



R·E·D·
Red de Empresas
por la Diversidad



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

GUÍA PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE UN PROGRAMA DE MENTOREO CON ENFOQUE DE GÉNERO



Buenos Aires Ciudad

JUNTOS
AVANZAMOS
HACIA UNA CIUDAD MÁS IGUALITARIA.

BA Buenos
Aires
Ciudad

Universidad Torcuato Di Tella

Rector: Juan José Cruces

Vicerrector: Juan Gabriel Tokatlián

Escuela de Negocios

Decano: Nicolás Merener

Educación Ejecutiva

Director: Ariel Yukelson

Subdirector: Mariano Bergman

Gerenta: Vanina Pagani

R.E.D. de empresas por la diversidad

Directora: María José Sucarrat

Universidad Torcuato Di Tella

Campus Alcorta

Avenida Figueroa Alcorta 7350

[C1428BIJ] Ciudad de Buenos Aires

Argentina

Autores

Juan Martin Argoitia - Lidia Heller

María José Sucarrat

Diseño gráfico: Silvina Roveda - Verónica Uher

Sobre la Secretaría para la Igualdad de Género

Trabajamos para lograr que la Ciudad de Buenos Aires sea una ciudad igualitaria, en donde el género no sea una limitante para:

- Incluirse en el mercado laboral en igualdad de condiciones, incluso en los sectores más dinámicos de la economía (como por ejemplo STEM).
- Transitar y disfrutar del espacio público seguras y sin violencia. Vivir con pleno acceso a la salud.
- Asumir posiciones de liderazgo en los ámbitos público, privado y comunitario.

Actuamos en base a:

- A** Perspectiva de género transversal a las políticas públicas.
- B** Gestión basada en la evidencia.
- C** Articulación con el sector privado y la sociedad civil.

En tal sentido, la perspectiva de género del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires sostiene que, para lograr la igualdad de oportunidades y derechos entre mujeres y varones, es necesario el trabajo coordinado entre actores estatales, privados, la sociedad civil y organismos internacionales. Su marco conceptual, sostenido por el principio de autonomía entendida como “la capacidad de las personas para tomar decisiones libres e informadas sobre sus vidas, de manera de poder ser y hacer en función de sus propias aspiraciones y deseos en el contexto histórico que las hace posibles” (CEPAL, 2011), contribuyó a la sinergia necesaria para abordar de manera multidimensional y complementaria la reducción de las brechas de género para la construcción de una ciudad igualitaria.

Sobre la Iniciativa público-privada para la igualdad de género en el mercado de trabajo

La Iniciativa Público-Privada para la Igualdad de Género en el Mercado de Trabajo (IPP) nace en octubre de 2018, de la voluntad de materializar un plan de acción público privado, basado en evidencia, para incorporar más mujeres al mercado laboral, en igualdad de condiciones, haciéndolas protagonistas del desarrollo económico de la Ciudad. **Busca eliminar las desigualdades de género persistentes en el ámbito laboral, basados en cuatro ejes estratégicos: (I) Participación laboral femenina; (II) Acceso de mujeres a puestos de decisión; (III) Brecha salarial de género; (IV) Conciliación trabajo-vida familiar.**

Al formar parte de la IPP, las empresas pueden colaborar con los datos necesarios para generar evidencia sobre las condiciones laborales de las mujeres en la Ciudad. **Así, anualmente, cada empresa comparte sus datos de forma anónima, segura y confidencial con los organismos aliados: PwC y UNICEF.** Por una parte, comparten la plantilla laboral con la consultora PriceWaterhouseCoopers (PwC) Argentina para diagnosticar los ejes I, II y III (previa suscripción de un acuerdo de confidencialidad entre las partes). Y por otro lado, realizan el autodiagnóstico de las condiciones de trabajo con UNICEF, a través de la herramienta “Empresas que Cuidan-ECU”, para evaluar el eje IV. **Finalmente, la IPP expone cada año los resultados agregados de las brechas de género en el ámbito laboral,** con el objeto de generar conciencia de la situación y para enfocar el plan de acción anual a la reducción de estas brechas. **Adicionalmente, cada empresa recibe de PwC y de UNICEF un informe individual de sus indicadores,** en comparación a los años anteriores y su posición frente al conjunto de organizaciones participantes, con el fin de que cada empresa pueda evaluar su evolución y tomar las acciones necesarias para achicar las brechas de género en su organización.

En base a la evidencia recabada, la IPP ha creado desde el 2018 diversas instancias de diálogo para el desarrollo de un Plan de Acción Público-Privado por la igualdad de género en el mercado de trabajo. Como resultado y en base a los 4 ejes estratégicos, **en el 2019 se co-crearon 8 compromisos IPP, que fueron reva- lidados en el 2021:** (1) Procesos de contratación 100% neutros al género; (2) Mujeres capacitadas en negociación salarial; (3) Prácticas de comunicación y publicidad no sexista; (4) 100% de organizaciones con protocolos de actuación frente a situaciones de violencia de género; (5) Espacios de trabajo 100% igualitarios; (6) Licencias familiares extendidas; (7) 100% de empresas con al menos una modalidad de esquema flexible de trabajo; (8) Publicación de informe anual sobre estado de las brechas de género en las organizaciones.

Con el propósito de poner en marcha el Plan de Acción co-creado por la organizaciones participantes, la IPP realiza periódicamente eventos de capacitación, talleres, intercambio de materiales, informes especializados y buenas prácticas, a los fines de acortar las brechas de género en el mercado de trabajo, a través de esfuerzos compartidos de la alianza público-privada por una Ciudad Igualitaria.



Buenos Aires Ciudad



GUIA PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE UN PROGRAMA DE MENTOREO CON ENFOQUE DE GÉNERO

ÍNDICE

I.	Marco institucional de la Guía	5
II.	Introducción	8
III.	Programa de Mentoreo en el marco de la gestión de la diversidad	10
IV.	Características del mentoreo	12
V.	Consideraciones para el diseño del Programa	16
VI.	Requisitos para la puesta en marcha	20
VII.	Qué se espera de las participantes	28
VIII.	Pautas para el ejercicio de la mentoría	31
IX.	Potenciales riesgos o errores en la relación mentora-mentoreada	35
X.	Casos de aprendizaje	36
XI.	Anexos	39

I. MARCO INSTITUCIONAL DE LA GUÍA

Sobre la R.E.D. Di Tella

Es un espacio pionero en la Argentina, que desarrolla y promueve la diversidad y la inclusión dentro de las organizaciones empresariales, y las acompaña en la implementación de políticas.

La R.E.D. Di Tella tiene por propósito ser un espacio de encuentro e intercambio de ideas para las empresas, OSC, ámbito público y otros centros de investigación en el mundo interesados en la promoción de la diversidad y la inclusión. Además, tiene por objetivos investigar sobre diferentes ejes de la gestión de la diversidad, impulsar la gestión de la diversidad como *driver* de la competitividad, y promover las mejores prácticas de diversidad en las organizaciones.

Empresas miembro y organizaciones adherentes



Alianza R.E.D. Di Tella – Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

La asistencia técnica a la IPP de la R.E.D. Di Tella se encuadra en un vínculo marcado por múltiples antecedentes de colaboración.

En 2019 se conformó un equipo interdisciplinario de la Universidad dedicado a asistir en la elaboración de un Plan de Acción para la IPP. Para construir sus compromisos, se trabajó en primera instancia en generar evidencia sobre la situación de las mujeres en el mercado laboral de la Ciudad y de forma agregada entre las organizaciones participantes. Asimismo, nos involucramos en el diseño y la implementación de actividades de co-creación con referentes de las empresas participantes, la sistematización de buenas prácticas implementadas por las mismas, como también en la elaboración de recomendaciones para la sustentabilidad de la IPP.

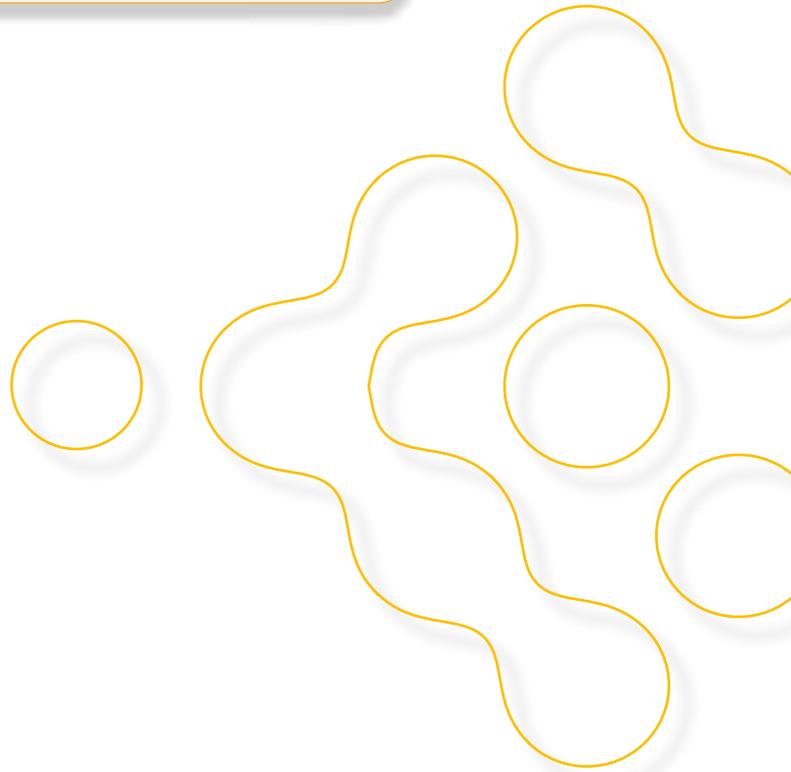
Junto al Gobierno de la Ciudad elaboramos también en 2020 la Guía de implementación efectiva de esquemas flexibles de trabajo con perspectiva de género, un instrumento con interrogantes, recomendaciones y medidas concretas para evitar un impacto negativo sobre las mujeres en el retorno a los espacios de trabajo.

