

HERRAMIENTA 1.20

Modelo de acuerdo de mentoría

- » **OBJETIVO:** Mejorar el desarrollo del liderazgo y el perfeccionamiento del personal directivo mediante la creación de relaciones de tutoría dentro de la empresa.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos.

¿Qué es un programa de mentoría?

Los programas de mentoría conectan al personal de menor jerarquía con el de rangos superiores para aprovechar las competencias especializadas, los conocimientos y la experiencia existentes en una empresa y/o sector, y proporcionar orientaciones al personal de menor antigüedad. A través de los programas de mentoría, se demuestra que se invierte en el personal más joven y que se lo ayuda a desarrollar trayectorias profesionales más satisfactorias, y que se propicia que el personal superior intercambie conocimientos y desarrolle habilidades de liderazgo. En cuanto a las empresas, los programas de mentoría mejoran la comunicación, las relaciones y el aprendizaje en toda la organización; demuestran que se invierte en el personal de menor jerarquía; fomentan la cultura de aprendizaje, y ayudan al personal a moverse con más determinación dentro de la organización¹⁶⁷.

¿Por qué tener mentores o mentoras?

Los programas de mentoría estructurados que conectan al personal de menor jerarquía con el personal sénior pueden generar innumerables beneficios para los aprendices, los mentores y las empresas para las que trabajan. Estos programas no solo ofrecen al personal de menor jerarquía la oportunidad de aprender de los empleados más experimentados, sino que también pueden ayudar a reducir la rotación del personal, mejorar el flujo de información entre las distintas partes de una organización y aumentar la satisfacción del personal¹⁶⁸. En un estudio de LinkedIn de 2019, se observó que, cuando las empresas invertían en los empleados, el 94 % de esos empleados permanecían más tiempo en la empresa, y la inversión en el aprendizaje de los empleados, incluidos los programas de mentoría, aumentaba la satisfacción laboral¹⁶⁹.

Para las mujeres que trabajan en sectores en los que predominan los hombres, como el de la infraestructura, las mentorías pueden ser particularmente importantes. En estos sectores, es posible que haya menos mujeres en puestos superiores, lo que significa que las mujeres pueden tener menos modelos y menos oportunidades de conectarse con mujeres de alto nivel para transitar sus propias trayectorias profesionales. La creación de programas de mentoría que pongan en contacto a empleadas jóvenes con el personal superior masculino o femenino puede ayudarlas a tomar sus propias decisiones profesionales, establecer conexiones importantes, aumentar la inversión personal en la empresa y generar mayor lealtad del personal. Sin embargo, es menos probable que las empleadas tengan mentores/as, y es menos probable que busquen oportunidades para ser mentoras o recibir mentoría, en comparación con los hombres¹⁷⁰.

¹⁶⁷ O'Donnell, R. (2019), "[How to Create a Mentorship Program \(and Why You Should\)](#)" (Cómo crear un programa de tutoría [y por qué debería hacerlo]), Workest by Zenefits.

¹⁶⁸ Voza, S. (2019), "Mentorship Programs for Women: Advancing Your Employees and Your Business" (Programas de tutoría para mujeres: El progreso de sus empleados en su empresa), Mastercard.

¹⁶⁹ *Ibidem*.

¹⁷⁰ Neal, S.; J. Boatman, PhD y L. Miller, [Women as Mentors: Does She or Doesn't She?](#) (Las mujeres como mentoras: ¿Sí o no?), DDI, citado en junio de 2022, pág. 5.

En un estudio de caso de Sun Microsystems, se observó que tanto los mentores/as como quienes reciben los conocimientos en el programa de mentoría tenían más probabilidades de progresar: quienes recibían la mentoría tenían cinco veces más probabilidades de progresar, y quienes daban la mentoría tenían seis veces más probabilidades de hacerlo. Las tasas de retención también fueron significativamente más altas entre los participantes del programa: del 72 % para las y los aprendices, del 69 % para los mentores/as y del 49 % para quienes no participaron¹⁷¹.

Los mecanismos informales de mentoría suelen evolucionar de forma orgánica en las organizaciones, pero el desarrollo de un programa formal puede tener beneficios aún mayores. La organización formal de un programa de mentoría puede ampliar en gran medida el acceso a los mecanismos de mentoría, ya que puede aumentar la probabilidad de que se conecte a mentores/as y aprendices adecuados, un aspecto clave para generar relaciones beneficiosas. Además, los programas formales de mentoría se pueden estructurar y supervisar de manera más eficaz y, cuando la empresa los establece y desarrolla, incluyen más oportunidades de aprendizaje formal, permiten reservar más tiempo para la participación y es más probable que contribuyan a crear un sentimiento de inversión empresarial en el aprendizaje y el desarrollo de los empleados.

¿De qué manera los programas de mentoría pueden ayudar a promover la equidad de género?

Los programas formales de mentoría pueden ayudar a respaldar el progreso de las mujeres y contribuir a la equidad de género dentro de una empresa. En los sectores donde predominan los hombres, como los de la infraestructura y los recursos naturales, es probable que haya menos mujeres en puestos de liderazgo. Posiblemente, las mujeres en puestos más subalternos no vean a tantas mujeres de mayor antigüedad y, por lo tanto, no perciban tantas vías para su propio progreso. Crear oportunidades para la comunicación, la orientación y la conversación puede ayudar a las mujeres a comprender cómo las mujeres de mayor jerarquía llegaron a donde están, y la manera de anticipar y gestionar los desafíos de su propio desarrollo profesional. Según la Universidad de Cornell, los programas de mentoría mejoraron las tasas de promoción y retención de las minorías y las mujeres entre un 15 % y un 38 %, en comparación con el personal que no recibió mentoría¹⁷².

