



# Características de la personalidad relacionadas con el proceso de mentoría.

Personality characteristics related to the mentoring process.

Johann M. Vega-Dienstmaier <sup>1a</sup> 

## RESUMEN

Se realiza una revisión narrativa sobre la relación entre el proceso de mentoría (o mentorazgo) y la personalidad de mentores y mentoreados. Se encontró que las condiciones que favorecen un desarrollo satisfactorio del proceso son bajo nivel de neuroticismo, conciencia elevada, alta extraversión, agradabilidad intermedia, apertura intermedia, locus de control interno, bajo narcisismo y concordancia entre los niveles de neuroticismo del mentor y del mentoreado. En el caso de la autovigilancia los resultados son contradictorios. En vista de la escasez de estudios sobre la relación entre personalidad y mentoría, se recomienda investigaciones específicas en torno a este tema, particularmente en el ámbito de la educación médica.

PALABRAS CLAVE: Mentores, personalidad, educación médica.

## ABSTRACT

A narrative review about the relationship between the mentoring (mentorship) process and the personality of mentors and mentees was made. It was found that the conditions that favor a successful mentoring process are low neuroticism levels, high consciousness, high extraversion, intermediate agreeableness, intermediate openness, internal locus of control, low narcissism, and concordance between neuroticism levels of mentor and mentee. In the case of self-monitoring, the results are contradictory. In view of the scarcity of studies about the relationship between personality and mentoring, it is recommended to carry out specific research on this topic, particularly in the medical education field.

KEYWORDS: Mentors, personality, medical education.

<sup>1</sup> Facultad de Medicina Alberto Hurtado, Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima, Perú.

<sup>a</sup> Médico-psiquiatra, Magíster en Epidemiología Clínica.

## INTRODUCCIÓN

La mentoría es una alianza en la que un mentor (la persona que proporciona la mentoría) trabaja de manera conjunta a lo largo del tiempo con un mentoreado (quien recibe la mentoría) para propiciar su desarrollo profesional y personal, guiándolo en su carrera, desarrollando sus habilidades y talentos, proporcionando apoyo psicológico o emocional y actuando como modelo (1). La mentoría es muy importante para el ejercicio de los profesionales de la salud debido a que fortalece las habilidades de resolución de problemas, la satisfacción laboral, el bienestar, las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo, la confianza, el compromiso organizacional y el desempeño laboral; por otro lado, disminuye el estrés, el burnout y el absentismo laboral (2).

En un estudio que utilizó metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) realizado por Ogdie y cols (3) sobre las barreras y facilitadores de la mentoría en ámbito de la investigación en reumatología, se encontró que una relación mentoreado-mentor ideal implica comunicación, accesibilidad, reuniones regulares, intereses y objetivos comunes, y respeto mutuo. Las barreras identificadas incluyeron temas relacionados con la línea de carrera, la independencia, la competición dentro del equipo de trabajo, la autoría, la demanda de tiempo, el financiamiento y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Entre los facilitadores de una relación exitosa tenemos la confianza y contar con una red de mentores con diferentes roles cada uno.

Es razonable pensar que el éxito del proceso de mentoría estaría en relación con la forma en que el mentor y el mentoreado interactúan, y esta interacción estaría influida por la personalidad o manera de ser de cada uno de ellos. Por este motivo, se realiza una revisión narrativa sobre la relación entre el proceso de mentoría y la personalidad de los mentores y de los mentoreados.

## LA PERSONALIDAD Y SUS POSIBLES IMPLICANCIAS EN EL PROCESO DE MENTORÍA

Una forma de describir la personalidad es mediante el modelo de los cinco factores, los cuales son: neuroticismo, extraversión, apertura, agradabilidad y conciencia. El neuroticismo es la tendencia a tener emociones negativas tales como la tristeza, el miedo y la cólera; además de impulsividad y sentimientos

de vulnerabilidad; su opuesto es la “estabilidad emocional”. La extraversión es la predisposición para sentir emociones agradables (entusiasmo, alegría, etc), especialmente con estímulos externos y particularmente con el contacto social; su opuesto es la introversión. La apertura es la facilidad para aceptar formas diferentes de pensar y actuar, y cambiar las propias, lo cual está relacionado con la capacidad de adaptarse y la creatividad. La agradabilidad es la tendencia a actuar de la manera en la que los demás esperan o desean, se relaciona con empatía, amabilidad, sinceridad, honestidad y generosidad. La conciencia tiene que ver con la disciplina, el cumplimiento de reglas, el sentido del deber, el orden y la organización (4).

