



REVISIÓN

La relación mentor-aprendiz en medicina



Javier P. Gisbert*

Servicio de Aparato Digestivo, Hospital Universitario de La Princesa, Instituto de Investigación Sanitaria Princesa (IIS-IP) y Centro de Investigación Biomédica en Red de Enfermedades Hepáticas y Digestivas (CIBEREHD), Madrid, España

Recibido el 28 de enero de 2016; aceptado el 15 de febrero de 2016

Disponible en Internet el 1 de abril de 2016

PALABRAS CLAVE

Mentor;
Aprendiz;
Discípulo;
Docencia;
Investigación

Resumen En el presente manuscrito se revisarán diversos aspectos del proceso de mentoría, fundamentalmente en el ámbito médico (tanto docente como investigador), con el propósito de describir cuál es el papel del mentor, las características del mentor y del aprendiz ideal, cómo buscar un buen mentor, los tipos de mentoría, los beneficios de una relación mentor-aprendiz, así como sus potenciales barreras y posibles soluciones. Nuestro objetivo final será estimular a aquellos potenciales mentores a que pongan en práctica las funciones de *mentoría*, y a los potenciales aprendices a que busquen activamente un mentor y no pierdan la oportunidad de recibir este precioso regalo que muchos de nosotros hemos tenido la suerte de disfrutar.

© 2016 Elsevier España, S.L.U., AEEH y AEG. Todos los derechos reservados.

KEYWORDS

Mentor;
Mentee;
Mentorship;
Mentoring;
Research

Mentor-mentee relationship in medicine

Abstract This study will review various aspects of the mentoring process, mainly in the medical field (both educational and research), in order to describe the mentor's role, the characteristics of the ideal mentor and mentee, how to find a good mentor, mentoring types, the benefits of a mentor-mentee relationship, and potential obstacles and possible solutions. Our ultimate goal is to encourage potential mentors to become actual mentors, and potential mentees to actively seek a mentor and not lose the opportunity to receive this precious gift that many of us have been fortunate to enjoy.

© 2016 Elsevier España, S.L.U., AEEH y AEG. All rights reserved.

Introducción

Según el diccionario de la lengua española, «mentor» viene del griego, Μέντωρ *Méntōr*, personaje de la *Odisea*, consejero de Telémaco, y significa «consejero o guía, maestro,

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: javier.p.gisbert@gmail.com

padrino». Por tanto, el término «mentor» procede de la *Odisea*, escrita por el poeta griego Homero: cuando Ulises se prepara para ir a luchar a la guerra de Troya, cae en la cuenta de que va a dejar solo a su hijo Telémaco, su único heredero. Telémaco debía ser formado para ser rey y Ulises confía en su amigo Mentor para que le sustituya en la labor de formación del joven mientras él se hallaba peleando contra los troyanos.

Por extensión, el concepto de mentor se refiere a quien actúa como guía o consejero de otra persona. Dicho de otro modo, un mentor es una persona que, con mayor sabiduría, experiencia o conocimiento, ayuda a otra con menos. El mentor ideal debería ser consejero, fuente de inspiración, de energía y de motivación. Su objetivo es guiar, estimular, desafiar y elevar a la máxima potencia las capacidades y talentos de una persona tanto a nivel personal como profesional^{1,2}.

A la persona que recibe estas enseñanzas se la conoce tradicionalmente como *mentee* en la literatura anglosajona. Este término, aunque frecuentemente empleado en castellano, no se encuentra incluido (al menos por el momento) en el diccionario de la lengua española, habiéndose propuesto varias alternativas en castellano, como protegido, discípulo o aprendiz. Es este último término el que utilizaremos en el presente artículo.

La relación entre el mentor y el aprendiz se conoce con el término anglosajón de *mentoring*. En este caso, no existe un equivalente adecuado en nuestra lengua, pues su traducción por «tutoría» (la que proporcionan la mayoría de los diccionarios) no parece la más adecuada, ya que el papel del mentor es más amplio, de mayor duración y de mayor profundidad que el del tutor. Por este motivo hemos optado por emplear el término *mentoría*, que aunque no se encuentra incluido en el diccionario de la lengua española (por ello lo utilizaremos en cursiva) sí lo está en Wikipedia y es de uso muy frecuente en la práctica diaria.

A través de este vínculo, el mentor comparte su experiencia y conocimientos con el aprendiz para que este pueda desarrollarse con éxito a nivel profesional y personal. En la literatura existen diversas definiciones de *mentoría*, pero todas ellas comparten un aspecto fundamental: que involucra la comunicación y está basada en una relación. De este modo, en la *mentoría* se establece una relación entre 2 personas basada en la confianza, confidencialidad, comprensión y empatía. Se ha propuesto que la *mentoría* sería una relación de aprendizaje colaborativo que cursa por etapas en el tiempo, con el propósito de ayudar a un aprendiz a adquirir las competencias esenciales para el éxito en la carrera o desarrollo profesional. Desde esta perspectiva, el mentor es un profesor, un supervisor y un asesor o consejero. A diferencia del *coaching*, que es «el acto de impulsar habilidades a corto plazo, centrado en el comportamiento», la *mentoría* es «una relación guiada e integral que tiene un alcance a largo plazo»³.

La *mentoría* consiste en ayudar a aprender más que en enseñar. Se trata de situar el centro de gravedad en el aprendiz, que se convierte en el verdadero protagonista de su desarrollo, de sus decisiones, de su destino. El aprendiz aprenderá escuchando, observando, preguntando y practicando. No es el mentor el que debe proporcionar las soluciones (bueno, a veces sí); debe dar consejos, no respuestas. Lo ideal es que el mentor se convierta en un

generador de alternativas y que ayude al aprendiz a generarlas también, para que sea este quien las evalúe y tome decisiones. En resumen, los caminos debe descubrirlos el aprendiz —guiado por el mentor— y elegirlos asumiendo las consecuencias de sus decisiones. «Dime algo y lo olvidaré; enséñame algo y puede que lo recuerde; implícame y lo aprenderé» (Benjamin Franklin).

Una relación entre el mentor y el aprendiz exitosa es una relación sinérgica o simbiótica, en la que ambas partes se benefician^{4,5}. Es este un ejemplo muy representativo de lo que se conoce con el término anglosajón de *win-win situation*⁶. Así, aunque tiende a pensarse que el único que aprende en una relación mentor-aprendiz es el segundo, en realidad esto no es así. Muchos mentores suscriben el conocido aforismo que reza: «mucho he aprendido de mis profesores, más de mis colegas, pero de los que más he aprendido ha sido de mis alumnos» (proverbio hindú). De hecho, los aprendices son a menudo los mejores profesores.

