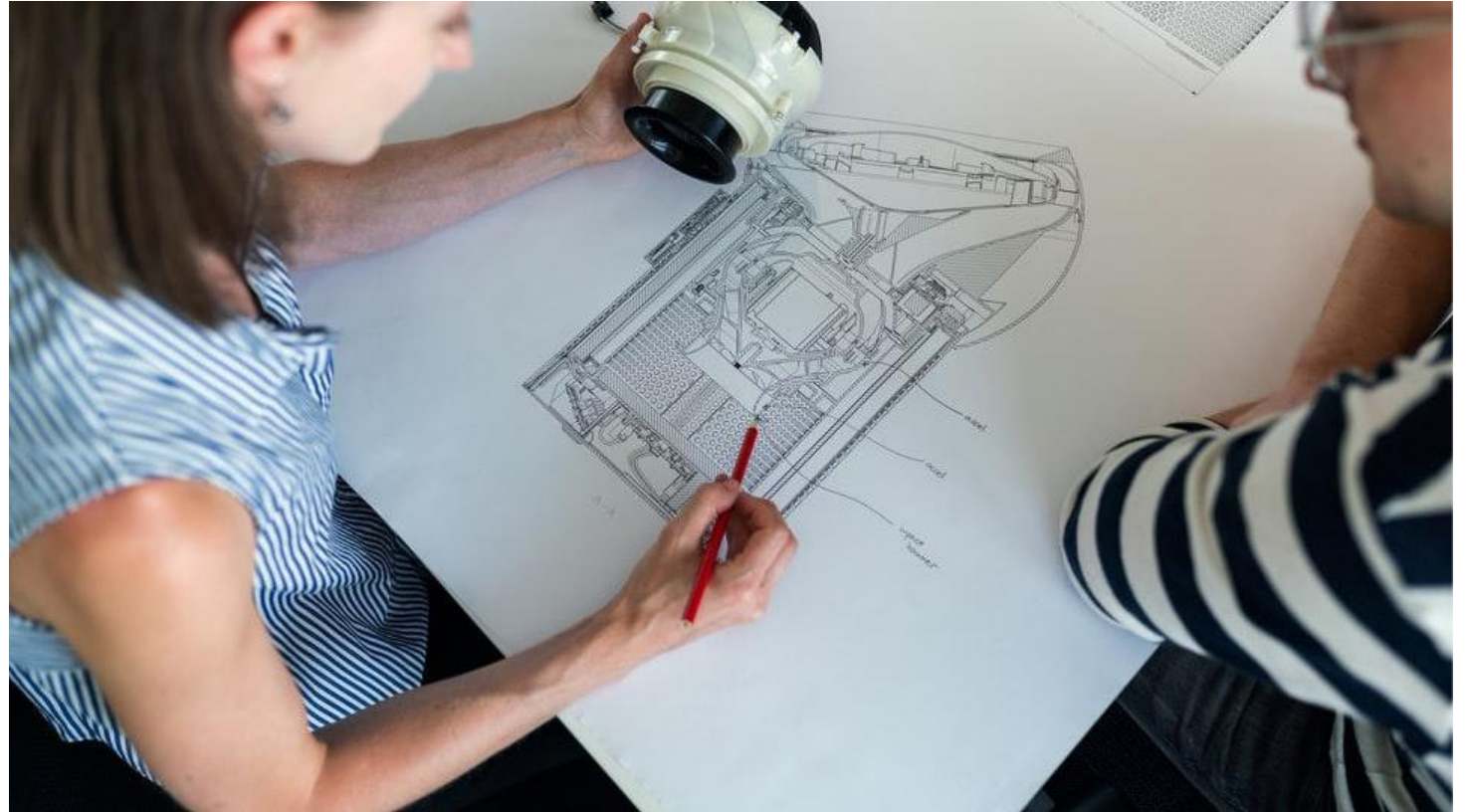


2.3

¿Cómo entender la definición organizacional / cultural de la mentoría?



La mentoría se produce en el contexto social de la organización. **El esquema de mentoría de tu organización probablemente refleje la cultura de tu organización.**

Una definición básica de la cultura puede considerarse como "la forma en que la gente hace las cosas por aquí", equivalente al paradigma del modelo de la siguiente diapositiva.



Si queremos contar con una definición más académica de lo que significa la cultura, podríamos considerar los siguientes dominios de la figura 1:

La cultura la **crean las maneras en que las personas, tanto líderes como sus seguidores/as**, actúan en las organizaciones, por las cosas que dicen y cómo se comportan respecto de los/las otros/as.