Aporte y personas destinatarias de esta Guía

La presente guía forma parte del apoyo de la Universidad y la R.E.D. Di Tella a la IPP. En esta oportunidad elaboramos una herramienta de trabajo para ayudar a las organizaciones a implementar programas de mentoreo con perspectiva de género, que se nutre de fuentes académicas, pero también de experiencias aprendidas a través del contacto directo con empresas y organismos públicos.

Se dirige principalmente a gestores y gestoras de iniciativas de equidad de género, personas a cargo de capacitación, talento y desarrollo, o cualquier persona o grupo que esté dispuesta a impulsar programas para el desarrollo de mujeres. Incluye definiciones, condiciones y medidas específicas para la puesta en práctica de la mentoría acorde a las necesidades de la organización. Esperamos que la Guía contribuya a entender las realidades y etapas de la relación, y de esa forma construir vínculos efectivos entre mentoras y mentoreadas que pueden contribuir a impulsar el acceso de más mujeres a posiciones de decisión.

A los efectos de la Guía, se utiliza siempre el término MENTORA, ya que nuestra recomendación es que las participantes del Programa sean mujeres. Sin embargo, vale aclarar que se contempla la posibilidad de que también participen MENTORES VARONES de acuerdo a las necesidades de la organización (Consultar Capítulo V: Consideraciones para el diseño del programa).



II. INTRODUCCIÓN

Situación de las mujeres en el mundo del trabajo

Tal como lo demuestran diferentes estudios, es un hecho comprobado en la mayoría de los países del mundo occidental que las mujeres participan cada vez más activamente en el mundo laboral. Sin embargo, también es cierto que persisten brechas de género en distintos ámbitos y niveles dentro de las organizaciones: su presencia es llamativamente **menor** en los **máximos niveles de decisión y jerarquía**, y **las brechas salariales a nivel global y sectorial son significativas**¹.

Esta situación de desigualdad ha llamado la atención de diferentes organismos internacionales (OIT, CEPAL, WEF, entre mucho otros)². A partir de los resultados de 2020 obtenidos por el Foro Económico Mundial (WEF), todavía persiste una brecha de género³ promedio de 32% que aún no se ha cerrado a nivel mundial. **A nivel global se tardarán 136 años y en América Latina y el Caribe 69 años para alcanzar la paridad de género** en los ámbitos político, educativo, de salud y económico. Sobre éste último específicamente, deberán transcurrir 268 años para acabar definitivamente con las desigualdades de género que existen en cuanto a los niveles de actividad económica, acceso a oportunidades y remuneración.

Diferentes trabajos de investigación realizados en los últimos años dan cuenta de la importancia de mejorar la inclusión y atender a la diversidad al interior de las organizaciones. La Revista Mercado junto a la consultora KPMG en 2018 analizaron la participación de mujeres en las 500 empresas de mayores ventas en Argentina, en el 74% de las mismas los directorios están compuestos en su totalidad por titulares varones, y sólo el 2.4% cuenta con una mujer ejerciendo la presidencia. ¿Podemos pensar que estas enormes brechas reflejan una diferencia real de méritos entre varones y mujeres en el país?

En Argentina la participación de las mujeres en puestos de poder y autoridad es muy desigual. Según el Índice de Participación de las Mujeres (IPM) de 2020 de ELA⁴, sólo el 18% de las posiciones de máxima autoridad son ocupadas por mujeres. En el ámbito de la economía, entre las grandes empresas y cámaras las mujeres representan apenas el 10%. El liderazgo sigue siendo casi exclusivamente masculino y es de los espacios con peor desempeño de todas las áreas relevadas desde una perspectiva de género.

1. World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. Insight Report.

2. CEPAL, OIT (2019). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: antiguas y nuevas formas de empleo y los desafíos para la regulación laboral*. Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe, 22.

Barcena, A. y Pinheiro, V. (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. [Presentación]. Recuperado de: https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/ppt_version_final_oit-cepal-covid-19_-_21-05-20.pdf

3. El índice de brecha de género (*Global Gender Gap* del WEF) proporciona una medida del avance de las brechas de género en cuatro dimensiones clave: participación y oportunidad económicas, logros educativos, salud y supervivencia, y empoderamiento político.

4. Gherardi, N., et al. (2020). *Sexo y poder Quién manda en Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Equipo Latinoamericano de Justicia y Género - ELA.

La idea de que una persona tiene que “*ver para ser*” es citada frecuentemente como un factor que explica la escasa representación de las mujeres en distintos ámbitos como la empresa, la ciencia, la tecnología, donde suelen “encontrarse trabajando en una cultura institucional sesgada por el género, y con pocos modelos o referentes femeninos” (Howe y Turnbull 2016: 423)⁵. **La escasez de líderes experimentadas refuerza las narrativas de que las carreras laborales y especialmente en posiciones de decisión no son opciones apropiadas para las mujeres. Una de las estrategias que posibilita impulsar y fomentar su mayor participación en las organizaciones y el ejercicio de liderazgos es la mentoría.**

El mentoreo con enfoque de género es uno de los procesos más valiosos para desarticular desigualdades y acelerar el acceso de mujeres profesionales al liderazgo.

El mentoreo como herramienta para impulsar el acceso de mujeres al liderazgo

Por todo lo expuesto en la sección anterior, la incorporación de la agenda de género en las organizaciones ha tomado gran impulso durante los últimos años en el mundo, la región y Argentina en particular. A partir de desarrollos académicos, movimientos sociales y la participación de los organismos de cooperación internacional, se ha incorporado cada vez con mayor intensidad entre organizaciones empresariales, no gubernamentales, estatales y educativas la necesidad de trabajar las brechas de género y la construcción de espacios más igualitarios, justos, y libres de discriminación y violencia.

Entre las diferentes políticas, programas e iniciativas sensibles al género que han implementado las organizaciones para desarticular desigualdades que aún persisten, **el proceso de mentoría surge como una de las estrategias más eficaces para acompañar a las mujeres profesionales en la búsqueda de caminos más cortos en pos de la igualdad de oportunidades.**

5. Howe-Walsh, L., & Turnbull, S. (2016). *Barriers to Women Leaders in Academia: Tales from Science and Technology*. *Studies in Higher Education*, 41(3), 415–28.

III. PROGRAMA DE MENTOREO EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Quienes gestionan la diversidad deben tener en cuenta la importancia de implementar los programas de mentoreo como **parte de una estrategia integral de género** que emprende la organización⁶. De otra forma, la mentoría puede resultar una iniciativa aislada que se diluye en la agenda, forzada para la organización y poco satisfactoria para sus participantes.

Lograr paridad de género en cargos jerárquicos y equipos directivos sigue en la lista de pendientes de la mayoría de las organizaciones argentinas y del mundo. De todas formas, se debe tener claro que un **programa de mentoreo dirigido a mujeres no conducirá de forma directa o automática a que ocupen posiciones de poder y autoridad**. Para ser efectivo, el programa requiere de otros componentes que acompañan la transformación cultural: el compromiso de la alta dirección, la revisión de procesos de reclutamiento y prácticas de comunicación, la sensibilización y la deconstrucción de modelos de liderazgo, programas de desarrollo específicos, políticas de corresponsabilidad que neutralicen la desproporcionada dedicación de horas al cuidado y las tareas domésticas, entre otros.

La mentoría es una de muchas vías posibles para impulsar cambios culturales. Existen además otros programas o formatos que pueden utilizarse como roles promotores de la igualdad de género en la organización: redes de mujeres, programas de esponsorio, campañas de visibilización de modelos femeninos a seguir, y cualquier otro espacio creativo y efectivo para acompañar el cambio de paradigmas. En algunos casos, estas **diferentes iniciativas se pueden articular, complementar y potenciar** entre sí. Por ejemplo, de funcionar una red de mujeres en la organización, la misma puede contribuir a la visibilización y coordinación del Programa de Mentoreo.

*Como parte de una estrategia integral mayor, se puede pensar al Programa como una **plataforma a partir de la cual conformar una Red de Mujeres**, con el objetivo de auspiciar su visibilización dentro la organización, el fortalecimiento de relaciones estratégicas entre ellas, y un espacio que les brinde herramientas de desarrollo, autoconfianza y concientización.*

El impacto del mentoreo es mayor cuando se implementa en el marco de una estrategia integral de género. Diferentes políticas e iniciativas se pueden articular, complementar y potenciar entre sí.

⁶. Para ampliar estos conceptos y otras definiciones relacionadas con el tema, recomendamos la lectura de la Guía de Género para empresas: hacia la paridad, elaborada por la R.E.D. Di Tella.

Además de contribuir al empoderamiento y la construcción de comunidad entre colaboradoras, una iniciativa de este tipo puede funcionar como un grupo de afinidad -abierto a mujeres y varones- con la misión de acompañar la transformación cultural en todos los niveles de la organización e influenciar la toma de decisiones necesarias para garantizar espacios inclusivos de trabajo. Capaz de diseñar sus propias actividades, el grupo puede proponerse contribuir a la sensibilización en cuestiones de género, recabar necesidades, visibilizar los obstáculos que atraviesan las mujeres en la organización, elaborar propuestas y constituirse como referente en la temática.