En la antigua Grecia, era costumbre que a los jóvenes se les asignara una persona mayor, más experta, con la intención de que cada muchacho aprendiera y emulara los valores de su mentor. Normalmente, solía ser un amigo del padre o pariente del joven. Los griegos basaban esta relación en el principio humano de la evolución y supervivencia: los humanos aprenden habilidades, cultura y valores directamente a partir de otras personas a quienes respetan o admiran. Estos principios de la imitación y de la *mentoría* han sido elementos clave en la continuidad del arte, de los gremios y del comercio desde los tiempos antiguos. La primera *mentoría* médica documentada de la historia fue la de William Osler, quien actuó de mentor de Harvey Cushing⁷. Más recientemente, en el entorno de los hospitales universitarios, la relación de *mentoría* habitualmente se establece entre el mentor y un estudiante, un residente o un médico adjunto joven. La relación mentor-aprendiz, quizá porque es una extensión natural de la relación estudiante-profesor, se desarrolla mejor en el entorno académico que en el de los negocios. Así, por ejemplo, la relación mentor-aprendiz tiende a ser más profunda y duradera en la medicina que en el ámbito empresarial⁸.

En el presente manuscrito se revisarán diversos aspectos del proceso de *mentoría*, fundamentalmente en el ámbito médico (tanto docente como investigador), con el propósito de describir cuál es el papel del mentor, las características del mentor y del aprendiz ideal, cómo buscar un buen mentor, los tipos de *mentoría*, los beneficios de una relación mentor-aprendiz, así como sus potenciales barreras y posibles soluciones. Nuestro objetivo final será estimular a aquéllos potenciales mentores a que pongan en práctica las funciones de *mentoría*, y a los potenciales aprendices a que busquen activamente un mentor y no pierdan la oportunidad de recibir este precioso regalo que muchos de nosotros hemos tenido la suerte de disfrutar.

¿Cuál es el papel del mentor?

El mentor debe ser una figura de referencia con una gran experiencia en el ámbito profesional y contar con aquellos valores humanos que hacen que sea un modelo a seguir para el aprendiz. El mentor deberá y se preocupará por transmitir esta experiencia y estos valores a la persona que esté guiando en ese momento.

Ser un mentor no es una profesión que se estudia en la universidad o en un posgrado. Es cierto que algunas personas disponen de habilidades «constitucionales» o innatas para ser mentor. Pero otras cualidades —la mayoría— para desarrollar adecuadamente una *mentoría* dependen de la actitud. Aquí, como en todo, la inteligencia emocional y la empatía juegan un papel fundamental.

La *mentoría* es una actividad con muchas facetas, por lo que requiere de múltiples ingredientes⁹. Hay muchos más aspectos involucrados en la relación mentor-aprendiz que la simple transmisión de conocimientos e información de una persona experimentada a otra con menos experiencia. Una buena *mentoría* depende de un aprendizaje efectivo, que se produce cuando hay una mezcla de adquisición de conocimientos, aplicación en la práctica y reflexión crítica sobre el proceso¹⁰. La *mentoría* exige esfuerzo, compromiso, responsabilidad, paciencia, energía y tiempo, y también requiere entrenamiento. Por ejemplo, las habilidades para escribir artículos científicos es algo que, fundamentalmente, se aprende con esfuerzo y con tiempo¹¹. Lo mismo ocurre con la competencia a la hora de realizar el estudio estadístico de los datos de un estudio, o con la destreza para presentar los resultados en una comunicación oral en un congreso médico¹². Sin duda, el aprendizaje de todas estas habilidades será mucho más rápido bajo la tutela de un mentor.

Ser mentor no es intentar replicarse o duplicarse y crear un clon a imagen y semejanza de uno mismo, sino dar la oportunidad al aprendiz de desarrollarse como él decida¹³. El mentor no debe pretender que el aprendiz sea una prolongación de su persona. Ser mentor no es decir al aprendiz lo que tiene que hacer, sino ayudarle a tomar su propia decisión. Precisamente por todo esto, es perfectamente entendible que, en ocasiones, el aprendiz (sobre todo si tiene ya una cierta experiencia) no comparta alguna de las ideas del mentor.

Las funciones que debería cumplir un mentor se han resumido utilizando las propias letras de la palabra MENTORING: M de *meeting*, E de *enthusiasm*, N de *networking*, T de *building a team*, O de *oral skills*, R de *respect*, I de *intellectual curiosity*, N de *non-academic careers* y G de *many things*¹⁴. Se ha sugerido que los diversos roles que debe desempeñar el mentor serían los siguientes: *profesor* (enseñando al aprendiz tanto desde la perspectiva docente como investigadora), *patrocinador* (ayudando al aprendiz a establecer conexiones con otros profesionales), *consejero* (sirviendo de guía al aprendiz a lo largo de su carrera profesional), *protector* (frente a los múltiples obstáculos que el aprendiz a buen seguro encontrará en su camino), *modelo* (sirviendo de ejemplo a emular), *entrenador* (facilitando instrucción, estrategia y motivación) y *confidente* (proporcionando apoyo emocional)¹⁵.

¿Cuáles son las características de un buen mentor?

A continuación se enumeran las características que un buen mentor debería cumplir y, por tanto, las claves para una relación de *mentoría* exitosa. Obviamente, es difícil que existan personas que reúnan todas estas cualidades; algunas de ellas forman parte de una forma de entender la vida,

otras son innatas, pero muchas otras pueden aprenderse, desarrollarse y mejorarse.

Altruismo y generosidad

El mentor no debería pedir nada a cambio por ejercer su función docente. Su involucración no debería estar ligada a una recompensa o beneficio económico. El buen mentor tendrá siempre en mente el interés de su aprendiz, y no solo el suyo¹⁶. Aunque es cierto que la *mentoría* es habitualmente beneficiosa tanto para el aprendiz como para el mentor, este último no debería ver esta actividad como una forma de promocionar su propia carrera. De hecho, cuando el mentor no sabe diferenciar bien sus necesidades (o prioridades o beneficios) de las de su aprendiz, aumentan notablemente las probabilidades de fracaso de la relación de *mentoría*. Este altruismo se hace especialmente patente si tenemos en cuenta que en nuestro medio no existe, en general, ningún reconocimiento académico (¡ni por supuesto económico!) del trabajo que realizan los mentores.

Honestidad, credibilidad y fiabilidad

El mentor debe cumplir y transmitir los principios éticos fundamentales, en la vida en general y en la ciencia en particular: con los pacientes en su actividad asistencial, con las ponencias en su actividad docente y con los estudios en su actividad investigadora. La honestidad y la integridad son las cualidades más valiosas y respetadas del liderazgo. Como suele decirse, «si una persona no te inspira confianza en todos los aspectos, no lo hará en ninguno». Ser mentor no es, por tanto, una actividad de una sola vía: se requiere una relación de ida y vuelta. Si el aprendiz no tiene confianza en su mentor, si no cree firmemente en lo que le enseña, si no sigue sus consejos, esa persona no es su mentor; es simplemente un profesor o alguien que le transmite información o conocimientos.