Consejos para establecer un programa de mentoría

- Invitar a las partes interesadas a participar en un grupo de dirección para desarrollar el programa. El comité podría incluir a directivos principales (mujeres y hombres). El programa debe incluir objetivos y un plan para hacer el seguimiento de los avances. Se debe determinar cómo se abordarán las cuestiones de género en el programa: ¿se hará hincapié en las mujeres participantes o mentoras?
- Incluir a la persona que se desempeña como promotora de las cuestiones de género en la empresa, si es que existe. Cuanto más formal sea el programa y más estrecho sea su vínculo con los objetivos de género de la empresa, mayor será la probabilidad de que reciba financiamiento y tracción para garantizar su permanencia¹⁷³.

¹⁷¹ Beheshti, N. (2029), [“Improve Workplace Culture with a Strong Mentoring Program”](#) (Mejore la cultura del lugar de trabajo con un programa sólido de mentorías), *Forbes*.

¹⁷² Beheshti, N. (2029), [“Improve Workplace Culture with a Strong Mentoring Program”](#), *Forbes*.

¹⁷³ Hire, [“How to Create a Women’s Mentorship Program in your Company”](#) (Cómo crear un programa de tutoría para mujeres en su empresa), citado en junio de 2022.

- Determinar si el programa incluirá capacitación formal para mentores/as y si ofrecerá alguna oportunidad de capacitación formal para el conjunto de aprendices.
- El grupo de mentores/as deberían pertenecer a puestos de alta jerarquía e incluir a mujeres que ocupan los puestos de más alto rango, que estén dispuestas a participar. Sin embargo, no hay que limitarse a las mujeres en ambos roles, dado que estas pueden beneficiarse de recibir mentoría por parte de los hombres, y viceversa.
- Tratar de que los mentores/as no sean los propios jefes de los aprendices. Cuando el objetivo es ayudar al personal a identificar objetivos y opciones a largo plazo, es posible que los aprendices no sientan que pueden comunicarse libremente con su superior actual. Si es posible, anime a los aprendices a elegir mentores/as que no estén en su línea jerárquica inmediata.
- No forzar las combinaciones. Si los participantes (en cualquiera de los roles) no sienten entusiasmo con la idea de participar en un programa de mentoría, es poco probable que este tenga éxito. Es útil ofrecer algunas opciones para las combinaciones. Una técnica para hacerlo es ofrecer a las y los mentores una selección de aprendices y, luego, cuando cada aprendiz tenga una selección de posibles mentores, permitir que cada aprendiz seleccione al mentor o mentora de su elección.
- Pedir a mentores/as y aprendices que establezcan sus expectativas en un acuerdo formal de mentoría, en el que se incluya la frecuencia con la que se reunirán, la duración del acuerdo y lo que esperan obtener del proceso.
- La gerencia debería crear un espacio en los cronogramas de trabajo de las personas para participar en un programa de mentoría. Si la gerencia hace hincapié en que las mentorías revisten prioridad, se reforzará la inversión en el perfeccionamiento del personal y se propiciará que quienes ocupan ambos roles aprovechen el programa de manera plena.

Borrador de acuerdo de mentoría:

Este modelo se diseñó con el fin de que tanto mentores/as como aprendices puedan personalizarlo y adaptarlo a sus necesidades. También se puede actualizar durante la mentoría, a medida que cambian los objetivos y las necesidades. Los mentores/as y aprendices deben conversar sobre las siguientes preguntas y responderlas juntos.

1. ¿Cuáles son sus objetivos para este acuerdo de mentoría? Si sus objetivos son diferentes (pero complementarios), también pueden incluirlos aquí. ¿Qué esperan lograr?

Mentor(a):

Aprendiz:

2. ¿Cómo lograrán estos objetivos? (es decir, por medio de reuniones presenciales o virtuales, proyectos en los que colaborarán, etc.).
3. ¿Con qué frecuencia se reunirán? Si no pueden reunirse, ¿con cuánta anticipación debe notificarse a la otra persona?

4. ¿Cómo evaluarán si están cumpliendo con los objetivos establecidos o si necesitan hacer algún cambio para mejorar la efectividad de la relación de mentoría? ¿Qué plazos de evaluación usarán? No es necesario realizar una evaluación formal, pero puede ser útil establecer un plazo para analizar el acuerdo de mentoría y decidir, por ejemplo, si una mayor o menor frecuencia para reunirse sería de utilidad, entre otros aspectos.
5. ¿Alguno de ustedes o ambos quieren que sus conversaciones sean confidenciales? ¿Desean que determinados temas sean confidenciales, pero otros no necesariamente tienen que serlo? Por ejemplo, puede pedirle consejo a su mentor(a) sobre la movilidad profesional, algo que quizás no quiera que sepa su gerente actual. Otro ejemplo puede ser pedirle consejo a su mentor(a) sobre la búsqueda de empleo y beneficiarse de que su mentor(a) le ayude a establecer contactos.
6. ¿Hay algún tema que deseen mantener fuera de los límites de su relación de mentoría?
7. Condiciones:
 - a. Se acuerda que, si alguna de las partes decide poner fin al acuerdo de mentoría, puede hacerlo sin cuestionamientos ni reproches.
 - b. Se acuerda un plazo para el acuerdo de mentoría o se decide que la relación continuará mientras ambos participantes lo deseen¹⁷⁴.

Fecha:

Firma:

Este acuerdo debe firmarse y fecharse nuevamente en los intervalos de evaluación acordados.

¹⁷⁴ Adaptado de Global Women in Science, [Mentoring Agreement Template](#) (Modelo de un acuerdo de tutoría), citado en junio de 2022.