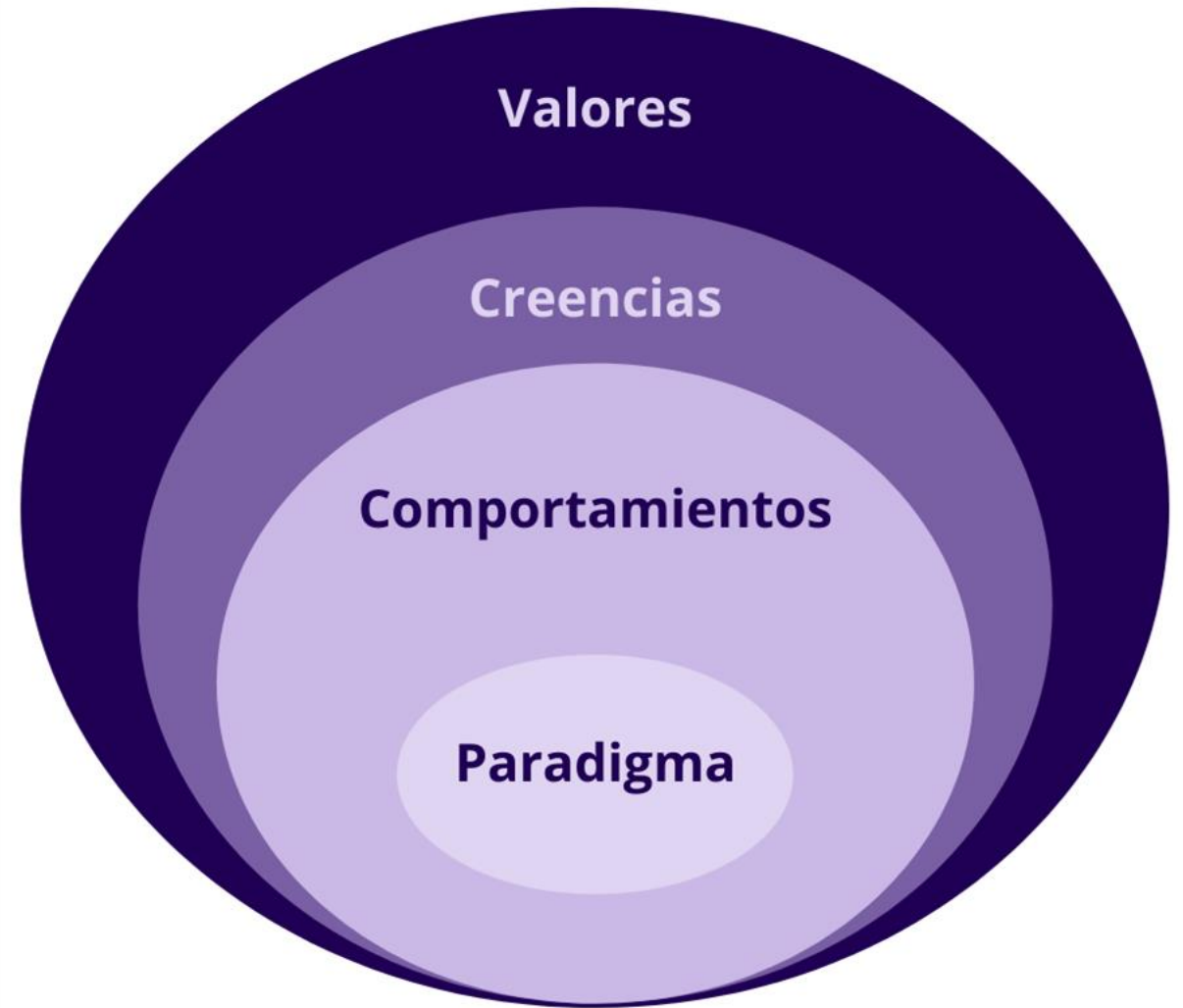


Figura 1: Fuente- E Schein Organizational Culture, 1998

Comportamientos

- ¿Cómo se hacen cumplir las políticas?.
- Los comportamientos de los/las actores/as por ejemplo, cómo interactúan los/las trabajadores/as entre ellos/ellas y las relaciones entre jefes/as y trabajadores/as.
- A menudo **existen brechas entre las intenciones deseadas y lo que sucede en la realidad.**
- Por ejemplo, un/a gerente afirma que valora la presencia de mujeres en su equipo pero programa reuniones temprano en las mañanas a las que no pueden asistir muchas mujeres. Por lo tanto, en estas reuniones se toman decisiones que no toman en cuenta diversas perspectivas.



Creencias

Las **creencias influyen en los valores** y ello podría incluir creencias acerca del aporte y valor de la fuerza de trabajo femenina.