Experiencia

Aunque el mejor mentor no tiene que ser necesariamente el miembro más eminente de un servicio, o el que más visibilidad internacional tiene, sí debería tener una considerable experiencia, al menos en la disciplina que pretende transmitir al aprendiz. No se puede guiar a alguien en algo que uno no hace o no sabe hacer. Si deseas hacer paracaidismo, no te bastará con un experto que haya leído muchos libros sobre lo que se siente al practicar este deporte. Preferirás un experto en la práctica, que no solo te diga cómo hacerlo sino que te demuestre con su ejemplo cómo se hace.

También la experiencia en las técnicas de comunicación es altamente deseable¹⁷, pues es preciso cuidar no solo cómo se hacen las cosas (por ejemplo los experimentos), sino también cómo se presentan sus resultados. No solo es importante el contenido, sino también el continente. En este sentido, recuerdo siempre con satisfacción la progresión positiva, lenta pero inexorable, de las habilidades de comunicación de los jóvenes residentes, desde sus inevitablemente «torpes» inicios en las sesiones plenarias del

servicio hasta sus brillantes exposiciones tan solo un par de años más tarde.

El término *coach* (entrenador) se emplea en el ámbito empresarial como figura para alcanzar resultados extraordinarios. El *coach* es un profesional que te ayuda a descubrir tu potencial, te impulsa a salir de tu zona de confort y a encontrar tus propios recursos, a través de técnicas, herramientas y ejercicios de *coaching*. Así, el *coach* sería un profesional que facilita el aprendizaje, mientras que el mentor, además de lo anterior, comparte sus conocimientos y experiencia. De este modo, *coaching* y *mentoring* son metodologías de aprendizaje potentes para los individuos y para las organizaciones, que comparten la misión de potenciar el desarrollo personal y profesional; pero la diferencia fundamental estriba en el grado de experiencia que ha de poseer cada uno: el *coach* no necesita ser un experto, mientras que el mentor ha de ser una figura de referencia de experiencia, con una trayectoria vital y valores que transmitir. Otra diferencia es que en el *coaching* la relación que se establece entre el profesor y el alumno es temporal y finaliza en una o unas pocas sesiones, mientras que la relación entre el mentor y el aprendiz es más estable y duradera en el tiempo.

Entusiasmo

Es evidente que no es posible transmitir entusiasmo al aprendiz si el propio mentor no lo siente. El entusiasmo (y la curiosidad) es algo contagioso, que no solo hay que saber sentir sino también transmitir¹⁸. Así, por ejemplo, en la faceta asistencial, es estimulante para el aprendiz percibir este entusiasmo a la hora de valorar un nuevo paciente (especialmente si se trata de un caso complejo) o, en el terreno científico, es también estimulante transmitir la pasión y emoción al plantear una hipótesis de investigación (enfaticando su novedad), al analizar los datos obtenidos por primera vez (recalcando que se trata de información original), al presentar en primicia los resultados en un congreso (con la ilusión de que recibirá el aplauso del público) o al remitir un manuscrito a una buena revista biomédica (con la esperanza de que será aceptado para su publicación).

Liderazgo

Los buenos líderes suelen ser buenos mentores. El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad. Los líderes tienen (y comunican) una visión clara, y eligen (y articulan) una dirección precisa. Los líderes piensan y hablan sobre soluciones, mientras que los seguidores hacen lo propio sobre problemas. Los buenos líderes inspiran, alientan y, cuando es necesario, disciplinan. Ser mentor es la parte del papel del líder que tiene como resultado el desarrollo de sus seguidores.

Persistencia y dedicación

Se ha sugerido que 2 de los ingredientes más importantes para ser un buen investigador son la persistencia y la dedicación, que ponderan y ejercen de contrapunto al entusiasmo mencionado en el punto anterior¹⁹. Persistencia y dedicación son, muy probablemente, esenciales también para poder

ejercer una *mentoría* de alto nivel. En realidad, no parece necesario tener un cociente intelectual desorbitado para ser un buen investigador o un buen mentor; mucho más importante que eso es el tesón. «Tu actitud, no tu aptitud, es lo que determina tu altitud» (Zig Ziglar).

Espíritu crítico y perfeccionismo

Un buen mentor dedicará horas a revisar y corregir artículos o presentaciones a congresos preparados previamente por el aprendiz, puliendo hasta el más mínimo detalle. Porque considera que el aprendiz no solo se representa a sí mismo ante los lectores o la audiencia, sino que también es un reflejo del trabajo de *mentoría* que hay detrás, y porque considera que todo lo que vaya «en representación» de su equipo debe tener una calidad exquisita. «Cuando alguien critica a mi aprendiz, es como si me criticara a mí». El aprendiz sabe que puede recurrir al espíritu crítico de su mentor, quien llevará a cabo una revisión verdaderamente exhaustiva, labor que le requerirá un interés y un esfuerzo que solo él y los amigos o colegas honestos estarán dispuestos a dedicarles. «La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado del esfuerzo de la inteligencia» (John Ruskin).

Respeto, escucha activa y sinceridad

El éxito de una relación mentor-aprendiz se basa en el respeto mutuo y el genuino interés del mentor en el desarrollo profesional del aprendiz. La mayor manifestación de respeto hacia el aprendiz puede ser, sencillamente, escuchar lo que este desea contar¹⁴. Aunque la idea (por ejemplo, una revolucionaria hipótesis o la propuesta de un ambicioso protocolo de investigación) no sea apropiada, es importante demostrar al aprendiz que, al menos, tenemos en consideración sus ideas; ¡lo que es perfectamente compatible con una explicación sincera y respetuosa del motivo por el que dicha idea parece inviable! Ayuda más un *no* honesto que un *sí* destinado al fracaso. Es importante recordar que el aprendiz acude al mentor por lo que este le puede aportar, no solo para buscar su aprobación.

Flexibilidad

El mentor debe responder a las necesidades de su aprendiz. Para ello debe utilizar la intuición y observar, siendo flexible y sabiendo adaptarse en cada momento a dichas necesidades. Como en cualquier relación interpersonal, la que se establece entre el mentor y el aprendiz no es inmutable, sino que es dinámica y puede —debe— cambiar y madurar con el tiempo, con el objetivo de permitir el crecimiento profesional y personal de ambos²⁰. Además, es probable que las necesidades del aprendiz se modifiquen con el paso del tiempo, acorde con los cambios en la trayectoria profesional de este. Por tanto, la *mentoría* se entiende mejor como una tríada o interacción continua entre el mentor, el aprendiz y el entorno (al que habrá que adaptarse continuamente)²¹, y es por ello que la relación entre mentor y aprendiz precisa de un continuo y fino ajuste en su balance²².