*En definitiva, se debe **apuntar a que la Red trascienda al Mentoreo**, y que ediciones posteriores del programa se enmarquen dentro del abanico de acciones impulsadas por este espacio.*



IV. CARACTERÍSTICAS DEL MENTOREO

Origen del Mentoreo

La mentoría nace asociada con la figura de la diosa griega Atenea, que “descendió a la Tierra” para guiar a Telémaco en el reto de suceder a su padre Odiseo como rey de Ítaca. Sin embargo, Atenea lo hizo adoptando la apariencia del tutor de Telémaco, llamado Méntor, dado que no se consideraba a la mentoría una tarea adecuada para las mujeres.

La raíz del concepto de Mentoreo está unida al **aprendizaje**, específicamente a la **guía** y al **acompañamiento**. Además, puede asociarse con la realización de un viaje para el que se requiere inteligencia y coraje. Relaciona sabiduría y estrategia, y las pone al servicio de una causa justa. También representa el buen consejo, a quien inspira y estimula frente a los desafíos que debe enfrentar.

Objetivos del programa

Los objetivos principales del Programa son: **recuperar las experiencias de algunas mujeres líderes y fortalecer capacidades para transferir sus aprendizajes a otras mujeres por medio de procesos de mentoreo o *mentoring*.**

Los procesos de mentoreo con enfoque de género contribuyen a gestionar carreras de mujeres profesionales en diversos entornos organizacionales, ayudan a **identificar los principales obstáculos y las oportunidades** que pueden surgir en diferentes etapas de sus trayectorias, como también permiten **eleva la conciencia sobre limitaciones que las propias mujeres pueden llegar a internalizar.**

El Programa impulsa el liderazgo de las mujeres enfocando las relaciones de género como relaciones de poder, y dentro de este marco, el mentoreo es entendido como una relación singular que se establece entre una mujer (o varón) que ha desarrollado con éxito su trayecto profesional y otra(s) mujer(es) que están comenzando sus proyectos laborales-personales.

En este sentido, las mentoras pueden desempeñar un papel clave en los caminos de las mujeres hacia el liderazgo. Detectan cuándo hay potencial, las ayudan a desarrollarse personal y profesionalmente, brindan ejemplos de

El Programa se propone que las mentoreadas descubran cursos de acción por sí mismas, mediante la guía y el acompañamiento de líderes experimentadas y la sensibilización sobre estereotipos y roles de género socialmente asignados.

liderazgo efectivo y auténtico, y además, pueden ofrecer acceso a redes estratégicas de vital importancia para las mentoreadas.

En definitiva, el propósito es que la Mentoreada descubra por sí misma un curso de acción a seguir frente a situaciones complejas o alternativas que brinden diferentes soluciones ante conflictos planteados.

Aportes diferenciales desde un enfoque de género

La incorporación de la perspectiva de género⁷ posibilita por otra parte comprender la diferencia entre los conceptos de «sexo» y «género». Es importante distinguir ambos porque permite entender la necesidad de transformar roles socialmente asignados a varones y mujeres, que no son naturales, sino que son construcciones culturales. Asimismo contribuye a la sensibilización de las mujeres respecto a la incidencia de los estereotipos que puedan obstaculizar el desarrollo de sus carreras, la toma de decisiones y su acceso a espacios de liderazgo.

Por esta razón, para poder introducirse al proceso de mentoría desde un enfoque de género, es **necesario que las participantes entiendan el contexto sociocultural y algunos conceptos clave sobre la problemática de género en el mundo del trabajo.**

El aporte diferencial de un proceso de mentoreo con enfoque de género resulta de:

- Reconocer y entender las desigualdades de género y las asimetrías que aún persisten dentro del mundo laboral.
- Estimular el reconocimiento de los factores culturales y de la propia subjetividad que mantienen las relaciones de género como relaciones de poder en el ámbito organizacional, y a partir de allí, elaborar estrategias superadoras para poder neutralizarlos.
- Facilitar diálogos basados en la escucha genuina y la puesta en valor de todas las opiniones, los valores, los deseos y las visiones de cambio que aportan las propias mujeres.

7. La perspectiva de género es una forma de analizar y observar el impacto del género en las oportunidades, roles e interacciones sociales de las personas. La incorporación de una perspectiva de género involucra el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los varones y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas los ámbitos, las áreas y en todos los niveles.

Para ampliar estos conceptos y otras definiciones relacionadas con el tema, recomendamos la lectura de la Guía de Género para empresas: hacia la paridad, elaborada por la R.E.D. Di Tella.

Beneficios de un programa de mentoreo con enfoque de género

Beneficios para las organizaciones

Investigaciones y estudios realizados en las últimas décadas⁸ muestran que las mujeres y otros grupos minoritarios enfrentan dilemas y obstáculos únicos al momento de establecer relaciones de desarrollo profesional en las organizaciones. En tal sentido los programas de mentoreo presentan la oportunidad de:

- Identificar y potenciar nuevos talentos que se integren efectivamente en la estructura y cultura organizacional.
- Mejorar el desempeño de las colaboradoras a partir de que logren entender las realidades organizacionales.
- Contribuir al logro de mayores satisfacciones en las carreras laborales, involucramiento en las tareas, autoestima y reconocimiento de las realidades del entorno laboral, promoviendo su permanencia.

Beneficios para las Mentoreadas

- Conocer y transitar las reglas de juego de la organización de mano de una líder.
- Definir la dirección de su desarrollo profesional
- Identificar desafíos y oportunidades de crecimiento en relación a sus competencias y habilidades, y determinar las brechas que debe atravesar para alcanzarlas.
- Enfocarse en su autodesarrollo personal, potenciando fortalezas.
- Fortalecer redes profesionales estratégicas.

Beneficios para las Mentoras

→ En su relación con las Mentoreadas:

- Obtener la satisfacción personal al inspirar a otras mujeres.
- Recibir reconocimiento como experta y líder.
- Fortalecer habilidades interpersonales y de liderazgo.

8. Merrill-Sands, D. & Kolb, D. (2001, Abril). *Women as Leaders: The Paradox of Success*. CGO Insights, 9. Simmons Graduate School of Management.

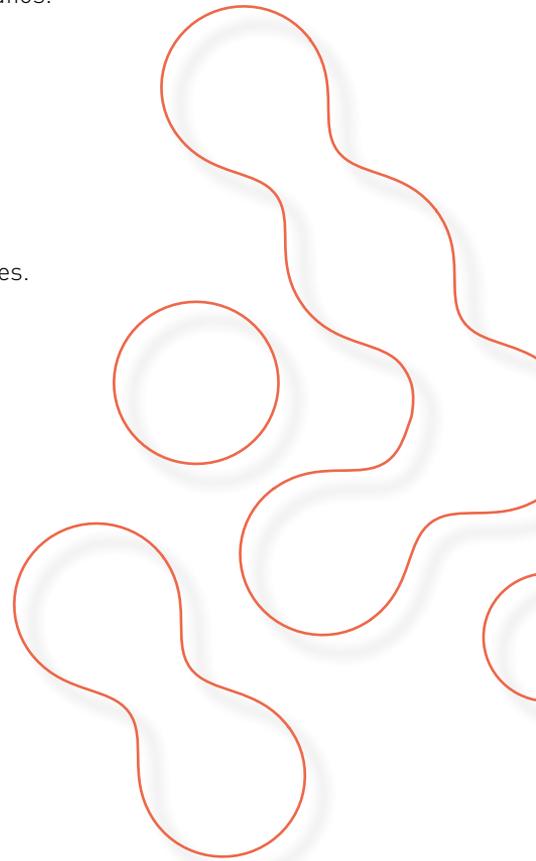
Heller, L. (2015). *Mujeres y varones en las organizaciones. Ambiciones y aspiraciones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.

Díaz Langou, G. et al. (2019). *El género del trabajo: entre la casa, el sueldo y los derechos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación CIPPEC.

- Hacer introspección, aprender y desarrollarse con preguntas, nuevas ideas y la energía de parte de sus aprendices.
- Experimentar diferentes realidades generacionales que contribuyen a ampliar sus miradas sobre nuevos paradigmas que sirven para sus propias carreras.
- Alejarse de sus zonas de confort para abordar nuevos desafíos.

→ **En su relación con pares Mentoras:**

- Compartir desafíos y éxitos en el ejercicio del mentoreo.
- Reflexionar sobre objetivos y prácticas propias.
- Desarrollar una comunidad de prácticas.
- Generar redes de contacto, apoyo y desarrollo entre mujeres.



V. CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA

Es pertinente aclarar que la **implementación deberá ajustarse a cada contexto organizacional, de acuerdo a su estructura y la cultura en la cual se opera.**

En términos de gestión y el logro de resultados esperados, requiere también **definir el público objetivo** al que aplique, que podrá ser adaptado según el origen, el tamaño o la complejidad de las operaciones de la organización. También será funcional a las áreas, roles o niveles jerárquicos que se definan prioritarios a fines de nutrir con mujeres las reservas de talento (*pipeline*) femenino, según donde haya mayor concentración de varones y/o reproducción de roles de género.

Nivel de madurez de la organización en la gestión de la diversidad de género

Es importante que antes de impulsar este tipo de programas, los y las gestoras de la diversidad analicen previamente qué grado de madurez tiene la organización en la gestión de la diversidad de género y la implementación de prácticas e iniciativas orientadas a lograr la equidad. Por ejemplo, el tipo de compromisos asumidos en los últimos 2-3 años, si existieron, o si es la primera vez que se realiza este tipo de iniciativas dirigidas a mujeres. O también, si colaboradoras en la organización ya han participado de programas externos de mentoreo.

