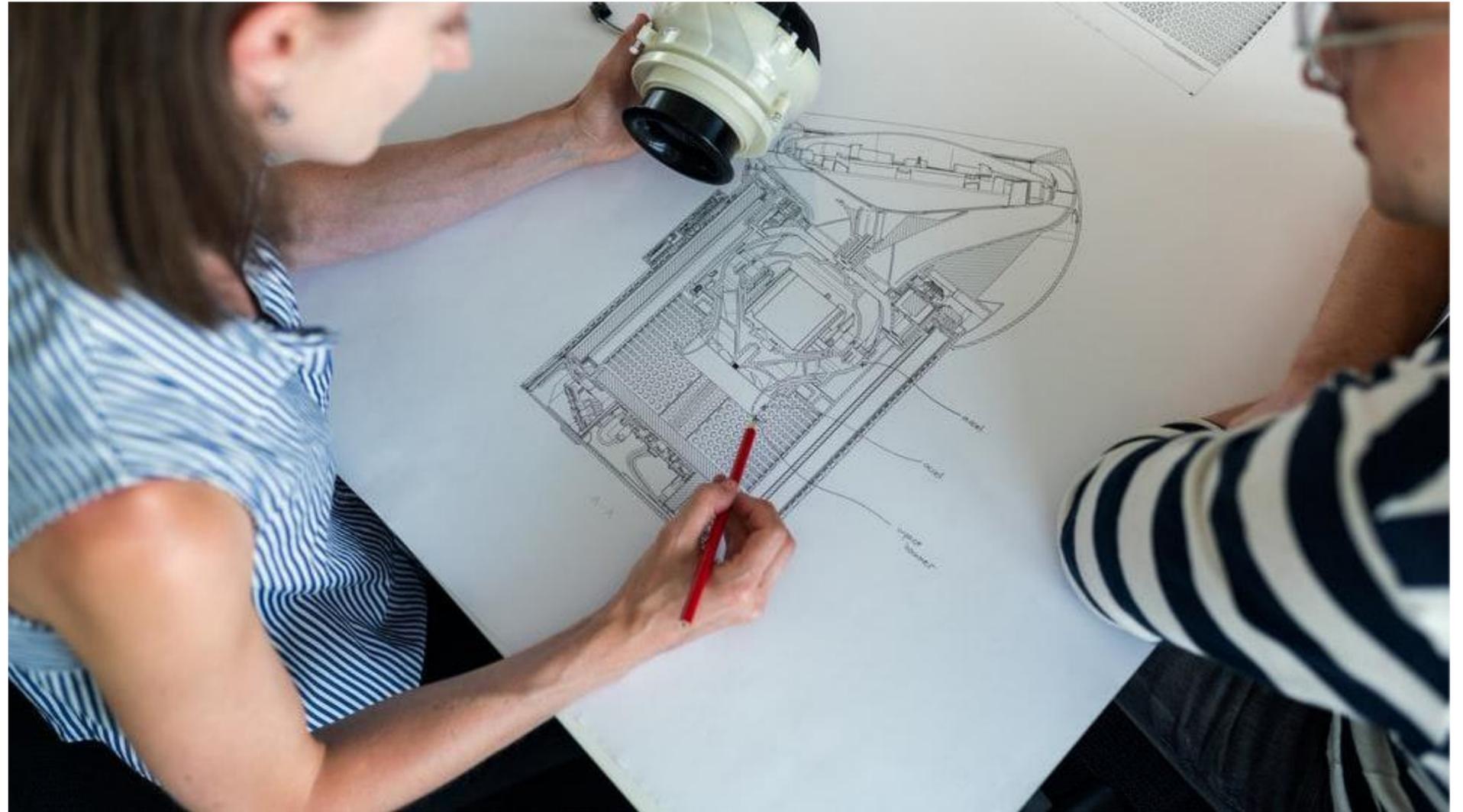


2.1

¿Qué es la Mentoría?



Los materiales, las imágenes y las actividades fueron desarrollados por Inova Consultancy, Reino Unido, son propiedad intelectual del British Council y están protegidos por las leyes de derechos de autor del Reino Unido e internacionales. Queda prohibida la reproducción no autorizada. Todos los materiales y actividades no pueden ser reproducidos, publicados o distribuidos sin el permiso escrito del British Council, y no pueden ser utilizados con fines comerciales.

Materials, images, and activities were developed by Inova Consultancy UK, are the intellectual property of the British Council, and are protected by UK and international copyright laws. Unauthorised reproduction is forbidden. All materials and activities cannot be reproduced, published or distributed without written permission of the British Council, and cannot be used for commercial purposes.