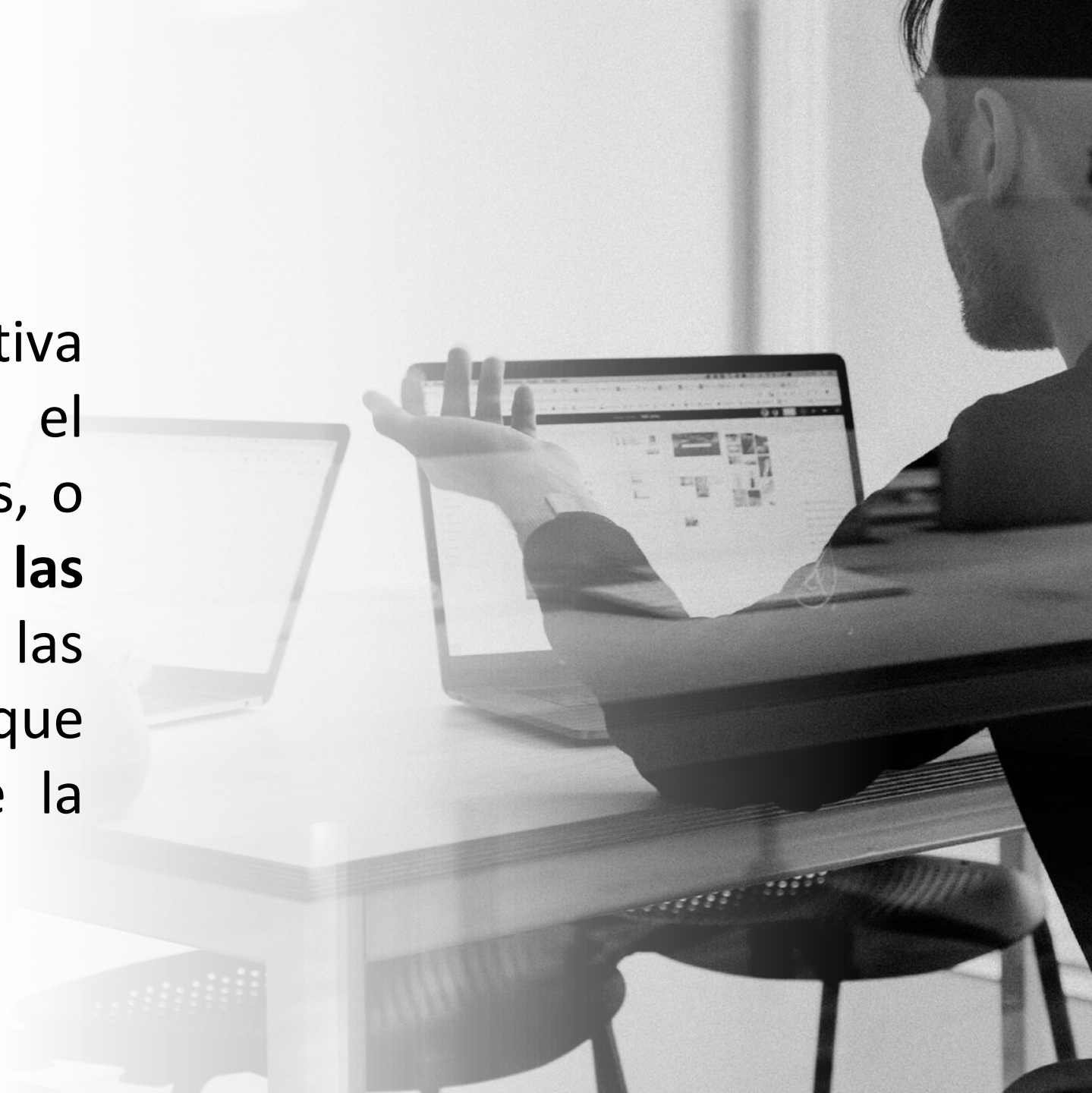


Valores

La igualdad, la disminución de las diferencias de poder, la valoración de las contribuciones de todos, las políticas en pro de la familia, la inclusión y las políticas en favor de la diversidad, en conjunto, **pueden permitir que las personas tengan tiempo para participar en actividades de mentoría** en sus horas de trabajo y en planes y programas de desarrollo.

Paradigma

Pensar en la cultura colectiva de la organización como el conjunto de reglas implícitas, o **“la manera en que hacemos las cosas acá”**. Asimismo, son las normas de la organización que se manifiestan a través de la mayor parte de las personas.