Algunas preguntas orientadoras podrían contribuir a identificar el nivel de madurez:

- ¿Qué estereotipos y roles son tradicionalmente asignados a mujeres y varones?
- ¿Se advierte un trato desigual de los varones hacia las mujeres?
- ¿Cuáles son los principales prejuicios que enfrentan las mujeres?
- ¿Se tiene registro de situaciones concretas que se hayan vivido y/o atestiguado de discriminación por motivos de género? ¿Cómo ha actuado la organización?
- Las iniciativas que se están implementando, ¿están dando resultados en la incorporación, permanencia y crecimiento de mujeres?
- ¿La organización reconoce el valor estratégico de la diversidad o las iniciativas impulsadas son de índole reputacional? ¿El compromiso es transversal o los avances dependen de esfuerzos individuales?

El diseño y la gestión del programa deberá ser funcional al contexto organizacional y al público al que se dirige.

Tal como se señaló, **una iniciativa aislada sin un marco integral y una comunicación efectiva puede no resultar provechosa para los objetivos a alcanzar.**

Necesidades de las colaboradoras

Nuestra experiencia en programas de mentoreo nos indica que la primera aproximación debe consistir en poder identificar el conjunto de colaboradoras a quienes potencialmente puede dirigirse el programa. Esto implica pensar: requisitos, necesidades y posibilidades reales para participar.

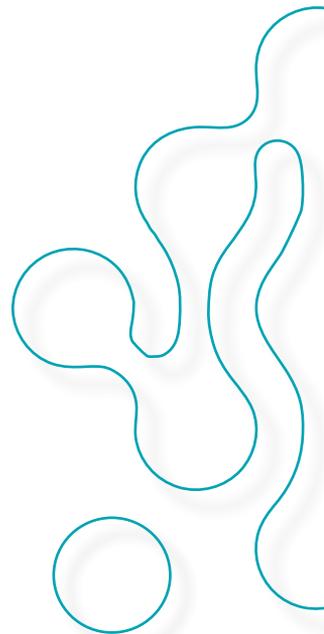
Es decir, quienes buscan y aprecian recibir orientación sobre los modos de desplegar y potenciar su vida profesional. En este sentido, la diferencia entre una “persona en formación” y una “mentoreada” reside, precisamente, en las condiciones que una y otra crean y recrean para tomar decisiones que luego impactarán en el desarrollo de sus respectivas carreras.

En los ámbitos organizacionales una “mentoreada” es quien acuerda y valora trabajar con una mentora para planificar estratégicamente su carrera, recibir orientación pertinente, recursos valiosos en su área específica de trabajo –información, contactos, referencias- y aliento en la proposición autónoma de metas, la toma de decisiones y la formulación de respuestas creativas ante sus problemas.

Grado de conciencia sobre cuestiones de género de las Mentoras

Si bien el grado de sensibilización sobre las desigualdades de género se trata de una dimensión subjetiva o intangible; quienes gestionan estos programas, pueden relevar el conocimiento y compromiso de las participantes para aplicar perspectiva de género en la mentoría.

En tal sentido, es importante que la mentora conozca la importancia que tiene para las mujeres la búsqueda de referentes líderes del mismo género, que difiere por completo de los efectos que provoca el denominado “**síndrome de la abeja reina**”⁹: mujeres que han logrado abrirse camino consiguiendo una posición de prestigio, y que –desde ese particular recorrido- no valoran o en algunos casos rechazan “colaborar” con otras mujeres para que lo consigan. Este fenómeno, muy relacionado con el de la “mujer símbolo” (o token en inglés)¹⁰, puede deberse a que procuran no ser identificadas con otros estilos de mujeres “en formación” sino mantener una suerte de perfil “exclusivo” de éxito profesional.



9. Staines, G. Tavis, C. y Hayagrathne, T. 1973. *The Queen Bee Syndrome*. En C. Tavis (eds.) *The female experience*. Del mar, Ca. CRM books

10. Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Debates sobre el involucramiento de los varones como mentores

Una de las complejidades asociadas a la actividad de mentoría se deriva de la **relación entre los géneros** implicada en este particular lazo. Algunos estudios realizados al respecto señalan que uno de los riesgos que pueden surgir cuando el vínculo se establece entre un mentor varón y una “mentoreada” mujer es que se construyan en su entorno roles estereotipados o discriminatorios por razón de género. Por ejemplo, relaciones basadas en pares dicotómicos del tipo padre-hija, caballero valiente–doncella indefensa, o mucho más grave aún, situaciones de acoso (sexual, moral, etc.) ejercidas desde una posición de poder y orden patriarcal.

En algunos casos, la figura de un varón patriarcal generaría incomodidad o resistencia, y para algunas mujeres, contar con un mentor varón puede tener como consecuencia el sentirse permanentemente supeditadas, evaluadas y/o sospechadas –en su capacidad, talento y avances- por parte de quienes ejercen poder y autoridad en la organización.

Si la cultura de la organización es machista, no se aconseja seguir reproduciendo el poder de los varones en el rol de mentores. En una primera instancia, el objetivo es que las propias mujeres se empoderen y se conozcan entre sí.

Por otra parte, si la empresa no es madura y el programa es sólo entre mujeres, puede que las mismas no logren identificar barreras personales a partir del género, por eso para neutralizar esto es importante que las mentoras también incorporen perspectiva de género para realizar los señalamientos adecuados.

Otras posturas desestiman el género del Mentor/a como motivo de restricción de la participación de los varones en el proceso, advirtiendo que pueden surgir posibles sesgos machistas en la relación.

Ventajas en que las mentoras sean mujeres

Para ir desarrollando una identidad y un estilo de dirección definido, es importante tener buenos modelos; y para las mujeres, la visibilidad de referentes femeninas puede ser un buen punto de partida para visualizar que en la organización se puede crecer profesionalmente. Aun así, insistimos, no es el único modelo, ya que la pertenencia al mismo género no es garantía de una relación libre de estereotipos y sesgos machistas.

La decisión sobre el involucramiento de mentores varones deberá atender a un diagnóstico de la cultura y el nivel de madurez de la organización.

Que ambas participantes sean mujeres no es garantía de una relación libre de estereotipos y sesgos machistas.

Ventajas en que también haya varones mentores

Asimismo, la experiencia de tener un mentor varón en un trayecto de la vida profesional de una mujer puede resultar altamente enriquecedor, justamente por la posibilidad de que la diferencia de género sea en sí misma un tema de reflexión compartido, y un espacio posible para la proposición conjunta de respuestas al machismo y los prejuicios más o menos implícitos que atraviesan muchas de las prácticas y discursos de las instituciones en las que nos movemos. Otra de las ventajas es que los mentores varones habilitan a sus mentoreadas un acercamiento a espacios (cercados) de poder dentro de la organización

Invitamos a las personas responsables de impulsar los Programas de Mentoreo a discutir detenidamente la mejor alternativa de acuerdo a las posibilidades y ámbitos de actuación a la hora de construir las duplas.



VI. REQUISITOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

Responsabilidades

Dirección del programa

Estarán encargadas/os de diseñar el Programa de mentoreo desde su origen, debiendo establecer los objetivos estratégicos y resultados esperados de su implementación, diseñar su estructura, elaborar los perfiles del público destinatario y los requisitos para participar atendiendo a las necesidades de la organización, y de asegurar, sobre todo, la aplicación de un enfoque de género durante el proceso que conduzca a la aceleración del crecimiento de las colaboradoras.

Al igual que las relaciones de desarrollo profesional, la mentoría requiere de una orientación proactiva y sostenida en el tiempo.

Coordinación operativa

Es importante considerar la posibilidad de asignar a una persona o equipo responsable que destine tiempo a las tareas de soporte, comunicación y seguimiento necesarias para una ejecución eficiente del programa.

En este sentido, este rol asumirá gestiones relacionadas con la difusión del programa, el reclutamiento de Mentoras y Mentoreadas, el contacto entre las participantes seleccionadas, la convocatoria a jornadas grupales, el registro y seguimiento de los encuentros entre las duplas conformadas, como también la administración de reportes de evaluación posteriores. Asimismo, la coordinación funciona como interlocutora con las participantes, a través de la cual puedan canalizar propuestas, inconvenientes administrativos o incomodidades que puedan surgir en la relación de mentoría.

Duración

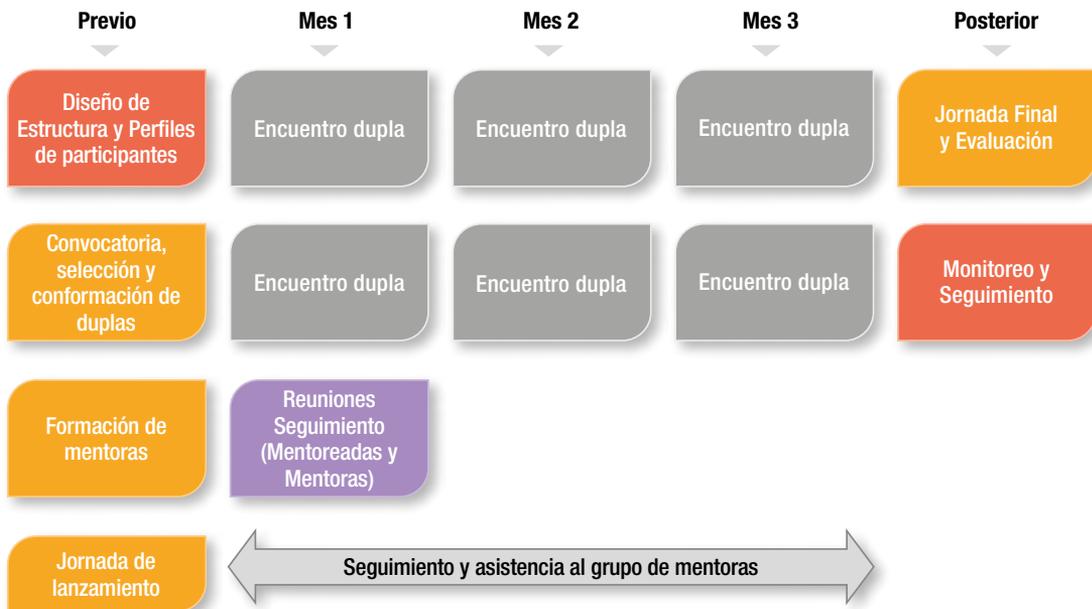
Si bien no existe una regla de oro para determinar la duración de un programa de mentoreo, las relaciones de desarrollo profesional no surgen de forma espontánea, deben ser cultivadas, lo que requiere de una orientación proactiva y sostenida en el tiempo, y suelen implicar desafíos para ambas partes.