Definición de mentoría

- Según la Universidad de Cambridge, un programa de mentoría se caracteriza por lo siguiente:
 - "La relación combina lo profesional y personal".
 - "Se concentra en el desarrollo y las aspiraciones generales de la mentee".
- Una mentora o mentor puede ofrecer apoyo práctico si la mentee está dispuesta a asumir la responsabilidad, reflexionar y comprometerse a impulsar la relación. A cambio, la mentee recibe retroalimentación, soluciones y consejos durante la mentoría para desarrollar una habilidad en particular o varias habilidades.
- Los mentores o mentoras influyentes y efectivos/as escucharán activamente, plantearán cuestiones efectivas y crearán un entorno de apoyo para construir relaciones (Universidad de Sussex, s.f.)



...Definición de mentoría

Un ejemplo de mentoría STEM de Atkins et al. (2020) ha demostrado que la mentoría contribuye al desarrollo de futuros líderes de STEM, especialmente cuando los estudiantes que cuentan con mentoras/mentores de investigación presentan un claro perfil de científicos. El sentido de "similitud demográfica" y "valores compartidos" parece ayudar a construir relaciones sólidas.



¿Qué es la
mentoría y por
qué es importante
para el desarrollo
profesional?



Diferencias entre Mentoría y Coaching

- Garvey (2020) define la Mentoría como “una relación de aprendizaje entre dos personas. Esto requiere confianza, compromiso y compromiso emocional... ya que la mentoría da apoyo psicológico.” La transferencia de conocimiento involucra a un mentor o mentora que es “el recurso que allana el camino hacia el éxito y obtiene satisfacción al ayudar a otros”, mientras que la mentee, o receptora de conocimiento, necesita ser abierta y honesta para entender sus desafíos y debilidades (WES, s.f)
- En el coaching, un coach guía a los clientes hacia la realización de sus propias metas y objetivos y les ayuda a alcanzar su máximo potencial. Por ejemplo, podría ser un/una coach especializada/o en el desarrollo de carreras profesionales que establece una relación a corto plazo, ya que el coaching tiende a ser más estructurado y orientado a metas específicas.



Diferencias entre Mentoría y Coaching

- La mentoría suele ser un poco más directiva, lo que significa que puede centrarse en "instruir e informar". El coaching no es directivo, plantea preguntas al cliente e implica fases de aprendizaje cómo dar retroalimentación y reflexionar. La mentoría se basa en la indagación y se preocupa por la autorrealización. Es un tipo de aprendizaje activo impulsado por el proceso de indagación, cómo hacer preguntas y darse cuenta del potencial y los desafíos que experimenta la mentee (Universidad de Manchester, s.f.).
- El rol del mentor o mentora es acompañar a la mentee, estar presente, escuchar con atención y hacer preguntas aclaratorias.



¿Qué es el Mentoring y que diferencias hay con el Coaching?



Tipos de relación de mentoría

- La mentoría para el cambio (Vries, 2011) analiza varias perspectivas sobre la creación de una mejor técnica de mentoría teniendo en cuenta los perfiles de género a nivel ejecutivo. Sostiene el status quo de género que interfiere en las relaciones y programas de mentoría.
- Vries menciona el enfoque del 'Padrino' de Ragins & Verbos (2007) que redefine la mentoría como 'una relación de desarrollo que implica el crecimiento mutuo, el aprendizaje y el desarrollo en los ámbitos personales y profesionales' porque la idea inicial de la mentoría tiene un 'género' tal que “la relación se valora por lo que puede hacer más que por lo que puede ser”. Por ejemplo, un mentor hombre puede mostrar una actitud paternalista debido a que parte de sus sesgos de género o sobre el rol de la mentee. Los mentores informados que participan en este programa pueden evitar caer en estas trampas de género.



Tipos de relación de mentoría

Para comprender mejor la mentoría, existen dos tipos de relaciones de mentoría entre el mentor o mentora y la mentee que se muestran en el siguiente esquema:

CONTINUIDAD DE LA MENTORÍA INSTRUMENTAL Y DE DESARROLLO

(UAEW, 2011)



Carrera/ Promoción
Transferencia de conocimientos
Necesidad institucional
Rol principal