Actitud positiva ante el fracaso

El mentor debería ayudar al aprendiz a identificar los obstáculos y sus posibles soluciones, mejorando su capacidad para resolver problemas. El mentor debería enseñar al aprendiz cómo convivir con el éxito pero, sobre todo, como encarar el fracaso. Debería animar y entusiasmar al aprendiz cuando le cueste seguir adelante o cuando no esté obteniendo los resultados que esperaba. La actitud positiva ante la adversidad, cuando por ejemplo una revista nos rechaza para publicar ese artículo que tanto esfuerzo nos ha costado escribir, o esa beca que tantas horas nos ha llevado preparar, es algo que —al menos en parte— se puede enseñar y aprender. En definitiva, el mentor debe inculcar al aprendiz la filosofía de que si este ha aprendido de sus fracasos, realmente no ha fracasado.

Habilidad para identificar fortalezas y debilidades

El mentor debería mostrar al aprendiz sus puntos fuertes y ayudarle a potenciarlos. El mentor con frecuencia ve más talento y capacidad en el aprendiz que él mismo. Muchas personas (aprendices) han ido más allá de lo que pensaban que podían porque alguien (su mentor) pensó que podían. Es importante que el mentor destaque los puntos fuertes del aprendiz, pero tanto o más relevante es que identifique y exprese con sinceridad cuáles son las limitaciones de este; solo así conseguirá ayudarle a reforzar sus puntos débiles. El buen mentor sabe ver un futuro líder en el aprendiz y fomentar la confianza él mismo. «Trata a un hombre tal como es, y seguirá siendo lo que es. Trata a un hombre como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser» (Johann Wolfgang von Goethe).

Priorización de objetivos

Uno de las cosas que más tiempo y esfuerzo requiere es aprender a establecer una jerarquía de objetivos, unas prioridades. «Lo más difícil de aprender en la vida es qué puente hay que cruzar y qué puente hay que quemar» (Bertrand Russell). Y, consecuentemente, es preciso aprender a decir «no». «Aprende a decir *no* a lo bueno, para que puedas decir *sí* a lo mejor» (John C. Maxwell). Pero, como casi siempre, en el medio está la virtud, y tampoco es conveniente ponerse metas inalcanzables. Con frecuencia el aprendiz desea participar en proyectos de gran envergadura, típicamente ensayos clínicos multicéntricos. Estos proyectos suelen ser complejos y largos, y por tanto es improbable que lleguen a concluirse durante el período de *mentoría*. Por eso, un buen mentor debería guiar a su aprendiz hacia un proyecto más manejable, donde este último pueda desempeñar un papel «protagonista» en lugar de «secundón», y que sea factible finalizar en un tiempo razonable. En ocasiones, el mentor debe llamar la atención al aprendiz sobre el exceso de frentes abiertos que puede este tener, y (re)orientarle, a veces no sin cierta dificultad, a terminar ese proyecto menos apasionante (pero más factible) en detrimento de aquel otro aparentemente más atractivo (pero menos viable).

El mentor debe enfocar al aprendiz y enseñarle a seleccionar las prioridades para dirigir correctamente sus

esfuerzos y recursos. Como resultado, el aprendiz debería centrarse y no dispersarse. Empleando la terminología anglosajona, frecuentemente se le exige al aprendiz: *focus, focus, focus!*²³ La inmensa mayoría de las contribuciones relevantes a la ciencia han sido hechas por investigadores que han persistido en su empeño siguiendo un camino con constancia y tenacidad. Es decir, concentrándose en dar respuesta a las preguntas importantes. Con demasiada frecuencia, los jóvenes investigadores tienen la tentación de saltar de una cosa a otra aparentemente más «divertida» o más «de moda», lo que acaba teniendo como consecuencia que no se profundice suficientemente en nada y, por tanto, no se sea experto en nada²⁴. Ya se sabe, «el que mucho abarca, poco aprieta».

Trabajo en equipo

Hasta no hace mucho tiempo, la mayoría de los proyectos científicos y las autorías eran responsabilidad de un único individuo. Por ejemplo, Newton fue el autor en solitario de los *Principia*, una grandiosa obra que hoy en día sería impensable que pudiera ser firmada por un único autor. Otros grandes científicos —como Einstein— tienen en su palmarés un escaso número de publicaciones, en la mayoría de las cuales firman como únicos autores. Actualmente las cosas son bien distintas, y es inconcebible que un servicio o un equipo de investigación sea exitoso sin una buena coordinación y trabajo en equipo. Este trabajo en equipo será mucho más productivo si existe un buen ambiente, de cordialidad y respeto, entre sus integrantes; pues bien, una vez más el papel del mentor es aquí crítico, y puede facilitar enormemente la integración del aprendiz en dicho equipo.

Establecimiento de una red de colaboradores

Consiste en abrir puertas (al aprendiz) de acceso a otros colegas que ocupen posiciones clave en la comunidad científica, lo que facilitará las oportunidades de desarrollo profesional. El mentor también debería orientar al aprendiz sobre cómo «moverse» dentro de las instituciones. La habilidad del mentor para identificar las personas más adecuadas, ampliando la red de contactos del aprendiz, puede ayudar a guiar a este en el desarrollo de su carrera profesional. En concreto, esto puede ser especialmente útil para establecer conexiones con potenciales colaboradores en diferentes proyectos de investigación. El *networking* no incluye solo los contactos personales, sino también las habilidades para realizar una correcta búsqueda de financiación, el contacto y relación con sociedades científicas, así como la compleja y delicada relación con la industria farmacéutica.

Equilibrio personal/profesional

El mentor debe inculcar al aprendiz la idea de que un adecuado equilibrio entre la vida profesional y personal es fundamental. Es importante reservar tiempo para la familia y amigos, y para uno mismo. Es fundamental cuidar la salud física y mental²⁵. Esto es fácil de decir, pero en ocasiones es difícil de poner en práctica. El mentor puede ayudar a decidir cuándo decir que no a algo, no porque no

sea interesante, sino porque sencillamente interfiere *demiado* (esta es la palabra clave) en la vida personal del aprendiz.

Disponibilidad de tiempo

Aunque lo hemos dejado para el final, y a primera vista pueda parecer un factor secundario, la disponibilidad de tiempo es, sin embargo, un aspecto clave. De hecho, la falta de tiempo por parte del mentor supone, probablemente, la barrera más frecuente para una adecuada *mentoría*. Los mentores más «solicitados», habitualmente lo son por su exitoso historial científico y, precisamente por ello, generalmente son profesionales ocupados, con limitada disponibilidad de tiempo. Un mentor que no esté disponible de forma más o menos regular no sería una buena opción, aunque su nivel científico o académico sea excelente. Aunque la frecuencia ideal para las reuniones entre el mentor y el aprendiz no está establecida, una periodicidad al menos mensual (e idealmente semanal) parece razonable¹⁴. Para quien recibe la *mentoría* el tiempo es también un factor crítico, y cada minuto que el mentor le dedica vale su peso en oro. La dedicación de tiempo no se refiere solo a las reuniones con el aprendiz sino, sobre todo, a la atención que este requiere en todas sus actividades.