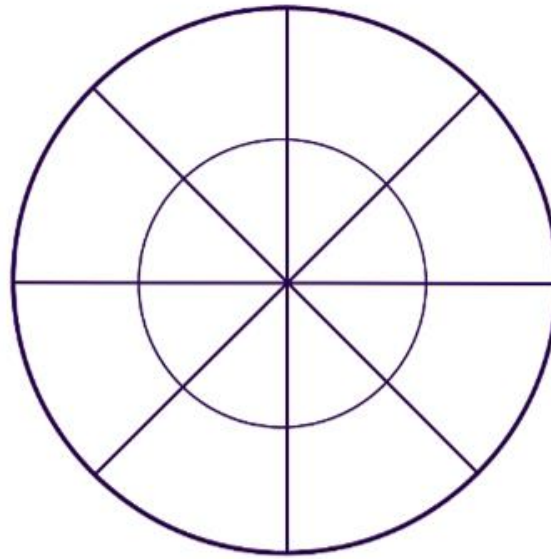


La cultura puede impulsar los comportamientos individuales. A menudo, las personas tienen conflictos con el paradigma, lo que puede hacer que su vida laboral sea incómoda o poco placentera, dependiendo de su grado de ajuste. A menudo, sólo nos damos cuenta de este ajuste cuando ya hemos estado trabajando en la organización durante cierto tiempo.

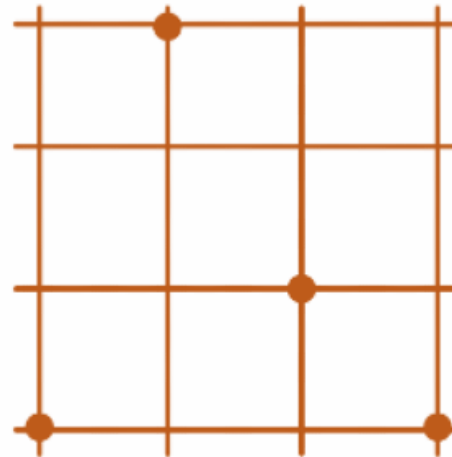


Los cuatro tipos de cultura de la organización

Charles Handy (1993)



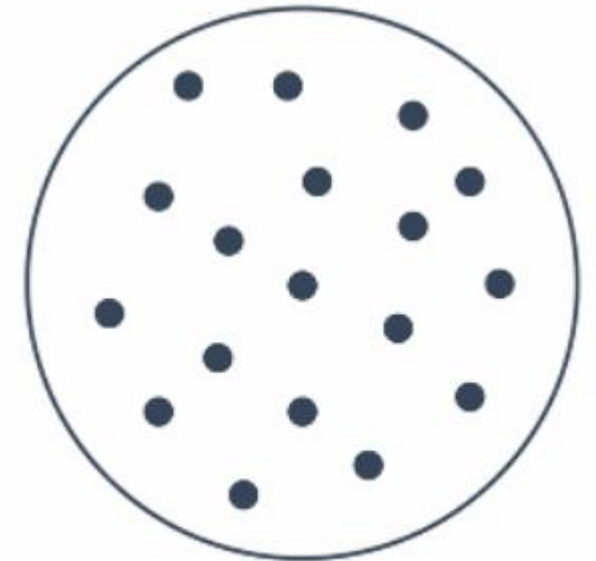
Cultura de Poder (telaraña)



Cultura de Tareas (matriculado)



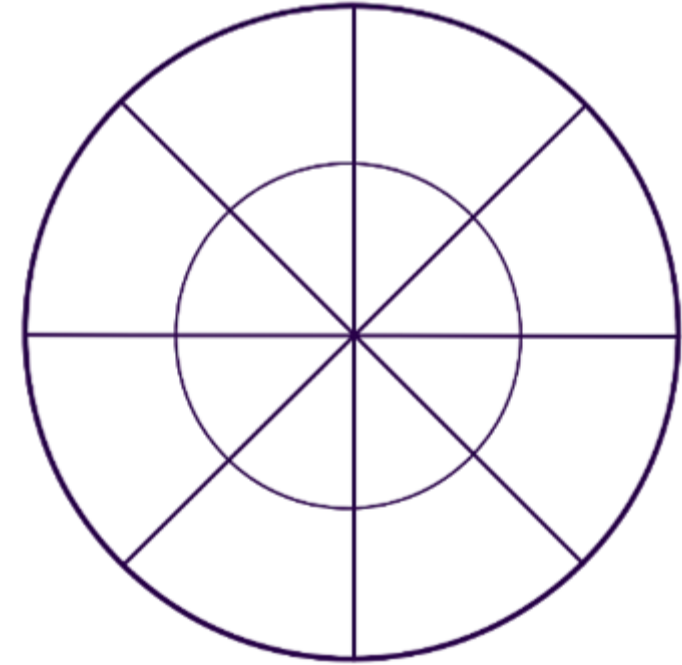
Cultura de Roles (templo griego)



Cultura de Personas (Grupo)

La Cultura de Poder (telaraña)