Desarrollo más amplio
Guiar / Apoyar
Necesidad del mentoread@
Guía paralela

Tipos de relación de mentoría: Instrumental



INSTRUMENTAL

Una relación de **mentoría instrumental** "no incluye ninguna expectativa explícita de que el mentor o mentora pueda aprender de la mentee", lo que sugiere una **relación unidireccional** sin un sentido de reciprocidad. Suponiendo que existe una relación de poder desigual, los mentores o mentoras pueden demostrar falta de empatía, incapacidad para querer "escuchar u ofrecer otros tipos de apoyo psicológico necesarios" para crear un ambiente cómodo en el que la mentee aprenda y asuma riesgos. Una actitud de "sabio en escena" limita la apertura y el aprendizaje del mentor o mentora, por lo que **es menos propicio para llevar adelante una agenda de cambio organizacional o de crecimiento personal.**

Tipos de relación de mentoría: Desarrollo

Una relación de **mentoría para el desarrollo** propone un enfoque de **recorrido más abierto**. El mentor o mentora crea un entorno seguro y de apoyo, pero que también plantea **retos intelectuales**. Esta mentoría genera "**mutualidad y asociación colaborativa que aborda una gama más amplia de problemas identificados por la mentee**". El mentor o mentora se abstiene de dar consejos condescendientes y asumir que sabe todas las respuestas. En cambio, el mentor/a actúa como un/a "**guía que acompaña**" (Zachary, 2000). Podría sostenerse que este tipo de relación de mentoría "**sustenta más el enfoque bifocal**" el cual es explicado en la siguiente diapositiva.



El enfoque bifocal

Tener un enfoque bifocal es la capacidad de vincular el desarrollo personal y el cambio organizacional (Vries, 2011) y la capacidad de considerar metas tanto a corto como a largo plazo. Por ejemplo, a corto plazo, la atención puede centrarse en victorias profesionales rápidas, pero un objetivo a largo plazo puede ser aspirar a una posición profesional superior. Quizás el enfoque bifocal sea más beneficioso para el desarrollo de la mujer, y el cambio organizacional al minimizar los desajustes entre los objetivos, de un lado, y las relaciones de poder desiguales en los programas de mentoría.

El enfoque bifocal también reconoce que el cambio en una organización puede acelerarse gracias a las acciones de los individuos. A medida que las mujeres en STEM cobran mayor conciencia de su papel, tal vez pueda seguir un cambio organizacional.



Primer encuentro de Rosario con su mentora

Rosario tiene 27 años y es una investigadora muy competente que trabaja en inteligencia artificial (IA). Se le acaba de asignar una mentora como parte de un plan de mentoría en su trabajo y Rosario tiene algunas preocupaciones sobre el enfoque después de la primera reunión. Se pregunta si su mentora malinterpreta su propio rol y si tienen expectativas diferentes.

Rosario siente que la mentora no le da el reconocimiento necesario y piensa que su mentora es quisquillosa. La mentora quería revisar su tesis y leer el borrador de su artículo antes de enviarlo a ser publicado sin que ella lo quisiera. Su mentora se comportaba de manera agresiva y era muy insistente. Rosario no necesita este tipo de ayuda y tampoco quiere que la “supervisen”.



¿Qué esperaba Rosario de la mentoría?

Rosario tenía una idea diferente de la mentoría. Quería que la ayudaran en su carrera en temas como:

- **¿Cómo tener más acceso a personas influyentes?**
- **¿Cómo publicar su trabajo dentro de la organización y crear un grupo futuro de colaboradores?**
- **¿Cómo incorporarse a equipos inter-organizacionales para promover la IA más allá de su grupo aislado de colaboradores habituales para involucrarse en proyectos de mayor amplitud donde podría desarrollar sus habilidades?**
- **¿Cómo lograr un ascenso profesional en los próximos dos años?**



Ahora, imagina que eres Rosario.

¿Cómo hablarías de tus necesidades y deseos con la mentora sin perjudicar la relación?

Sigues apreciando la relación con tu mentora y sabes que tiene muy buenas relaciones con gente en el liderazgo de la organización. Te gustaría seguir trabajando con ella.

Prepara una breve explicación de lo que necesitas que te dé la mentoría.



Imagínate que eres la mentora de Rosario

Te agradaba y apreciabas su talento, pero te diste cuenta de que estaban yendo por la ruta equivocada después de esta primera reunión y estabas asumiendo el rol del "sabio en escena". Adoptaste un estilo supervisor y ahora te das cuenta de que se necesita un enfoque de desarrollo más amplio.

Prepara unas palabras para cambiar el enfoque y asegurarle a Rosario que puedes ser la mentora que necesita.

¿Qué preguntas le harías para saber qué realmente necesita Rosario? ¿Qué puedes decirle para retomar la ruta adecuada?



**Gracias al apoyo
generoso del
British Council**

en colaboración con

**CONCYTEC (Perú)
Inova Consultancy
(Reino Unido)**



CONCYTEC
CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA,
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

inova
consultancy