¿Cuáles son las características de un buen aprendiz?

El éxito de una relación de *mentoría* depende, como hemos visto, en gran parte del mentor; pero también requiere un considerable esfuerzo por parte del aprendiz. Evidentemente, disponer de un mentor precisa que alguien tenga la generosidad de brindarse a ello, pero el primer paso es abrirse a que esto suceda sabiéndose rodear de personas con experiencia y mostrando interés, inquietud y humildad.

Según un reciente estudio, las características de un aprendiz efectivo eran: recepción a la retroalimentación, escucha activa, respeto al tiempo del mentor, cumplimiento de los plazos pactados y responsabilidad a la hora de gestionar la relación mentor-aprendiz y su propio aprendizaje²⁶. Al inicio de la relación el mayor peso lo tiene el mentor; posteriormente, el aprendiz adquiere un papel de mayor protagonismo y es donde debe poner en juego su iniciativa y proactividad.

El aprendiz debe ser respetuoso con el tiempo —habitualmente limitado, como se ha mencionado previamente— del mentor. Así, en las reuniones de *mentoría*, debería llevar bien preparada la agenda con los asuntos a tratar. No obstante, esto es compatible con dedicar, ocasionalmente, un cierto tiempo a realizar un *brainstorming* y permitir que esa tormenta de ideas cristalice en nuevos proyectos de investigación¹⁴. De hecho, es muy probable que alguna de las sesiones más productivas que recordemos haya tenido lugar durante una de estas reuniones sin una agenda o programa particularmente concreto.

El talento del aprendiz debe ser siempre crítico, pero constructivo. No debe perder el tiempo quejándose de las cosas, sino intentar solucionarlas. El mentor encajará sin problemas las críticas del aprendiz a condición, eso sí, de

que vayan acompañadas de las consiguientes propuestas de soluciones alternativas. El aprendiz debe tener desarrollada la capacidad de autocritica y apertura a la retroalimentación; los fracasos del pasado le deben interesar por lo que pueda aprender de ellos. Debe estar abierto a nuevos entornos —asuntos, personas, situaciones— y tener ansia por aprender de ellos.

Es importante pactar con antelación un calendario temporal de objetivos a cumplir, lo que permitirá programar adecuadamente las distintas actividades de *mentoría*²⁷. «Una meta establecida de manera apropiada, está al 50% de lograrse» (Zig Ziglar). En todo caso, el aprendiz debe ser sincero con el mentor respecto a sus limitaciones. A veces no es fácil, por ejemplo, reconocer que no se dispone de tiempo suficiente para escribir en el plazo de tiempo exigido esa revisión que el mentor ha encargado al aprendiz a última hora. Sin embargo, siempre es mejor afrontar con sinceridad el problema que comprometerse a algo que luego no se va a poder cumplir. En este sentido, una de las situaciones de mayor frustración para el mentor ocurre cuando el aprendiz comienza un proyecto y no lo finaliza; si esta circunstancia es inevitable, al menos el aprendiz debe informar al mentor lo antes posible de que no podrá finalizar el proyecto al que se había comprometido.

Por último, es conveniente que el aprendiz mantenga actualizado al mentor de sus progresos. No solo por un motivo formal (meramente informativo), sino porque supone un estímulo para ambas partes y una forma de agradecimiento. Por ejemplo: «ya he acabado de escribir el apartado de Resultados, y enseguida me voy a poner a escribir la Discusión» o «nos acaban de aceptar, por fin, el artículo en *The New England Journal of Medicine*».

¿Cómo buscar un buen mentor?

Buscar —y encontrar— un buen mentor no siempre es fácil. En la práctica, solo una minoría de los potenciales aprendices tienen mentores^{15,28-30}. Así, la disponibilidad de mentores en el campo de la medicina académica oscila entre el 19 y el 84%³¹. Una revisión sistemática sobre este tema puso de manifiesto que en algunas disciplinas menos del 20% de los profesionales tenían un mentor³¹.

En una encuesta recientemente realizada por el *American College of Gastroenterology* (ACG), aproximadamente el 80% de los entrevistados reconocían haber tenido un mentor³². Sin embargo, solo el 60% habían tenido un mentor que consideraran como «muy efectivo» o «extremadamente efectivo» (precisamente, haber tenido un mentor encuadrado en una de estas 2 categorías era un predictor de estar muy satisfecho). Por tanto, se concluye que tener un mentor no es per se una garantía de éxito: el mentor tiene que ser bueno. Finalmente, el 80% de los que no habían tenido nunca un mentor reconocían que les hubiera gustado tener uno³².

La mayoría de los mentores consideran que la designación «obligada» de un mentor o de un aprendiz probablemente tiene un impacto negativo en la relación entre ambos²⁶. Por tanto, lo ideal es que esta relación mentor-aprendiz surja espontáneamente. Algunos mentores o aprendices consideran que ambos deberían coincidir en algunos aspectos potencialmente relevantes, como la edad, el género o la

religión^{26,33}. Probablemente esto no sea necesario, y ni siquiera deseable, ya que las posibles disparidades en esas características no deberían influir significativamente en el éxito de la *mentoría*.

El mentor no tiene que tener necesariamente la misma especialidad que el aprendiz, si bien es cierto que ello ayuda. Tampoco es obligado que tenga los mismos intereses profesionales; pero es lógico que si coinciden todo será más fácil. Por ejemplo, el perfil de un mentor podría ser fundamentalmente docente, con una dedicación casi exclusivamente universitaria, mientras que el interés del aprendiz quizá se enfoque más a la investigación, y por ello mejor debiera buscar un mentor más alineado con sus intereses³⁴. Más aún, si el interés del aprendiz se orienta hacia la investigación fundamentalmente clínica, y es por ejemplo la enfermedad inflamatoria intestinal su área predilecta, no tendría mucho sentido que el mentor enfocara sus esfuerzos docentes con el aprendiz hacia la investigación básica de las enfermedades hepáticas. Lo ideal es que la búsqueda de un mentor vaya en paralelo, o más bien de la mano, de la búsqueda de un proyecto de investigación; así, sería deseable identificar ambos de forma simultánea.

La existencia de una conexión personal, más allá de la mera relación profesional, es un ingrediente que facilita enormemente el éxito de la relación mentor-aprendiz. Evidentemente, mucho de esto depende del azar y escapa al control voluntario tanto del mentor como del aprendiz —cada uno es como es—, pero es indudable que compartir valores acerca de la actividad clínica, la investigación o la vida personal ayudan enormemente a esta conexión personal. La existencia de «química» entre mentor y aprendiz es importante, como en cualquier relación personal.