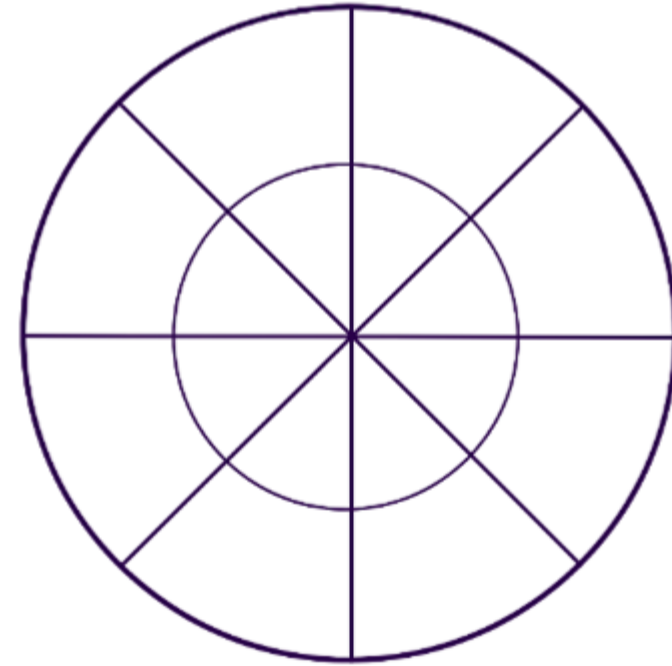
En las culturas del poder, las organizaciones pueden ser grandes o pequeñas, pero son relativamente **pocas las personas que ostentan el poder**; son los que toman las decisiones, los estrategas y los que dirigen la visión y las actividades.



A menudo las decisiones pueden ser tomadas rápidamente por un pequeño grupo. Esto significa, que las empresas pueden ser fuertes y ágiles, sin embargo, puede producirse el "**pensamiento de grupo**" (todos empiezan a pensar de la misma manera, las ideas convergen) cuando las decisiones no se cuestionan y a veces esto puede ser perjudicial.

...Cultura de Poder (telaraña)

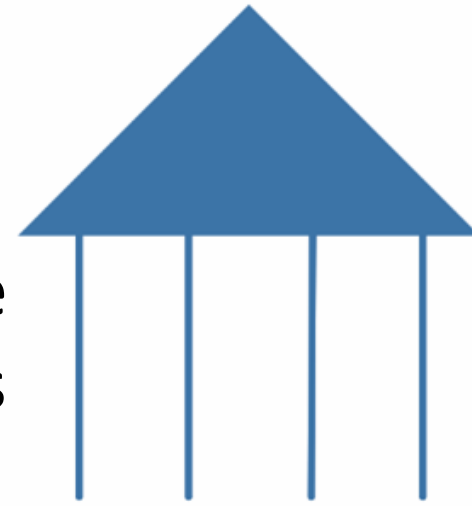
Estas organizaciones pueden ser bastante dinámicas, ya que los líderes suelen ser carismáticos, pero pueden fracasar rápidamente si las personas líderes toman el camino equivocado. Es probable que encuentre un estilo de **liderazgo autocrático**.



A veces, estas organizaciones no tienen fama de cuidar a su personal, ya que los individuos pueden ser vistos como recursos y como potencialmente reemplazables. **Con el tiempo puede producirse una deriva estratégica.** Las personas líderes con poder tienden a reclutar a personas similares a ellos/ellas y la organización puede no estar abierta a nuevas y diversas influencias. Puede ser difícil introducirse en las redes de poder en una organización de este tipo.

Cultura de Roles (templo griego)

En una cultura de roles, las personas tienen una fuerte comprensión de su trabajo, su función, sus responsabilidades y su posición en la jerarquía.

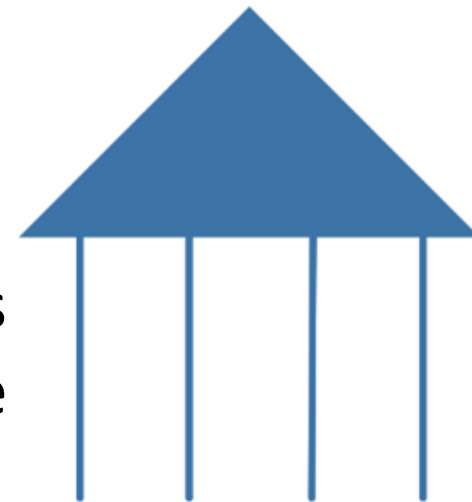


La estructura jerárquica determina el poder y las personas pueden derivar poder y estatus de sus posiciones. Puede estar dirigida por un pequeño equipo de individuos de alto nivel. Las estructuras pueden ser altas y jerárquicas; la toma de decisiones puede ser lenta y la organización puede tener aversión al riesgo. Estas organizaciones son conocidas por la burocracia, las normas, los procedimientos y las cadenas de toma de decisiones y pueden ser lentas a la hora de aplicar los cambios.

