Sí, durante el TDR *Mentoring Programme* en el que participamos en 2024, conocimos el modelo MENTOR, desarrollado por Antoinette Oglethorpe. Este modelo propone seis pasos claros para lanzar e implementar un programa de mentoría efectivo. Es un marco muy operativo que ayuda a convertir la intención en acciones concretas.



Modelo MENTOR. Tomado de:
TDR Mentoring Programme,
Train the Trainer masterclass.
Antoinette Oglethorpe.

M – Matching Strategy (Estrategia de emparejamiento): diseñar cómo se unirán mentor y mentee (criterios, algoritmos manuales, supervisión) para asegurar afinidad y valor institucional.

E – Engagement (Vinculación/convocatoria): comunicar y atraer participantes (sesiones informativas, lanzamiento) para que la gente entienda beneficios y roles.

N – Nominations (Nominaciones): proceso de inscripción / nominación (auto nominación o nominación por unidades) que permite reunir datos útiles para el emparejamiento.

T – Training (Formación): capacitar a mentores y a mentees; la evidencia muestra que los programas con formación inicial tienen mayor éxito. Aquí se diseña contenido práctico para conversaciones, objetivos y límites.

O – Ongoing Support (Acompañamiento continuo): mantener comunidades, sesiones de seguimiento y redes de apoyo para sostener el impulso del programa.

R – Review (Revisión): monitoreo, evaluación y celebraciones para aprender, ajustar y visibilizar logros.

KL: Ahora podrías ampliarnos ¿cómo se relacionan la guía HERMES y el modelo MENTOR?

AC: Ambos enfoques se complementan. **HERMES** nos da un marco general con **principios y etapas para institucionalizar la mentoría**, asegurando que sea parte de la estrategia de la institución. Por otro lado, el modelo **MENTOR es más práctico y operativo: nos dice cómo pasar de la idea a la acción concreta** dentro de esas etapas. Al final, lo interesante es que los modelos, aunque tengan nombres y enfoques distintos, siguen etapas universales:



- **Diagnóstico:** entender el contexto y las necesidades.
- **Preparación:** definir metas, responsables y recursos.
- **Implementación:** poner en marcha el programa, emparejar, formar y acompañar.
- **Evaluación:** revisar, ajustar y asegurar la sostenibilidad.

Cuando combinamos lo estratégico de HERMES con lo operativo del modelo MENTOR, logramos programas de mentoría más institucionalizados y sostenibles.

KL: Sabemos que el monitoreo o el seguimiento al programa de mentoría es clave para lograr que este sea sostenible y finalmente logre integrarse dentro de la cultura institucional; Alejandra, ¿qué recomendación puedes compartírnos para la medición y evaluación de la mentoría en investigación?

AC: Bueno, en la guía HERMES nos recomiendan:

- Adaptar el monitoreo y la evaluación según la etapa del programa de mentoría.
- Usar métodos cuantitativos y cualitativos. No existen escalas estandarizadas para medir un programa de mentoría, por lo tanto, es necesario adoptar un enfoque con múltiples indicadores y desarrollar herramientas propias para medir la institucionalización de la mentoría.

- Celebrar los logros dentro de los grupos y los equipos de investigación, no solo a nivel individual.
- Realizar seguimiento y documentación permanente de las actividades de mentoría en diferentes niveles (mentor-mentee, institucional).

KL: Muchas gracias, Alejandra, por acompañarnos a lo largo de este episodio y compartírnos estos valiosos recursos, antes de finalizar ¿cuál dirías que es el mayor impacto de la mentoría institucionalizada en investigación?

AC: Institucionalizar la mentoría no solo transforma carreras individuales, sino que fortalece las capacidades institucionales, por eso la invitación es a que más instituciones se animen a dar este paso.

KL: Muchas gracias a quienes nos han seguido a lo largo de este podcast dedicado a la mentoría, esperamos que los recursos que hemos compartido les sean de gran ayuda para integrar y formalizar procesos de mentoría tanto a nivel individual, como en sus instituciones de investigación. Les recordamos que esta serie completa con sus transcripciones en inglés y en español está disponible en nuestro [canal de YouTube](#), donde nos encuentran como Corporación CIDEIM, así mismo pueden encontrarlo en nuestra página web www.cideim.org.co/cideim.

¡Hasta una próxima oportunidad!