En función del aprendizaje de otras experiencias, un desarrollo efectivo del programa suele extenderse mínimamente en un plazo que permita al menos

6 encuentros entre Mentora y Mentoreada **cada 15 días** aproximadamente, como también instancias previas de convocatoria y formación, e instancias posteriores de cierre y monitoreo de resultados. En el diagrama que figura a continuación se ejemplifica una duración de los encuentros a lo largo de 3 meses.

Estructura

En términos generales los programas de mentoreo comparten una serie de instancias. A continuación se presenta un modelo de flujo de actividades del Programa, que las organizaciones pueden adaptar creativamente.



Si bien el proceso requiere de reglas claras y estándares mínimos para garantizar consistencia, es importante asumir flexibilidad y adaptarse a las necesidades de las colaboradoras y las posibilidades de la organización.

1. Convocatoria, selección y conformación de duplas

Previo definición de perfiles, requisitos y la base de potenciales colaboradoras beneficiarias, se puede realizar una convocatoria abierta a través de los diferentes canales de comunicación que posea la organización indicando los objetivos del Programa, duración, características principales, plazo para la inscripción, y especificando condiciones de elegibilidad.

Puede resultar oportuno invitar en primera instancia al grupo de Mentoras, para conocer su disponibilidad y compromiso, y así estimar fehacientemente la cantidad posible de duplas que atravesarán el proceso de mentoría. En caso de ser insuficientes se puede incentivar su participación mediante invitaciones personalizadas a líderes identificadas/os.

Habida cuenta de las postulantes se procede a revisar sus perfiles y emparejarlas de acuerdo a criterios establecidos e intereses profesionales comunes, y asegurando **que la Mentoreada no dependa jerárquicamente de la Mentora**. Desde la coordinación se comunica la selección y a quienes no pueden participar del programa con debida justificación, y se pone en contacto a las duplas estipulando próximos pasos.

Para una gestión efectiva se recomienda conformar una cantidad de duplas acorde al tamaño de la organización y los recursos disponibles para su gestión. Esta consideración es particularmente importante si es la primera vez que se implementa la iniciativa.

2. Jornada de formación del grupo de Mentoras

Un encuentro dirigido exclusivamente a las Mentoras es necesario para que logren **apropiarse del rol y lograr una efectiva constitución de duplas**. De esta manera se pueden alinear las pautas para el encuadre de la relación, la construcción del vínculo, los acuerdos previos que deben facilitar para construir una relación sustentable, y hacer entrega de materiales cuyo desarrollo se encuentra más adelante en esta guía.

Constituye también una oportunidad para promover una comunidad de mentoras y realizar un **entrenamiento en perspectiva de género** para su conscientización, autoconocimiento de modelos mentales y puedan incorporar una perspectiva crítica que les permita entender y orientar la situación de sus aprendices.

La cantidad de duplas debiera definirse acorde a la disponibilidad de participantes y los recursos para gestionarlas.

La formación previa de mentoras sirve para que se apropien del rol, lograr una efectiva constitución de duplas y promover comunidad entre las mismas.

3. Lanzamiento del Programa

Se propone una jornada inaugural con todas las participantes, en la cual se presenten gestores/as, la coordinación y participantes, y se compartan las actividades previstas y los compromisos que cada rol debe asumir. Se puede abrir el espacio a inquietudes, propuestas o consultas.

Incluso, se puede aprovechar esta instancia para invitar a alguna mujer líder influyente de la misma organización o ex-participantes de ediciones anteriores que se hayan realizado para que cuenten sus experiencias y sirvan de inspiración o incentivo para iniciar el proceso.

4. Encuentros de las duplas y seguimiento

Es usual que se pauten los encuentros quincenales -presenciales y/o virtuales- de aproximadamente 1 hora entre Mentora y Mentoreada. La cantidad puede variar según el alcance y los objetivos del Programa, pero vale aclarar que una frecuencia más extendida en el tiempo desfavorece la continuidad del compromiso y la construcción de confianza entre las partes.

Una vez transcurridos los primeros encuentros de las duplas, se recomienda generar reuniones breves con el grupo de Mentoras y el grupo de Mentoreadas por separado, para relevar cumplimiento de expectativas y de ser necesario realizar ajustes para próximos encuentros.

5. Jornada final de cierre

Un cierre formal del Programa, puede resultar provechosa para facilitar una evaluación grupal del proceso, en donde se compartan los objetivos de carrera y cursos de acción definidos, y las participantes puedan verse reflejadas en las experiencias y emocionalidad de otras mujeres.

Las percepciones y opiniones capturadas en esta jornada pueden complementarse con los resultados de reportes administrados, y así construir insumos que sirvan para elaborar estrategias de seguimiento del crecimiento profesional de las Mentoreadas a posteriori.

La frecuencia de los encuentros debe asegurar la continuidad del compromiso y la construcción de confianza entre las partes.

El cierre del programa puede servir como instancia de recapitulación y elaboración de estrategias para el crecimiento de las mentoreadas.

Definición de público destinatario y pautas para la conformación de duplas

A continuación brindamos algunos interrogantes en base a los cuales definir los perfiles de las participantes, que se pueden adaptar de acuerdo a los objetivos planteados y el contexto de la organización (Consultar Capítulo V: Consideraciones para el diseño del Programa, reparando en los cuellos de botella en el crecimiento de las mujeres y la apertura de la cultura organizacional a la diversidad de género.

En definitiva, lo importante es que los requisitos atiendan a la situación de las mujeres en la organización y los tipos de habilidades que se necesitan para el Programa. Para ello es conveniente contar con un equipo de selección conformado por especialistas que dispongan de las herramientas adecuadas para captar los deseos y las motivaciones de las postulantes, como también para corroborar (y desarrollar si se considera necesario) las aptitudes requeridas en Mentoras para una escucha activa y ofrecer guía, consejo y/o transmitir experiencias personales significativas.

Selección de Mentoras

Para la selección de las mentoras, es importante tener en cuenta:

- ¿Cuál es el nivel de responsabilidad y decisión de las mujeres (o varones) en posiciones de liderazgo que participarán?
- ¿Cuáles son sus niveles y ámbitos de experiencia profesional más adecuados?
- ¿Cuánto tiempo transcurrido dentro de la organización resulta apropiado para que conozcan la cultura?
- ¿Con qué habilidades deben contar para transmitir las experiencias, los logros y desafíos de su gestión?
- ¿Qué nivel de compromiso deben poder asumir para participar sostenidamente del proceso de mentoría y de instancias de inducción y seguimiento?
- ¿Debería cada participante tener su propia mentora o existe la posibilidad de asignar varias mentoreadas a cada mentora?

Las mentoras deben ser de un nivel educativo y/o trayectoria tal que les permita a sus mentoreadas aprovechar su conocimiento y experiencia para su propio desarrollo.

Es aconsejable que provengan de entornos y niveles variados de experticia profesional. La diversidad de perfiles y antecedentes permitirá contar con un abanico amplio de opciones para realizar emparejamientos acordes a las necesidades de las mentoreadas.

Selección de Mentoreadas

Para la selección de las mentoreadas, es importante tener en cuenta:

- ¿Son mujeres que han participado de algún otro programa susceptibles de seguir desarrollando?
- ¿Cuál es la competencia central que las califica con potencial de crecimiento de crecimiento? (desempeño, potencial, logro de algún objetivo laboral sobresaliente, u otra). ¿A través de qué sistema o criterio de evaluación se las puede identificar?
- ¿Qué nivel educativo alcanzado y/o de experiencia profesional resulta más adecuado?
- ¿En qué sectores, áreas y/o bandas de la organización debieran desempeñarse?
- ¿Cuánto tiempo de experiencia mínima en la organización resulta prudente? ¿Serán jóvenes recientemente incorporadas a la organización o mujeres en la mitad de su recorrido profesional?

Al elegir a las mentoreadas para que participen en la convocatoria, gestores y gestoras pueden tener en cuenta su propia experiencia para reflexionar sobre la etapa de su vida en la que más necesitó una mentora: ¿Qué tipo de apoyo me hubiera gustado recibir? ¿Es este un grupo crítico para el apoyo de mentoría? ¿O podría el programa servir mejor a otro grupo de acuerdo a las necesidades de la organización?

Elaboración de herramientas

El trabajo en las instancias previas al lanzamiento del Programa es crucial para asegurar un **enquadre transparente del proceso** de mentoría y **prevenir riesgos o sorpresas** de experiencias insatisfactorias.