Dotan y Burisch (5), proponen ciertos requisitos para ser un buen mentor y un buen mentoreado. Para el caso del mentor sugieren que sea inspirador, lo que significa no solo enseñar sus habilidades sino también estimular la creatividad e independencia del mentoreado; asimismo, que sea respetuoso, empático y que valore la reciprocidad. Por otra parte, el mentoreado debe tener curiosidad intelectual, disposición para aprender activamente, capacidad de aceptar las críticas y trabajar en equipo. Las características descritas corresponden a agradabilidad (ser respetuoso, empático y valorar la reciprocidad), apertura (curiosidad intelectual, estimular la creatividad y capacidad de aceptar críticas) y extraversión (disposición para trabajar en grupo).

Lee y cols. (6) en un artículo de opinión sostienen que los mentores deben tener:

- Una alta agradabilidad, de modo que sean altruistas, empáticos, preocupados por el bienestar de los demás, dispuestos a ayudar a su progreso y amables en la retroalimentación que deben dar a sus mentoreados. La agradabilidad se ha relacionado con la disposición de un individuo para ser mentor.
- Al menos una apertura moderada, que les permita aceptar, considerar o validar nuevas ideas presentadas por sus mentoreados, de modo que puedan desarrollar su originalidad y no pretender que actúen de manera idéntica a ellos.
- Al menos una estabilidad emocional moderada, que les permita generar un ambiente de calma y comodidad, evitando así conductas hostiles e impulsivas.
- Al menos una conciencia moderada, que implica ser responsable y organizado para poder lograr

objetivos y que esto sirva de modelo en el mentoreado.

- Al menos extraversión moderada, que involucra energía, disposición y gusto por interactuar y establecer una relación adecuada con el mentoreado.

Del mismo modo, refieren (6) que los mentoreados deben tener:

- Alto nivel de conciencia, de modo que tengan características tales como disciplina y organización que inspiren confianza y compromiso en el mentor. Los mentores prefieren trabajar con mentoreados competentes y dispuestos a aprender.
- Alta apertura, que implica disposición para aprender nuevas ideas y adoptar nuevas formas de hacer las cosas.
- Niveles moderados de agradabilidad, que permitan una buena relación con su mentor; sin embargo, sin llegar al extremo de agradabilidad que les impida expresar sus puntos de vista o defender sus propias ideas.
- Estabilidad emocional, para generar una interacción adecuada con su mentor.

Asimismo, sostienen que debe haber una compatibilidad entre el mentor y el mentoreado en cuanto a personalidad, intereses y valores (6). Finalmente, los mentoreados con baja estabilidad emocional y agradabilidad tienen dificultades en las relaciones de mentoría; asimismo, los mentoreados con baja conciencia y apertura podrían beneficiarse de entrenamiento en habilidades gerenciales generales antes de buscar mentoría con gerentes de alto nivel (6).

De acuerdo con lo expuesto, esperaríamos encontrar que el proceso de mentoría podría favorecerse por una personalidad, del mentoreado y mentor, caracterizada por una mayor estabilidad emocional, extraversión, apertura, agradabilidad y conciencia. A continuación, vamos a discutir la evidencia que existe sobre esta relación entre la personalidad del mentor, la del mentoreado y el proceso de la mentoría.

## **EVIDENCIA SOBRE LA RELACIÓN ENTRE MENTORÍA Y PERSONALIDAD**

La relación entre las características de la personalidad y el proceso de mentoría se ha estudiado en ámbitos variados que incluyen medicina, negocios, educación y entornos militares.

Un estudio realizado en Singapur sobre las cualidades que debe tener un mentor en el entrenamiento de la especialidad de psiquiatría (7), identifica 4 áreas que, ordenadas según su relevancia, serían: 1) el aspecto profesional; 2) la forma de relacionarse con los demás; 3) los valores personales; y 4) el aspecto académico-ejecutivo. Dentro de cada área hay características específicas que pueden corresponder a diferentes dimensiones de personalidad. Así tenemos que, destacan dentro de lo que corresponde a agradabilidad: 1) “una actitud de protección y cuidado”; 2) “honestidad / integridad”; 3) “respeto a estudiantes, otros profesionales, pacientes y cuidadores”; 4) “demostrar paciencia”; 5) “ser compasivo”; 6) “ser amable”; y 7) “ser humilde”. En cuanto a dimensión de conciencia tenemos: 1) “tener sabiduría / sentido común / juicio”; 2) “ser consciente de temas de límites”; y 3) “profesionalismo”. En lo referente a extraversión: 1) “ser un buen comunicador y oyente”; 2) “capacidad de motivar a los profesionales jóvenes”; 3) “gusto de tratar con la gente”; y 4) “tener buen sentido del humor”. Respecto al factor apertura tenemos: 1) “disposición para compartir temas personales con los profesionales más jóvenes”; 2) “capacidad de responder a una crítica constructiva”; y 3) “ser capaz de crear una atmósfera dentro del equipo donde las opiniones individuales son valoradas y es posible tomar decisiones propias”. Y, finalmente, dentro de lo relacionado a estabilidad se puede incluir: “madurez / estabilidad”. Este estudio describe la opinión de psiquiatras, y psiquiatras en formación, sobre lo que consideran importante en un mentor, pero no evalúa a la mentoría en sí o el resultado de ésta.