En realidad, no se conoce con precisión qué es lo que hace que una relación mentor-aprendiz sea exitosa. No existe un modelo estándar y único, sino múltiples. De hecho, el fracaso de una relación mentor-aprendiz previa no implica que la próxima relación esté condenada también al fracaso. Por ello, no es de extrañar que no exista ninguna regla fácil ni rápida para buscar y encontrar un buen mentor³⁵. Obviamente, los antecedentes del mentor constituyen una buena pista, de modo que un profesional con un largo historial de aprendices exitosos en el pasado es la mejor garantía de éxito futuro. Para un mentor, ser identificado como un «fabricante de estrellas» es la mejor manera de atraer a los mejores y más brillantes futuros aprendices³⁶.

Los indicadores bibliométricos constituyen una valiosa herramienta para el estudio de la actividad científica, siempre y cuando se utilicen de forma adecuada. Su principal papel no es reemplazar a los expertos, sino facilitar sus decisiones y aportar objetividad y transparencia a los procesos de evaluación. El simple *recuento de publicaciones* de cada investigador es un indicador poco fiable para medir la aportación que ha hecho al progreso de la ciencia. Por su parte, el *factor de impacto* de la revista en la que se ha publicado un trabajo no permite predecir la calidad o la relevancia científica de este. El índice *h*, propuesto por Hirsch, ha revolucionado el mundo de la evaluación de la investigación científica, al representar un balance entre el número de publicaciones y las citas a estas; dicho de otro modo, la principal ventaja del *índice h* es que combina en

un solo indicador una medida de cantidad y otra del impacto de la producción³⁷. Por ello, el índice *h* permite diferenciar a los investigadores con gran influencia en el mundo científico de aquellos que simplemente publican muchos trabajos. Lamentablemente, no existe un «índice mentor» que permita evaluar la calidad e impacto de este. Sin embargo, se ha propuesto que la combinación de los índices *h* de cada uno de los aprendices durante el período que estuvieron bajo la tutela de un determinado mentor (que firmaría en último lugar en las publicaciones, como autor *senior*), podría ser una aproximación razonable³⁸.

¿Mentoría única o múltiple? ¿Presencial o virtual?

Tradicionalmente, la *mentoría* se ha considerado como una relación mentor-aprendiz única, en exclusiva, que debía iniciarse de forma temprana en la carrera profesional del aprendiz y que se prolongaría de manera continuada a lo largo del tiempo con el mismo mentor y en la misma institución³⁹. Sin embargo, más recientemente se ha comprobado que un mismo aprendiz puede necesitar diferentes mentores, con distintos perfiles, en diferentes momentos de su carrera profesional⁴⁰, o, incluso, en un mismo momento, la disponibilidad de varios mentores distintos podría resultar complementaria^{22,41}.

Por ejemplo, la combinación de un mentor con un perfil más clínico/asistencial con otro con una dedicación más investigadora/básica. La coincidencia «espacial» (en el mismo hospital) del mentor *principal* facilitará la relación³⁹. Así, aunque es concebible que un mentor *secundario* se encuentre en una institución diferente a la del aprendiz, es indudable que difícilmente podrán tener la estrecha relación y la frecuencia de reuniones que una pareja mentor-aprendiz del mismo centro. En este sentido, si bien es cierto que actualmente muchas de las reuniones pueden ser llevadas a cabo virtualmente/telemáticamente, la relación cara a cara sigue siendo insustituible. En cualquier caso, una relación de *mentoría* que se inicia en la misma institución y que continúa una vez que el aprendiz se traslada a otra es probablemente más adecuada que aquella que se inicia directamente en la distancia³⁹.

El número de aprendices que puede o debe supervisar un mentor no está establecido. En una encuesta llevada a cabo recientemente en EE. UU. se calculó un número medio de 5 aprendices por cada mentor, si bien esta cifra oscilaba habitualmente entre 3 y 8³⁹; y el número máximo de aprendices que los mentores consideraban apropiado tener en un momento determinado era de 6³⁹.

¿Cuáles son los beneficios de la relación mentor-aprendiz?

Básicamente, una relación mentor-aprendiz es exitosa si ambas partes consideran que lo es. Los beneficios de la relación mentor-aprendiz han sido demostrados en numerosas disciplinas, incluyendo la medicina, la enfermería y el mundo de los negocios. En la medicina en concreto, se ha asociado a un mayor grado de satisfacción profesional del aprendiz, a unos mayores niveles de promoción y a un mayor

número de publicaciones⁴²⁻⁴⁶. Además, los estudiantes de medicina que han tenido buenos mentores tienen más probabilidades de estar satisfechos al convertirse en clínicos, y los clínicos que se han beneficiado de esta relación se sienten más seguros en sus capacidades que aquellos que no han tenido mentores^{29,32,47-49}. De igual modo, los investigadores exitosos han tenido, con mayor probabilidad, mentores previamente²⁹. En este sentido, una revisión sistemática concluyó que la *mentoría* tiene una importante influencia en el desarrollo profesional, la orientación sobre la carrera, la elección de esta y la productividad investigadora, incluyendo el éxito en la publicación de artículos científicos y en la obtención de becas de investigación³¹.

Sin embargo, la eficacia de los programas de *mentoría*, cuando se consideran empleando criterios objetivos, no está establecida tan claramente^{31,50}. En este sentido, 2 metanálisis han demostrado resultados positivos asociados a los programas de *mentoría*, aunque concluyen que la magnitud del beneficio es pequeña^{51,52}. Por tanto, aunque el beneficio de la *mentoría* parece indudable, no debemos sobreestimar su influencia en la carrera profesional del aprendiz y moderar por tanto las expectativas de esta relación. Esto parece lógico: hay tantos y tan variados factores —tanto personales como ambientales— de los que depende el éxito personal y profesional, que es improbable que una única estrategia (la *mentoría* en este caso) pueda tener una gran influencia.

No es fácil medir el éxito de una relación mentor-aprendiz, pero se pueden sugerir algunas directrices. Por ejemplo, en la faceta investigadora, el aprendiz, al acabar el período de *mentoría*, debería haber presentado algún proyecto de investigación a alguna convocatoria, preferentemente competitiva: inicialmente a nivel local, más adelante regional y finalmente (e idealmente) a escala nacional o internacional. El aprendiz debería haber escrito y, al menos, enviado a publicar, algún artículo científico (a poder ser a alguna revista de impacto internacional).

De la identificación y promoción de los aprendices del presente depende la existencia de líderes en el futuro. Si queremos que la ciencia siga avanzando, necesitamos líderes que nos superen y que sean más exitosos de lo que lo hemos sido nosotros⁵³. El desarrollo y mantenimiento de la relación mentor-aprendiz es la forma más eficiente de asegurar el transvase de una generación a otra y permitir así la supervivencia de esta relación tan útil y gratificante de nuestra profesión. Es una gran responsabilidad y un estímulo saber que, en cierto modo, el futuro de la medicina está en nuestras manos.