...Cultura de Roles (templo griego)

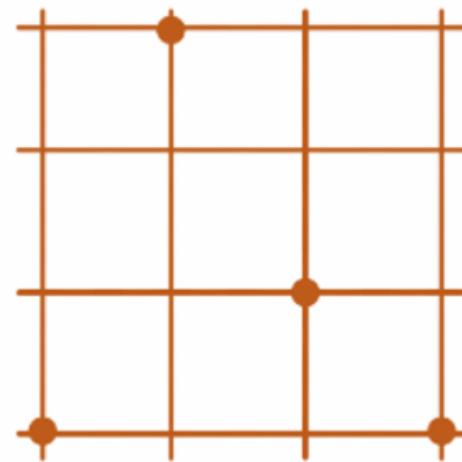
Las organizaciones relacionadas con los gobiernos y los servicios públicos suelen tener culturas de rol. Como las culturas de rol se encuentran a menudo en organizaciones grandes, también pueden encontrarse subculturas, ya que es difícil para los dirigentes mantener bajo control a las grandes organizaciones. Podría ser posible encontrar un equipo de cultura de tareas dentro de una cultura de roles más amplia.

Si bien una jerarquía clara puede ofrecer oportunidades y diferentes trayectorias profesionales, a veces el individuo puede seguir encontrando dificultades para navegar a través de las estructuras de poder. Algunas organizaciones son mejores que otras a la hora de cultivar el talento interno, otras prefieren reclutar externamente.



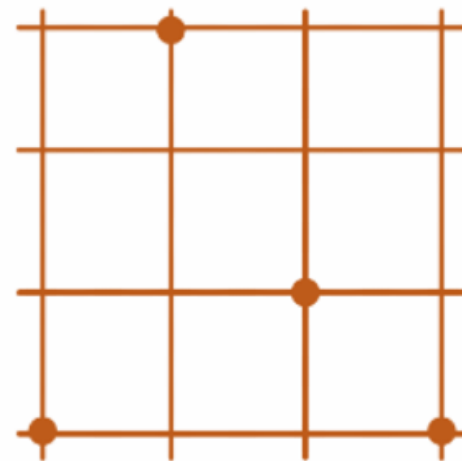
Cultura de Tareas (matriculado)

Se piensa que las organizaciones con cultura de tareas son principalmente una cultura de equipo. Prevalece un entendimiento compartido de la visión, la alineación en torno a los objetivos del equipo y el reconocimiento de las contribuciones individuales. **Es probable que se valore a las personas por sus conocimientos, habilidades y experiencia más que por su lugar oficial en la organización** o por el lugar que ocupan en un organigrama. El poder puede ser difuso y el liderazgo puede estar distribuido, posiblemente moviéndose en función de las habilidades y los talentos necesarios para realizar el trabajo.



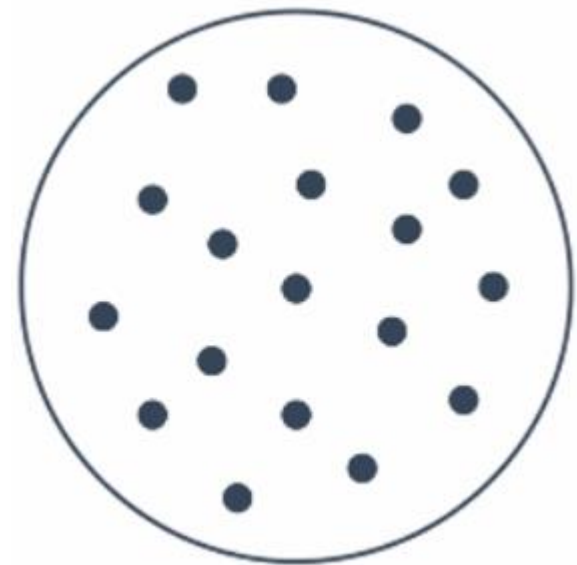
...Cultura de Tareas (matriculado)

A menudo se utiliza una estructura matriculada para planificar y compartir las tareas de trabajo, lo que permite un estilo de liderazgo democrático y consensuado. En cuanto a las formas de trabajo, es probable que se recurra a proyectos, grupos de trabajo y formaciones de individuos de duración limitada.



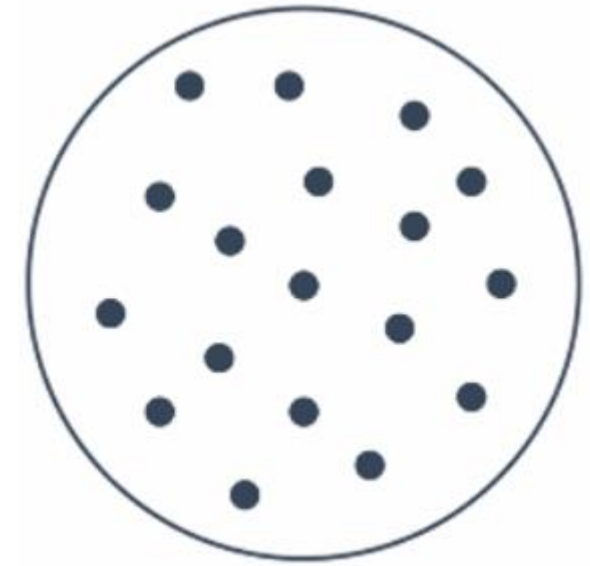
Cultura de Personas (grupo)