Un estudio realizado con alumnos de diferentes facultades de una universidad encontró que la relación entre un programa de mentoría y los resultados en los mentoreados estaba moderada por la personalidad. Es decir, que el efecto de la mentoría sobre los logros de los alumnos estaba influido por la personalidad de ellos. Aunque el artículo refiere que se ha utilizado el Big Five Inventory para evaluar personalidad, el cual evalúa extraversión, conciencia, agradabilidad, estabilidad emocional y apertura, solamente se hace referencia a la variable personalidad en general sin detallar qué factores son los que están relacionados con los resultados de la mentoría (8).

Una publicación discute 2 estudios realizados, respectivamente, con estudiantes de cursos avanzados de una escuela de negocios y con profesionales del sector financiero. El objetivo fue examinar la relación entre la personalidad de los individuos evaluada en

base al modelo de los cinco factores y el haber recibido mentoría de forma natural o tradicional (es decir, no como parte necesaria del programa de estudios o de su trabajo). El recibir mentoría tuvo una relación positiva con la estabilidad emocional, la extraversión y conciencia (esta última sólo en uno de los 2 estudios). Sin embargo, la relación con la apertura y la agradabilidad fue algo más compleja, teniendo forma de U invertida correspondiente a una función cuadrática, lo cual quiere decir que al principio, a medida que la apertura y la agradabilidad se elevan, aumenta la probabilidad de que se reciba mentoría; pero llega un punto en que al incrementarse más estas dimensiones de la personalidad, empieza a disminuir esta probabilidad (9).

La explicación de porqué una apertura y agradabilidad dentro de un intervalo de altos valores de la dimensión están relacionadas negativamente con la mentoría no es clara, pero un estudio encuentra que ambas dimensiones se asocian negativamente con mediciones de éxito objetivo (riqueza e ingresos) y la satisfacción con la vida (10). Las personas con demasiada agradabilidad podrían postergar sus propias necesidades y las que tienen muy alta apertura podrían preferir actuar con más libertad y considerar como innecesaria la guía de un mentor.

Por otra parte, podríamos esperar que el narcisismo, que se caracteriza por actitudes de soberbia, superioridad, desprecio hacia los demás y falta de empatía, tenga un efecto desfavorable sobre la relación de mentoría; y efectivamente, se ha encontrado que el nivel de narcisismo de los estudiantes de postgrado que son mentoreados se relaciona con una percepción negativa de la experiencia de mentoría (11). Considerando que en teoría los individuos con narcisismo tienen una baja agradabilidad, esto es compatible con la zona de correlación positiva entre recepción de mentoría y agradabilidad (zona de puntajes bajos de esta dimensión) (9).

Otra característica de personalidad estudiada en relación con la mentoría es la auto-vigilancia, es decir, la tendencia a monitorearse a uno mismo para asegurarse de mostrarse de forma apropiada a la situación o de manera deseada por los demás. Kim y Kim hallaron que, en oficiales militares, a mayor puntaje de auto-vigilancia del mentoreado, menor la fuerza del vínculo de la red de mentoría que establece (12). Esto podría ser coherente con el hallazgo descrito previamente de la relación inversa entre recepción de mentoría y agradabilidad, pero solo para el rango alto de los niveles de este factor (9).

El locus de control es otro aspecto que se relaciona con la mentoría. Se dice que una persona tiene “locus de control interno” si cree que sus propias acciones pueden influir sobre los resultados que obtiene, por lo tanto, se considera capaz de cambiar el entorno y de lograr lo que desea si se esfuerza lo suficiente. Los individuos con locus de control interno están más dispuestos a creer que pueden mejorar sus habilidades y participar en actividades para desarrollarse académica y profesionalmente como puede ser el caso de la mentoría. Se ha encontrado que los ex-alumnos de una universidad (que habían alcanzado el grado de bachiller) con locus de control interno, alta autovigilancia y estabilidad emocional tienen mayor probabilidad de iniciar y recibir mentoría (13). Esto está en concordancia con la idea de que el bajo neuroticismo tiene un efecto favorable sobre la mentoría, pero es contrario al hallazgo de Kim y Kim que relaciona la auto-vigilancia con menor fuerza del vínculo en la mentoría (12).