De antemano se debieran planificar, diseñar y elaborar una serie de materiales, tanto de uso interno como entregables para las partes involucradas:

- Manual para Mentora y para Mentora, que incorpore la perspectiva de género a tener en cuenta en el proceso, aportes conceptuales sobre el mentoreo y preguntas con las cuales hacer autorreflexión y evaluarse en su rol. Para la mentora debiera incluir además una serie de herramientas que le sirvan para guiar la interacción, facilitar conversaciones y construir confianza.
- Formularios de postulación e inscripción al Programa, con los cuales detectar motivaciones y perfiles requeridos para la conformación de duplas.
- Comunicaciones para el reclutamiento de participantes, la admisión al programa y su lanzamiento, con mensajes adecuados para ambos públicos.
- Declaración formal de compromiso de las participantes con el proceso.
- Temarios de jornadas grupales de apertura, formación, seguimiento y cierre.
- Lineamientos o consignas básicas de trabajo del primer encuentro (Consultar Anexo 1).
- Formatos para reportes periódicos del proceso de mentoría.
- Formulario de evaluación final del programa (Consultar Anexo 2).

Seguimiento y evaluación de resultados

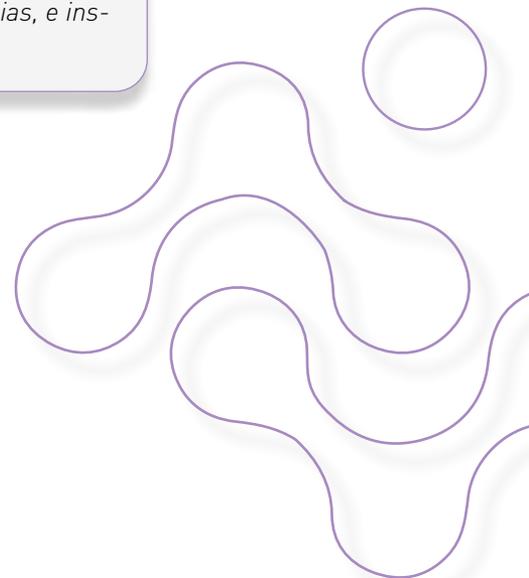
Es conveniente que las personas responsables del Programa diseñen una metodología para el seguimiento de las relaciones de mentoría y el monitoreo de avances en los 4-6 meses posteriores al proceso. Esta metodología incluirá indicadores cuantitativos con los cuales medir la ejecución de planes de acción y desarrollo de colaboradoras con potencial de crecimiento, como también mecanismos para detectar habilidades o conocimientos, entrevistas y/o consultas a las duplas constituidas, y encuestas de evaluación dirigidas a las participantes finalizado el Programa (Consultar Anexo 2).

El seguimiento es provechoso para realizar ajustes durante la mentoría y una vez finalizado el proceso, evaluar su impacto y retroalimentar próximas ediciones.

Por un lado, el seguimiento de reportes de los encuentros entre duplas permitirá, de ser necesario, realizar ajustes de las pautas de trabajo durante el transcurso de las relaciones de mentoría. Por otra parte, a partir de los resultados y las percepciones recolectadas es posible evaluar el impacto del programa sobre las participantes. Además, se pueden generar insumos que identifiquen aprendizajes, áreas de oportunidad y nuevos aportes con los cuales retroalimentar ediciones sucesivas.

*En tanto las políticas y los procesos de la organización lo habiliten, el Programa puede servir de **puntapié para elaborar planes de aceleración de carrera** a medida para aquellas mujeres mentoreadas que aspiran ascender profesionalmente. De esta manera es posible dar continuidad al trabajo de autoliderazgo facilitado por la mentoría, como también nutrir los cuadros de sucesión de la organización.*

A partir del conocimiento adquirido durante el programa y los aportes de áreas de Recursos Humanos sobre el desempeño y potencial de las participantes, se puede diseñar un recorrido entre distintas funciones y/o áreas clave que les posibilite adquirir un aprendizaje integral sobre el negocio o modelo de gestión de la organización, además de poner en acción distintas habilidades y aportar ideas u oportunidades de mejora desde su perspectiva. Este recorrido puede contemplar capacitaciones específicas que les permita ampliar habilidades y competencias, e instancias de exposición interna y externa.



VII. QUÉ SE ESPERA DE LAS PARTICIPANTES

La mentoría como proceso basado en un análisis de doble vía - la autorreflexión y la reflexión con otro/as -, requiere en primer lugar de **confianza y acuerdo** entre ambas partes, lo cual involucra el ejercicio de ciertas habilidades y disposiciones.

Rol de las Mentoras

Presentamos a continuación los Sí de la mentoría, que incluyen un reconocimiento de habilidades propias y disposiciones para desarrollar el rol de mentora¹¹.

Para comprender más cabalmente el significado y valor de la mentoría, es preciso también **dejar a un lado muchas de las metáforas e imágenes del sentido común** asociadas a esta actividad.

Los “Sí” de la mentoría

- Aprender de las experiencias y saber transmitir las.
- Establecer empatía, saber escuchar y comunicar eficazmente.
- Resolver eventuales conflictos, tensiones y diferencias.
- Contar con un repertorio de recursos pertinentes, y saber cuándo y cómo brindarlos.
- Compartir formas de trabajar en equipo, presentar proyectos, expresar ideas y hacer valer posiciones, que sirvan de inspiración para el despliegue dentro del ámbito profesional y desde una experiencia de género similar.
- Estimular en todo momento la autoreflexión frente a cada situación de conflicto planteada por la mentoreada, la evaluación de riesgos y alternativas y el desarrollo del autoliderazgo.
- Transmitir pautas de acción, recomendaciones y preguntas movilizadoras que incentiven a repensar a las mentoreadas planes de carrera en base a sus metas, intereses, necesidades y aspiraciones.

La mentoría requiere de acuerdos mentoreada y la desarticulación de imágenes estereotipadas o del sentido común asociadas con la actividad.

¹¹. Virtual Program for Career Development and Capacity Building for Latin American and Caribbean Junior Women Scientists. (2006). John Fogarty International Center, NIH, FLACSO Argentina, Cátedra Unesco Mujer, Ciencia y Tecnología.
Taller de Mentoring. Formación para mujeres líderes en el ámbito universitario. (2018). Cátedra Regional UNESCO Mujer, Ciencia y Tecnología en América Latina. FLACSO (Argentina). Programa EMULIES - Organización Universitaria Interamericana (OUI). Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

- Incentivar el diseño personal del plan de carrera, fomentando la creatividad y la innovación en la toma de decisiones estratégicas.
- Resistir la tentación de “clonarse” en la mentoreada o asumir una actitud “parental” o de protección desmedida.
- Reconocer y sopesar los propios límites: la mentora recibe y debe transmitir lo que sabe desde su propia experiencia y trayectoria profesional, y también reconocer lo que no sabe.
- Reflexionar sobre los **roles de género**¹² (masculinos/femeninos).
- Conocer y valorar el lugar de las **mujeres en el mundo de las organizaciones y el trabajo**, y el papel que los **modelos y expectativas de género** han tenido y tienen en el desarrollo profesional de las mentoreadas.

La mentoría NO es:

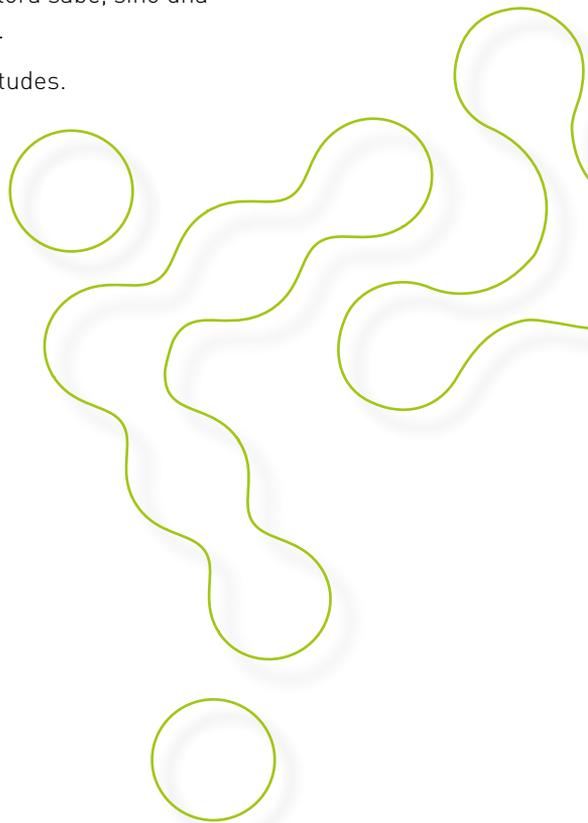
- Una relación jerárquica y unidireccional entre una persona experta y otra sin preparación ni experiencia.
- Una relación neutral en términos de autoridad y conflictividad.
- Una llave que abrirá todas las puertas en una carrera profesional.
- Un kit de soluciones “todo terreno” y de recetas “listas para usar”.
- Un vínculo de maternaje hacia la Mentoreada.
- Un espacio de tutela psicológica o de “psicoanálisis silvestre”.
- Un vínculo de obediencia, sujeción o deuda.
- Un lazo de por vida, desinteresado y carente de poder.

Rol de las Mentoreadas

- Disponibilidad de tiempo para todo el proceso de mentoría y para hacer seguimiento posteriormente.
- Actitud abierta y receptiva.
- Que pueda tomar los aprendizajes y aplicarlos a su realidad.
- Curiosidad por aprender, preguntar y cuestionar.

12. Los Estudios de Género han realizado valiosos aportes para comprender y analizar las situaciones de desigualdad. Han investigado y documentado los procesos económicos, sociales y simbólicos que contribuyen a generar, reproducir y también transformar un orden social basado en la desigualdad de poder entre varones y mujeres. Desde todas las disciplinas y, fundamentalmente, a partir de enfoques multidisciplinares, estos trabajos nos permiten explicar cómo y por qué las diferencias biológicas se traducen en desigualdades sociales y cuáles son las consecuencias en las vidas de mujeres y varones, y en el desarrollo de sus sociedades.