En estas organizaciones la cultura suele estar formada, moldeada e impulsada por un individuo o posiblemente un par. Esto puede verse en las pequeñas empresas o en las pequeñas agencias profesionales que se organizan en torno a intereses personales sobre una base colectiva. La empresa puede beneficiarse de un gran impulso personal, visión y pasión, sin embargo estas empresas pueden encontrarse con dificultades si llegan a una fase de crecimiento o expansión en la que se necesita más experiencia. Los individuos pueden ser carismáticos y la atmósfera y el tono los marca el líder principal.



...Cultura de Personas (grupo)

Como estas organizaciones se rigen por las necesidades individuales, puede ser bastante aleatorio el comportamiento de los/las empleados/as.



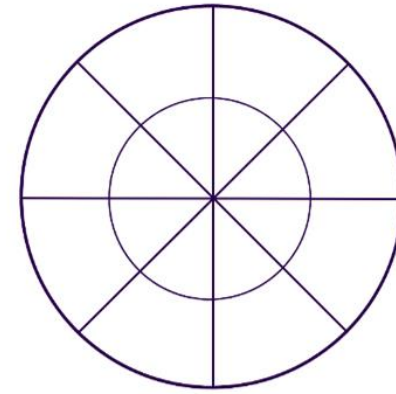
Con un/a jefe/a psicológicamente justo/a, podría ser estupendo para su carrera, mientras que, si la dirige alguien que no puede asumir responsabilidades y siempre pasa la pelota cuando se pone problemático, puede ser bastante difícil gestionar su carrera.

La cultura organizativa no puede separarse del contexto. Las organizaciones pueden adaptarse en épocas de auge y recesión, en contextos políticos y en épocas de estabilidad e inestabilidad.

Escenarios y nuestra cultura organizacional

Aunque tendríamos que realizar un análisis adecuado, a menudo podemos ver señales en nuestras interacciones con los demás sobre el tipo de cultura en la que operan.

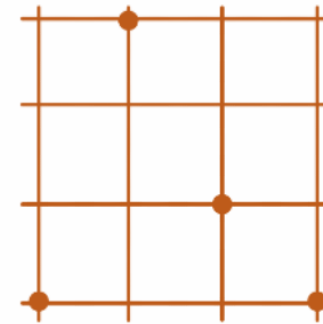
Te invitamos a que reflexiones cuál de estas culturas se aplica a tu organización actual



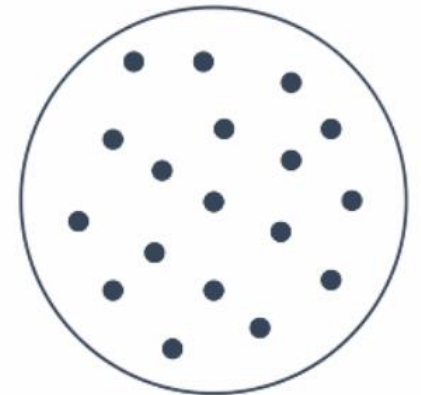
Cultura de Poder (telaraña)



Cultura de Roles (templo griego)



Cultura de Tareas (matriculado)



Cultura de Personas (Grupo)

La organización de Antonio

Antonio trabaja en un pequeño estudio de arquitectura de cuatro personas. Está involucrado en la experimentación de la **construcción con nuevos materiales ecológicos**. Su esposa tiene una colega (Ángela) que trabaja en un laboratorio investigando la resistencia a la tracción de los nuevos materiales. Angela le ha pedido si puede visitar la empresa de Antonio durante dos días para aprender de él con el fin de ver si puede ser un posible mentor.



...La organización de Antonio

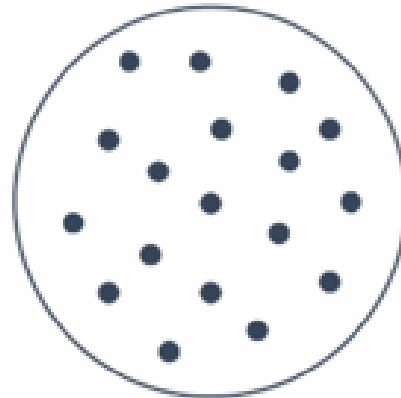
Antonio tuvo que preguntar si esto era aceptable; su jefe, el fundador, le dijo: "Es alentador que aprecien nuestra innovación, pero no creo que un consultorio pequeño como el nuestro tenga el tiempo o la capacidad para mezclarse en asuntos de mujeres".