Barreras externas de los programas de mentoría y posibles soluciones

Para que la *mentoría* sea exitosa se requiere que el entorno dentro de la institución (generalmente el hospital) sea favorable^{2,54}. El valor de la *mentoría* debería ser explícitamente reconocido e integrado en la estructura organizativa hospitalaria o universitaria como parte integral de la necesaria formación médica continuada. Así, idealmente, las tareas y el tiempo dedicado a las funciones de *mentoría* deberían ser reconocidas formalmente —oficialmente— como parte del trabajo rutinario. De otro modo, la *mento-*

ría pasa a considerarse un *hobby*, en lugar de entenderse como una actividad inherente a la propia actividad docente e investigadora de la profesión médica. En este sentido, son muchos los que piensan que esta actividad debería estar remunerada. Por ejemplo, en una reciente encuesta llevada a cabo en EE. UU. sobre la experiencia de los mentores de la especialidad de Medicina Interna, se comprobó que aproximadamente la mitad de los mentores recibía remuneración por dicha actividad³⁹.

A pesar de la relevancia de los mentores, estos generalmente no reciben una formación o entrenamiento específico, sino que más bien aprenden del ejemplo de sus mentores previos o de sus compañeros, por el sistema de «prueba y error»⁴⁴. Deberían instaurarse programas de *mentoría* oficiales, idealmente nacionales, que faciliten a los aprendices tener acceso a los mentores (sobre todo en aquellos casos en los que sea más difícil encontrar un mentor localmente)⁵⁵⁻⁵⁷. Por tanto, es evidente que se precisa un cambio de cultura que permita reconocer la verdadera importancia de la *mentoría* y, consecuentemente, apoyarla con los medios organizativos y económicos necesarios. Y para ello se requiere concienciar a las autoridades sanitarias y universitarias de la importancia de la *mentoría* y darle el protagonismo que se merece.

En algunos hospitales universitarios americanos existe un programa de *mentorías* enfocadas a la investigación, que incluye por ejemplo: apoyo en la preparación de protocolos, desarrollo de bases de datos, ayuda a la realización de estudios estadísticos, talleres de escritura de artículos científicos, cursos sobre cómo realizar presentaciones en público o seminarios sobre cómo buscar financiación para proyectos de investigación. Desafortunadamente, este programa de *mentorías* no deja de ser una excepción en EE. UU., y es inexistente actualmente en España. Recientemente, el Grupo Español de Trabajo en Enfermedad de Crohn y Colitis Ulcerosa (GETECCU) acaba de desarrollar, por primera vez en nuestro país (al menos en Gastroenterología), un completo programa de *mentorías* centrado en la enfermedad inflamatoria intestinal.

Conclusiones

La *mentoría* es una herramienta educativa efectiva y representa uno de los pilares básicos de la formación médica y el desarrollo profesional, tanto académico como investigador. Ser mentor significa cumplir muchos roles, pero el más importante es actuar como una caja de resonancia capaz de orientar al aprendiz para que encuentre sus propias respuestas a los problemas⁵⁸. El mentor no es un mago que puede hacer desaparecer todos los obstáculos del camino del aprendiz, sino más bien un «facilitador», que pone al aprendiz en la posición del capitán del barco, enseñándole cómo navegar por aguas turbulentas⁵⁹. Un mentor es aquella persona que ya ha recorrido el camino que el aprendiz pretende recorrer y puede ayudarle a acortar enormemente el camino hacia el éxito.

La medicina es una profesión apasionante, pero también compleja, estresante y con unos altos niveles de desgaste profesional (*burnout*). A veces, no es fácil mantener la ilusión. Precisamente, la *mentoría* puede suponer un estímulo para el médico, y hacer más llevaderos los inevitables aspec-

tos negativos que toda profesión lleva asociados. «Si piensas que la aventura es peligrosa, prueba la rutina; es mortal» (Paulo Coelho).

La *mentoría* supone un duro trabajo porque requiere invertir una gran cantidad de tiempo y de energía en una relación personal que habitualmente no genera resultados inmediatos. Ser mentor implica tener visión de futuro, sembrar para recoger. La *mentoría* es un regalo que podemos dar a otros (o recibir de otros) que puede tener un impacto positivo de larga duración en la vida de una persona. Es un precioso regalo que, una vez recibido, se transmite a la siguiente generación como una tradición⁵⁹.

Ser mentor puede ser una actividad muy enriquecedora y tener una gran recompensa personal, la recompensa del trabajo bien hecho. Pocas cosas producen una satisfacción profesional y personal tan intensa como comprobar que uno de nuestros jóvenes aprendices ha decidido seguir una trayectoria profesional (científica o académica) similar a la nuestra. Quizá con un cierto componente de autoadulación tendemos a concluir que esta decisión ha sido el resultado, al menos en parte, del modelo que ha visto en nosotros. Sin duda, el éxito del aprendiz es la mejor recompensa del mentor. Si ahora eres un aprendiz, recuerda que dentro de poco podrás ser, si lo deseas, un mentor.

Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

1. Yamada T. On mentorship. *Gastroenterology*. 2011;141:13–5.
2. Sambunjak D, Straus SE, Marusic A. A systematic review of qualitative research on the meaning and characteristics of mentoring in academic medicine. *J Gen Intern Med*. 2010;25:72–8.
3. Stoddard A. The heart of mentoring: Ten proven principles. Navpress: Colorado Springs; 1953.
4. Sharma GV, Freeman AM. Mentoring: Why it matters even after training. *J Am Coll Cardiol*. 2014;64:1964–5.
5. Cappell MS. After demonstrating the considerable benefits of mentoring to trainees, how do we promote mentoring? *Am J Gastroenterol*. 2010;105:2505–6, author reply 2506.
6. Lebowitz B, Green P. Mentorship for trainees in gastroenterology. *Gastrointest Endosc*. 2012;76:1021–3.
7. Barondess JA. Cushing and osler: The evolution of a friendship. *Trans Stud Coll Physicians Phila*. 1985;7:79–111.
8. Scharschmidt BF. Mentoring: a personal perspective from academia and industry. *Gastroenterology*. 2015;148:276–9.
9. Singer MV. 'Look for the right mentor'. An interview with Prof. Manfred V. Singer. *Pancreatol*. 2007;7:3–6.
10. Zachary L. The mentee's guide. New York: Jossey-Bass; 2009.
11. Becker PT. Mentorship in scientific writing. *Res Nurs Health*. 2012;35:215–6.
12. Clark RA. Teacher, supervisor, adviser, or mentor? *J Invest Dermatol*. 2011;131:1779–80.
13. Mohammed TL. Mentoring matters. *Curr Probl Diagn Radiol*. 2015;44:295–6.
14. Castell DO. Academic mentoring: A 40-year adventure. *Am J Gastroenterol*. 2011;106:820–2.
15. Carey EC, Weissman DE. Understanding and finding mentorship: A review for junior faculty. *J Palliat Med*. 2010;13:1373–9.
16. Beck IT. Reflections on education — machines or mentors: Mentors and mentorship. Education Excellence Lecture 2004. *Can J Gastroenterol*. 2005;19:97–104.
17. Platz J, Hyman N. Mentorship. *Clin Colon Rectal Surg*. 2013;26:218–23.
18. Frey C. 'Mentoring is about inspiring interest and excitement in others'. An interview with Charles Frey, MD, Professor Emeritus, University of California, Davis, Calif., USA. Interview by Martin E. Fernandez-Zapico. *Pancreatol*. 2008;8:415–9.
19. Light RW. Research: Why and how to write a paper? *Rev Clin Esp*. 2015;215:401–4.
20. Powell DW. Mentoring: Then and now. *Gastroenterology*. 2014;147:550–3.
21. Marks MB, Goldstein R. The mentoring triad: Mentee, mentor, and environment. *J Rheumatol*. 2005;32:216–8.
22. Bettmann M. Choosing a research project and a research mentor. *Circulation*. 2009;119:1832–5.
23. DiMaggio EP. 'Good mentorship is invaluable' — an interview with Dr. Eugene P. DiMaggio. Interview by Martin E. Fernandez-Zapico. *Pancreatol*. 2005;5:5–7.
24. Steer ML. 'The success of the mentee is the mentor's ultimate reward'. An interview with Dr. Michael L. Steer by Martin E. Fernandez-Zapico. *Pancreatol*. 2006;6:507–9.
25. Crowe SE. Personal perspectives on mentoring. *Gastroenterology*. 2013;144:488–91.
26. Straus SE, Chatur F, Taylor M. Issues in the mentor-mentee relationship in academic medicine: A qualitative study. *Acad Med*. 2009;84:135–9.
27. Cruz-Correa M. Personal perspective on mentoring. *Gastroenterology*. 2014;146:331–3.
28. Healy NA, Glynn RW, Malone C, Cantillon P, Kerin MJ. Surgical mentors and role models: Prevalence, importance and associated traits. *J Surg Educ*. 2012;69:633–7.
29. Palepu A, Friedman RH, Barnett RC, Carr PL, Ash AS, Szalach L, et al. Junior faculty members' mentoring relationships and their professional development in US medical schools. *Acad Med*. 1998;73:318–23.
30. Ramanan RA, Phillips RS, Davis RB, Silen W, Reede JY. Mentoring in medicine: Keys to satisfaction. *Am J Med*. 2002;112:336–41.
31. Sambunjak D, Straus SE, Marusic A. Mentoring in academic medicine: A systematic review. *JAMA*. 2006;296:1103–15.
32. Travis AC, Katz PO, Kane SV. Mentoring in gastroenterology. *Am J Gastroenterol*. 2010;105:970–2.
33. Steele MM, Fisman S, Davidson B. Mentoring and role models in recruitment and retention: A study of junior medical faculty perceptions. *Med Teach*. 2013;35:e1130–8.
34. Huskins WC, Silet K, Weber-Main AM, Begg MD, Fowler VG Jr, Hamilton J, et al. Identifying and aligning expectations in a mentoring relationship. *Clin Transl Sci*. 2011;4:439–47.
35. Alpert JS. The importance of mentoring and of being mentored. *Am J Med*. 2009;122:1070.
36. Coates WC. Being a mentor: What's in it for me? *Acad Emerg Med*. 2012;19:92–7.
37. Gisbert JP, Panes J. [Scientific publication, bibliometric indicators, and Hirsch's h-index]. *Gastroenterol Hepatol*. 2009;32:140–9.
38. Jeang KT. H-index, mentoring-index, highly-cited and highly-accessed: How to evaluate scientists? *Retrovirology*. 2008;5:106.
39. Luckhaupt SE, Chin MH, Mangione CM, Phillips RS, Bell D, Leonard AC, et al. Mentorship in academic general internal medicine. Results of a survey of mentors. *J Gen Intern Med*. 2005;20:1014–8.
40. Cross R, Thomas R. A smarter way to network. *Harv Bus Rev*. 2011;89:149–53.
41. Barkun A. Maximizing the relationship with a mentor. *Gastrointest Endosc*. 2006;64 6 Suppl.:S4–6.
42. Bland CJ, Schmitz CC. Characteristics of the successful researcher and implications for faculty development. *J Med Educ*. 1986;61:22–31.

43. Rose GL, Rukstalis MR, Schuckit MA. Informal mentoring between faculty and medical students. *Acad Med.* 2005;80:344–8.
44. Pfund C, Spencer KC, Asquith P, House SC, Miller S, Sorkness CA. Building national capacity for research mentor training: An evidence-based approach to training the trainers. *CBE Life Sci Educ.* 2015;14:14, ar24.
45. Jackevicius CA, Le J, Nazer L, Hess K, Wang J, Law AV. A formal mentorship program for faculty development. *Am J Pharm Educ.* 2014;78:100.
46. Ries A, Wingard D, Gamst A, Larsen C, Farrell E, Reznik V. Measuring faculty retention and success in academic medicine. *Acad Med.* 2012;87:1046–51.
47. Frank E, Carrera JS, Rao JK, Anderson LA. Satisfaction with career choice among US medical students. *Arch Intern Med.* 2008;168:1712–6.
48. Levinson W, Kaufman K, Clark B, Tolle SW. Mentors and role models for women in academic medicine. *West J Med.* 1991;154:423–6.
49. Wise MR, Shapiro H, Bodley J, Pittini R, McKay D, Willan A, et al. Factors affecting academic promotion in obstetrics and gynaecology in Canada. *J Obstet Gynaecol Can.* 2004;26:127–36.
50. DeCastro R, Griffith KA, Ubel PA, Stewart A, Jagsi R. Mentoring and the career satisfaction of male and female academic medical faculty. *Acad Med.* 2014;89:301–11.
51. Eby LT, Allen TD, Evans SC, Ng T, Dubois D. Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *J Vocat Behav.* 2008;72:254–67.
52. Allen TD, Eby LT, Poteet ML, Lentz E, Lima L. Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *J Appl Psychol.* 2004;89:127–36.
53. Mannel R. Mentoring future leaders. *J Hum Lact.* 2008;24:367–8.
54. Lakhani M. When I say...mentoring. *Med Educ.* 2015;49:757–8.
55. Thackeray EW, Pardi DS, Norby SM, Oxentenko AS. Mentorship programs for gastroenterology program directors: Is there an unmet need? *J Clin Gastroenterol.* 2011;45:e97–100.
56. Kohn H. A mentoring program to help junior faculty members achieve scholarship success. *Am J Pharm Educ.* 2014;78:29.
57. Kashiwagi DT, Varkey P, Cook DA. Mentoring programs for physicians in academic medicine: A systematic review. *Acad Med.* 2013;88:1029–37.
58. Sarles H. The most important role of the mentor is to guide the mentee in finding own solutions to problems. An interview with Prof. Henri Sarles. Interview by Martin E. Fernandez-Zapico. *Pancreatol.* 2008;8:97–100.
59. Shroff B. The gift of mentorship. *Angle Orthod.* 2015;85:897–8.