- Transmitir dudas, inquietudes y consultas.
- Mentalidad y voluntad de aprender del proceso de mentoría.
- Ser consciente de que la mentora no es lo que la mentora sabe, sino una guía, una consejera con más experiencia y trayectoria.
- No esperar todas las respuestas a sus dudas e inquietudes.



VIII. PAUTAS PARA EL EJERCICIO DE LA MENTORÍA

Etapas de la relación Mentora-Mentoreada

Independientemente del diseño y la estructura definida del programa, las relaciones de mentoría tienden a atravesar una serie de etapas previsibles:



Etapa 1. Creación

- Deseo de establecer la relación y un clima de confort.
- Se focalizan en establecer los parámetros de la relación (duración y frecuencia de encuentros, lugar, virtualidad,).
- Ambas exploran cómo se van a comunicar efectivamente.
- Se negocian las reglas básicas de la relación y comienza a cultivarse la confianza mutua, respeto y el interés entre ambas.

→ Comportamientos esenciales

- Compartir y reflexionar.
- Curiosidad.
- Preguntas abiertas.
- Escucha empática.
- Entender y aceptar.

Etapa 2. Construcción

- Las duplas comienzan a trabajar en sus objetivos. Descubren y analizan causas de problemas y/o malestares, y se revisan opciones.
- La confianza se construye y confirma a través de pequeños avances.
- Ambas partes comienzan a tomar consciencia sobre las habilidades y posibilidades de cada una.

- La mente comienza a desplegar sus propias ideas y pensamientos.

→ Comportamientos esenciales

- Realizar preguntas estratégicas para cambiar puntos de vista.
- Explorar intereses, habilidades, ideas y creencias.
- Descubrir la posibilidad de lograr los objetivos propuestos al comienzo.
- Plantear alternativas y enfoques innovadores.
- Descubrir la necesidad y posibilidades de cambio.

Etapa 3. Logros

- Las duplas son más colaborativas en el proceso.
- La relación transita hacia un diálogo entre pares, no más "tutora" - "aprendiz".
- Resolución de algunos problemas y obstáculos planteados.
- Se establecen acuerdos sobre los desafíos y el plan de acción a futuro.

→ Comportamientos esenciales

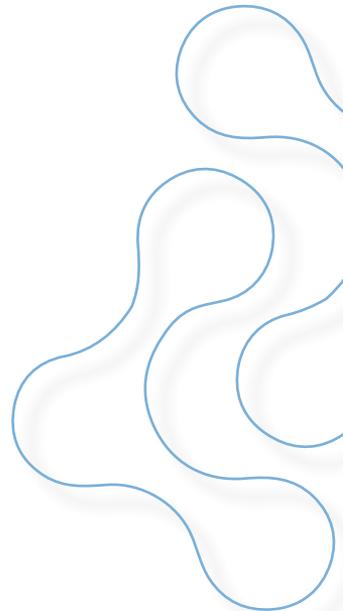
- Pensamiento crítico sobre los objetivos de carrera hacia futuro.
- Darse cuenta de los riesgos para superar dificultades: "¿Qué pasa si....?".
- Fortalecer y enriquecer la relación.

Etapa 4. Separación y Planes hacia adelante

- La mentoreada está enfocada hacia sus objetivos.
- La mentora es una "caja de resonancia" de las propuestas de la mentoreada.
- Las sesiones finales pueden ser más cortas.

→ Comportamientos esenciales

- Evaluación del desarrollo de la relación.
- Decisiones sobre los próximos pasos.
- Planificación de encuentros a futuro, voluntariamente y ya en una relación entre pares.



Encuadre del trabajo: Cómo construir una relación efectiva

Sabemos que el vínculo que cada mentora y mentoreada establecen entre sí es único porque la trayectoria, experiencia, personalidad y desarrollo profesional de cada una serán, con seguridad, diferentes. De modo que el encuadre de trabajo propuesto en la Guía ([consultar Anexo 1](#)) se refiere a los parámetros dentro de los cuales las duplas inscribirán su lazo, definirán sus objetivos, compartirán dudas y consultas, asumirán responsabilidades conforme a sus respectivos roles, y organizan sus agendas de actividades individuales y en conjunto.

En definitiva las duplas constituidas diseñarán y acordarán en conjunto un **plan de trabajo**, en el que establecerán metas y plazos para arribar al fin del proceso con criterios e indicadores claros que permitirán evaluar el camino recorrido.

Es muy importante que el clima del intercambio, desde el diseño mismo del plan de trabajo, sea de cordialidad y amplia franqueza, puesto que la relación a establecer requerirá, de ambas partes, de un **compromiso** firme con el proceso de mentoría y disposición para invertir tiempo y energía a fin de que la experiencia llegue a buen puerto y redunde en beneficios mutuos.

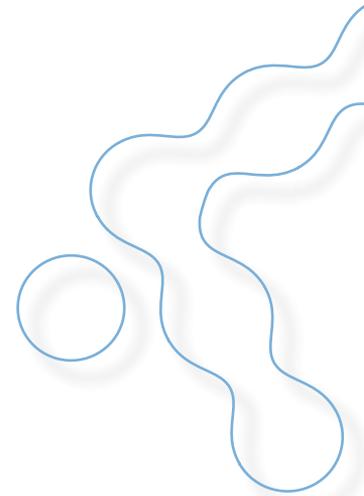
Con todo, **la cordialidad no deberá nunca ser obstáculo** para la exigencia del cumplimiento de las metas acordadas, ni deberá dejar librado al arbitrio personal los eventuales conflictos y tensiones que puedan surgir en relación con las orientaciones ofrecidas por la Mentora. Tan relevante como este punto será el hecho de **no alentar expectativas y resultados que luego no podrán concretarse** o excedan las posibilidades, alcances y espacios previstos por el Programa en el que todos los contactos Mentora-Mentoreada deberán necesariamente ajustarse.

A continuación, brindamos algunas pautas a tener en cuenta desde el rol de Mentora:

- Tomar la iniciativa en la relación, en términos de animar a la persona mentoreada a participar del diseño del encuadre de trabajo, dejando en claro, desde el inicio, que éste será el resultado de un acuerdo con igual intervención entre las partes.

Construir una relación efectiva, cordial y franca requiere de un compromiso firme de las partes con el proceso, expectativas claras y la intervención ante eventuales conflictos.

- Establecer un esquema de contactos y frecuencias de las comunicaciones, las que serán, en cada caso, diferenciadas entre sí por sus propósitos (por ejemplo, de intercambio de novedades, desarrollo concreto de tareas, discusión y monitoreo de las mismas, de organización operativa, etc.).
- Explicitar que la crítica constructiva es una herramienta de aprendizaje, que no debe por lo tanto confundirse con el mero señalamiento de errores, y que puede ser igualmente formulada por la mentoreada hacia su mentora, en relación con los aspectos que pertinentemente se hayan acordado entre ambas.
- Alentar a las mentoreadas a la reflexión y búsqueda de las propias respuestas, evitando la conversión de los consejos de la mentora en exigencias a cumplir.
- Procurar desmarcar los problemas de lo estrictamente “personal” e instar a leerlos como parte de alguna racionalidad mayor (institucional, cultural, socioeconómica, etc.), con particular atención a las cuestiones de género¹³.
- Incentivar a las mentoreadas a tener un rol activo en el proceso de evaluación permanente de la experiencia de mentoría.



13. Si por ejemplo surge una inquietud en la persona mentoreada sobre una situación de rivalidad entre mujeres en su institución, se puede ayudar a pensar esa coyuntura desde una perspectiva que atienda a la situación de la mujer en otra organización similar, y/o en las diferencias que podrían (o no) darse si se tratara de una tensión entre un profesional varón y otra mujer.

IX. POTENCIALES RIESGOS O ERRORES EN LA RELACIÓN MENTORA-MENTOREADA

Por último es importante que quienes sean responsables de llevar adelante el Programa conozcan algunos de los principales desafíos y riesgos que pueden surgir durante el transcurso del Programa:

- Emparejamiento equivocado de duplas.
- Relaciones conflictivas o con poca claridad en la comunicación.
- Desiguales niveles de compromiso.
- Insuficiente de preparación o competencias requeridas.
- Falta de sustento o discontinuidad de la iniciativa.

Es por ello que es necesario tener en cuenta que, en muchos casos, la diversidad de perfiles y recorridos de las mentoras, que constituye un invaluable insumo para el programa, puede no ser suficiente al no contar con alguno de los requisitos propuestos para la relación -empatía o comprensión- o en otros casos, puede no existir suficiente grado de compromiso de alguna de las partes.

Las participantes deben estar involucradas, comprometidas, y no deben ser solamente observadoras durante el desarrollo del Programa. Un buen espacio con estas características **necesita tanto de la escucha activa como del cuidado, el afecto, la intención y la dirección.**

Las personas a cargo de la coordinación deben estar dispuestas a **alentar los diálogos y el intercambio de distintas visiones** para favorecer conversaciones que permitan a las participantes verse a sí mismas a través de los ojos de otras. En caso de surgir problemas deberán escuchar a ambas partes, estar abiertos/as a sugerencias para la continuidad del Programa y en caso de no ser posible, modificar algunas duplas o duración del desarrollo de actividades previstas.

El involucramiento activo de las propias participantes, facilitado por una escucha activa, es clave para prevenir riesgos y abordar desafíos que puedan surgir durante el programa.

A manera de síntesis, señalamos las 4 "C" imprescindibles para la efectividad de un Programa de Mentoreo:

COMPROMISO - CONFIANZA - COMUNICACIÓN EFECTIVA - CONFIDENCIALIDAD

X. CASOS DE APRENDIZAJE

Experiencia de Globant

En función del objetivo de la organización de lograr el 50% de mujeres y personas no binarias en roles gerenciales a nivel global para el 2025, inicia en 2020 un programa de mentoreo mixto (con mentores y mentoras) que alcanza integralmente a toda la organización, y que parte de la idea de promover un aprendizaje y concientización bidireccional entre sus participantes.