La afinidad entre mentor y mentoreado es teóricamente importante. En este sentido, un estudio evalúa si la concordancia entre las características de personalidad del mentor y mentoreado en la carrera de medicina influyen sobre la percepción del progreso del mentoreado. Se encontró que las diadas que refirieron que la mentoría tenía un efecto más positivo sobre la carrera del mentoreado tuvieron mayor concordancia en sus niveles neuroticismo. Cuanto más cercano era el nivel de neuroticismo entre los integrantes de la diada, mayor desarrollo profesional del mentoreado. Con las otras dimensiones del modelo de 5 factores de personalidad no se encontró relación (14).

## CONCLUSIONES

En conclusión, las características de la personalidad, principalmente estudiadas en los mentoreados, que favorecen el proceso de mentoría, son: a) bajo neuroticismo; b) elevada conciencia; c) alta extraversión; d) agradabilidad intermedia; e) apertura intermedia; f) locus de control interno; y g) bajo narcisismo. En el caso de la autovigilancia los resultados son contradictorios. La concordancia entre los niveles de neuroticismo del mentor y del mentoreado es una condición que influye positivamente en el desarrollo profesional del mentoreado. Finalmente, los estudios sobre la relación entre personalidad y mentoría son relativamente escasos y han incluido disciplinas muy variadas, lo cual evidencia la necesidad de investigar este tema con más detalle en el ámbito de la educación médica.

**Conflictos de interés:** El autor declara no tener conflictos de interés.

**Correspondencia:**

Johann M. Vega-Dienstmaier

E-mail: johann.vega.d@upch.pe

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine: The Science of Effective Mentorship in STEMM. Washington, DC, National Academies Press (US), 2019.
2. McCrossan R, Swan L, Redfern N. Mentoring for doctors in the UK: what it can do for you, your colleagues, and your patients. *BJA Educ.* 2020;20:404–410.
3. Ogdie A, Sparks JA, Angeles-Han ST, Bush K, Castelino FV, Golding A, et al. Barriers and Facilitators of Mentoring for Trainees and Early Career Investigators in Rheumatology Research: Current State, Identification of Needs, and Road Map to an Inter-Institutional Adult Rheumatology Mentoring Program. *Arthritis Care Res (Hoboken).* 2018;70(3):445–453.
4. Matthews G, Deary IJ, Whiteman MC. *Personality Traits.* Cambridge University Press, 2003.
5. Dotan I, Burisch J. Young GI Angle: What makes for a good mentor? *United European Gastroenterol J.* 2016; 4:320.
6. Lee FK, Dougherty TW, Turban DB. The role of personality and world values in mentoring programs. *Review of Business.* 2000; 21:13–41.
7. Tor PC, Goh LG, Ang YG, Lim L, Winslow RM, Ng BY, et al. Qualities of a psychiatric mentor: a quantitative Singaporean survey. *Acad Psychiatry.* 2011;35(6):407–10.
8. Abu Bakar R, Loi HK. The relationship between mentoring program and mentees psychological and emotional support: Personality as a moderator. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development.* 2016; 1:84–98.
9. Bozionelos N, Bozionelos G, Polychroniou P, Kostopoulos K. Mentoring receipt and personality: Evidence for non-linear relationships. *J Bus Res.* 2014; 67(2):171–181.
10. Duckworth AL, Weir D, Tsukayama E, Kwok D. Who does well in life? Conscientious adults excel in both objective and subjective success. *Front Psychol.* 2012;3:356.
11. Li Z. The analysis of the influences of student's narcissistic personality traits to negative mentoring experiences. *Creat Educ.* 2015; 06:350–358.
12. Kim S-K, Kim M-J. Mentoring network and self-monitoring personality. *Manag-Rev.* 2007; 18:42–54.
13. Turban DB, Dougherty TW. Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success. *AMJ.* 1994; 37:688–702.
14. Wulf K, Borges N, Huggett K, Blanco M, Binkley P, Moore-Clingenpeel M, et al. Personality Compatibility Within Faculty Mentoring Dyads and Perceived Mentoring Outcomes: Survey Results of Academic Medicine Institutions in the USA. *Med Sci Educ.* 2021;31(2):345–348.

Recibido: 06/12/2022

Aceptado: 25/03/2023