Se destaca que para la detección de mujeres líderes o con alto potencial de crecimiento que puedan participar como mentoreadas, se hace uso de **herramientas tecnológicas de evaluación de personas** desarrolladas por la compañía. En particular cuenta con dos sistemas específicos: *Better Me*, a través del cual se otorga y se recibe retroalimentación entre colegas; y *Star Me Up*, con el cual se envían reconocimientos voluntarios en forma de “estrellas” a colaboradores/as por un trabajo destacado o contribuciones al equipo. Por otro lado, mediante estos instrumentos se busca promover también la visibilización de talentos femeninos clave que se distinguen por sus habilidades blandas y acompañarlas en su crecimiento como líderes.

El programa alcanza a todos los países de Iberoamérica donde Globant opera, por lo cual se podría esperar que se multiplique la diversidad de antecedentes y perspectivas entre sus participantes, y se enriquezca también el intercambio sobre diferentes manifestaciones culturales de los estereotipos y roles de género. Se estipula que **las duplas conformadas sean disímiles para que haya un aporte significativo para ambas partes**: que se encuentren en diferentes países, tengan diversas trayectorias de carrera y áreas de conocimiento, y que pertenezcan a diferentes niveles jerárquicos. Asimismo, el Programa **propone que las mentoreadas puedan transformarse en mentoras al año siguiente generando así una comunidad y una cadena de experiencias compartidas**.

En relación con la estructura, previo al proceso de mentoría, mentores/as y mentoreadas reciben por separado una capacitación por parte de expertos en la temática que imparten conocimientos específicos sobre el mentoreo y los roles. Se define además una cantidad mínima de reuniones y la ejecución de encuentros grupales que funcionan como puntos de control, donde se van compartiendo las necesidades de ambas partes, sus experiencias y las dinámicas de la relación.

El programa se va moldeando a medida que se obtiene un mejor conocimiento sobre las necesidades y requerimientos de las mujeres para crecer dentro de la organización. Por esta razón, se destaca como requisito importante para quien ejerce la coordinación la **escucha activa**: poder identificar qué necesitan las mujeres, cómo se sienten y recordarles que es un programa voluntario pero que, al mismo tiempo, requiere la inversión de tiempo y compromiso.

Experiencia de Manpower

En concordancia con el objetivo global de la organización de alcanzar el 40% de mujeres en roles de liderazgo para 2025 y a partir de la implementación global del programa de mentorío, la empresa aplica la iniciativa en Argentina desde 2020. A los fines de asegurar un programa con enfoque de género que sea creíble y sustentable en el tiempo, se lo puso a prueba mediante un piloto con un número reducido de mentoreadas y mentores/as (mixtos) que ocupan roles directivos. Existen planes de expandir su alcance en próximas ediciones, en términos de beneficiarias y niveles jerárquicos involucrados en la mentoría.

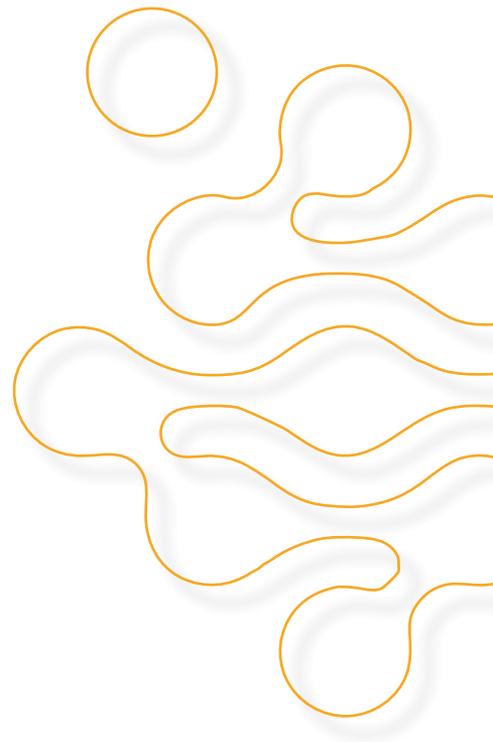
Gestionado por el área de Recursos Humanos, el programa parte del mapeo transversal de talentos entre todas las posiciones de la compañía. Identificadas las colaboradoras se procede a profundizar el conocimiento sobre su perfil profesional y potencial de crecimiento, y con ello calibrar la selección final de participantes con quienes integran la dirección de la organización.

El proceso contempla el **entrenamiento de mentores y mentoras en la facilitación de conversaciones de carrera**, una herramienta con la cual orientar a las participantes en la decisión y el diseño de cursos de acción profesional. Por su parte, además de los encuentros con sus mentoras/es, las **mentoreadas** participan también de talleres temáticos de **formación en habilidades técnicas y blandas**, como presentaciones efectivas, conversaciones difíciles, neutralización de sesgos inconscientes (propios y de otras personas), entre otras.

Un diferencial llamativo del diseño de la iniciativa es que quienes asumen el papel de mentoras/es no se limitan a ofrecer guía y acompañar la formación, sino que finalizado el proceso **se convierten en espónsores de las mentoreadas**. De esta manera se comprometen a su desarrollo sostenido en la organización,



promoviendo y apoyando públicamente a la colaboradora. Para ello, durante el proceso se traza en conjunto un **plan de carrera que es luego validado y monitoreado por el equipo de Recursos Humanos**. El involucramiento del área conlleva no sólo la identificación de brechas entre objetivos deseados y posibles, sino también la elaboración de alternativas para asegurar un desarrollo prudente en la organización, mediante la planificación de experiencias profesionales, oportunidades de exposición e instancias de formación.



XI. ANEXOS

1. Lineamientos para el primer encuentro Mentora-Mentoreada

ENCUADRE DE TRABAJO ENTRE MENTORA Y MENTOREADA

Algunas preguntas orientadoras para el Primer Encuentro

- 1. ¿Cuáles serían nuestros principales puntos de partida en común para que la experiencia sea de aprendizaje y respeto mutuo?**

¿Cuáles son tus objetivos de carrera a corto y mediano plazo?

¿Podrías identificar algún tema o situación concreta que está frenando el desarrollo de tu carrera? ¿Cuál?

- 2. ¿Qué esperamos de nuestros respectivos roles?**

Mentor/a	Mentoreada
<p>3.a) ¿Cuáles serán las áreas específicas de trabajo sobre las que interesa profundizar durante las reuniones? (Para cada área establecer objetivos a cumplir)</p> <p>Objetivo 1:</p> <p>Objetivo 2:</p> <p>Objetivo 3:</p>	<p>3.b) ¿Cómo lograremos cumplir estos objetivos? (Para cada objetivo establecer acciones a cumplir en el corto plazo -3 a 6 meses-)</p> <p>Acción 1:</p> <p>Acción 2:</p> <p>Acción 3:</p>

- 4. Comunicaciones y formas de contacto**

¿Qué dispositivos o plataformas vamos a utilizar? (Zoom, Google Meet, videollamada)

¿Qué tipo de intercambio y cooperación acordamos tener? ¿Cómo será la dinámica de nuestros encuentros?

MENSAJES:

CONSULTAS:

FRECUENCIA:

5. Estableciendo límites

¿Qué temas estimamos confidenciales y acordamos no abordar en el marco del vínculo de mentoría?

6. Acuerdos de propiedad intelectual y de usos de recursos informativos y contactos intercambiados.**7. Monitoreo y evaluación**

Criterios que acordamos para chequear el desarrollo de la experiencia y sus resultados.

Monitoreo:

Criterio 1:

Criterio 2:

Criterio 3:

Evaluación:

Criterio 1:

Criterio 2:

Criterio 3:

2. Evaluación final del Programa

ENCUESTA DE EVALUACIÓN

Para aplicar a Mentoras y Mentoreadas

Para nuestra organización es importante conocer tu opinión sobre el Programa de Mentoreo. Tus insumos nos permiten revisar el programa y mejorarlo para ediciones futuras. Por favor envía esta encuesta a a más tardar el

1. Datos de contacto (Nombre, apellido, mail)

2. ¿Cómo te enteraste de la existencia del Programa de Mentoreo?

3. ¿Cómo te resultó la sesión de apertura? ¿Te sirvió para entender y clarificar dudas con respecto al proceso y los roles de mentora y aprendiz? Explica brevemente.

4. ¿Cómo te resultó la sesión de cierre y evaluación del Programa? (Dinámica, tiempo, etc.)
5. ¿Te resultó adecuada la periodicidad de los encuentros?
6. ¿Qué tan útil crees que resultó el ejercicio conjunto del Plan de Trabajo? Explica brevemente.
7. ¿Hay algo de la interacción con tu mentora/aprendiz que te hubiera gustado que fuera diferente?
8. Si hubiera algo que te habría gustado que tu mentora/aprendiz supiera con anterioridad a encontrarse contigo, ¿qué hubiese sido?
9. ¿Crees que han podido establecer una relación sostenible en el tiempo? (Por ejemplo, de acá a 1 año, si la aprendiz necesitase guía adicional).
10. Señala tres aspectos positivos de esta experiencia.
11. ¿Te postularías nuevamente para participar como mentora?/¿Le recomendarías a otra colaboradora postularse al Programa?
12. ¿Cómo te resultó el programa a nivel general? ¿Harías algún cambio?



R·E·D·
Red de Empresas
por la Diversidad



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA



Buenos Aires Ciudad

**JUNTOS
AVANZAMOS**
HACIA UNA CIUDAD MÁS IGUALITARIA.

BA Buenos
Aires
Ciudad