Antonio señaló que las redes universitarias de Ángela podrían ser útiles, pero su jefe insistió en que no necesitan gente de fuera, ya que pueden hacerlo todo por su cuenta.



Por lo tanto la respuesta del jefe de Antonio refleja el tipo de cultura de su organización

Si te preguntas que tipo de cultura es la organizacion de Antonio la respuesta correcta es la cultura de personas



Cultura de Personas (Grupo)



La organización de Marietta

Marietta trabaja en una gran organización gubernamental que supervisa las normas de fabricación de cosméticos y artículos de aseo. Pensó que esto quedaría bien en su CV y lleva allí cuatro años. Tiene una sólida formación científica adquirida al trabajar a nivel internacional para conglomerados mundiales.



...La organización de Marietta

Se siente frustrada porque su experiencia anterior no parece contar mucho. Ha realizado un buen trabajo que ha sido apreciado en los equipos de proyecto. Se ha presentado a tres ascensos y cada vez ha sentido que había excusas espurias (ilegítimas) de por qué no tenía éxito cuando le daban su opinión. Parece que esperaban que hubiera trabajado en varios departamentos del mismo nivel antes de ser considerada para el ascenso. Le resulta lento y laborioso ascender en esta organización, por lo que está considerando la posibilidad de marcharse.



Por lo tanto viendo lo que le sucede a Marietta esto refleja el tipo de cultura de su organización

Si te preguntas que tipo de cultura tiene la organización de Marietta la respuesta correcta es la cultura de roles



Cultura de Roles (templo griego)



Si el ajuste a la cultura organizacional es inadecuado, debemos considerar alternativas:

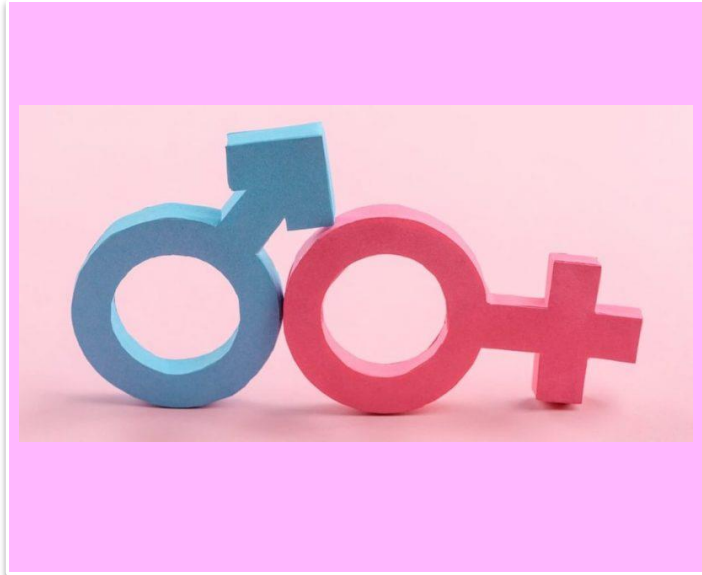
- Buscar un acuerdo, adaptar las tareas (tratar de encontrar un valor positivo del trabajo para si mismo) y manejar los límites.
- Considerar los beneficios y desventajas de permanecer en la organización.
- Considerar cualquier riesgo profesional, efectos sobre la remuneración, nuestra carrera y nuestra reputación personal.
- Alternativas de obtención de ingresos: cambio de carrera, trabajar como freelance, trabajar independientemente o iniciar un negocio propio.

Sugerencias

- Si te das cuenta de que estás trabajando con una mentoreada que tiene problemas para sentirse a gusto dentro del paradigma cultural de su organización, no te apresures a asumir que ella debe de salir de la organización. Maneja bien el ritmo de la conversación y explora todas las opciones ¿Qué alternativas son posibles?
- Puedes usar nuestra plantilla de Revisión de Puestos de Trabajo para guiar la conversación. Encontrarás la plantilla en el módulo 5.



Las dimensiones de género en las organizaciones se manifiestan en las siguientes áreas



Jerarquías

Prácticas gerenciales

Manera en que las mujeres
ascienden en la estructura
gerencial: igualdad de género

La masculinidad en las
organizaciones y cómo se manifiesta
el poder

Adhesión a las normas y apertura al
cambio

Tolerancia hacia otras culturas y
hacia aquellas que aparentemente
no son normativas

Diferentes maneras de entender la mentoría en la organización

Uno de los factores clave que influye en el diseño de un esquema y enfoque de mentoría son las creencias acerca del poder:

- ¿Se considera que las personas son iguales?
- ¿Es fácil para las personas entrar en contacto con otras personas de la organización a las que se atribuye un mayor poder?
- ¿Se valora a las personas por sus habilidades y contribuciones antes que por su posición jerárquica?

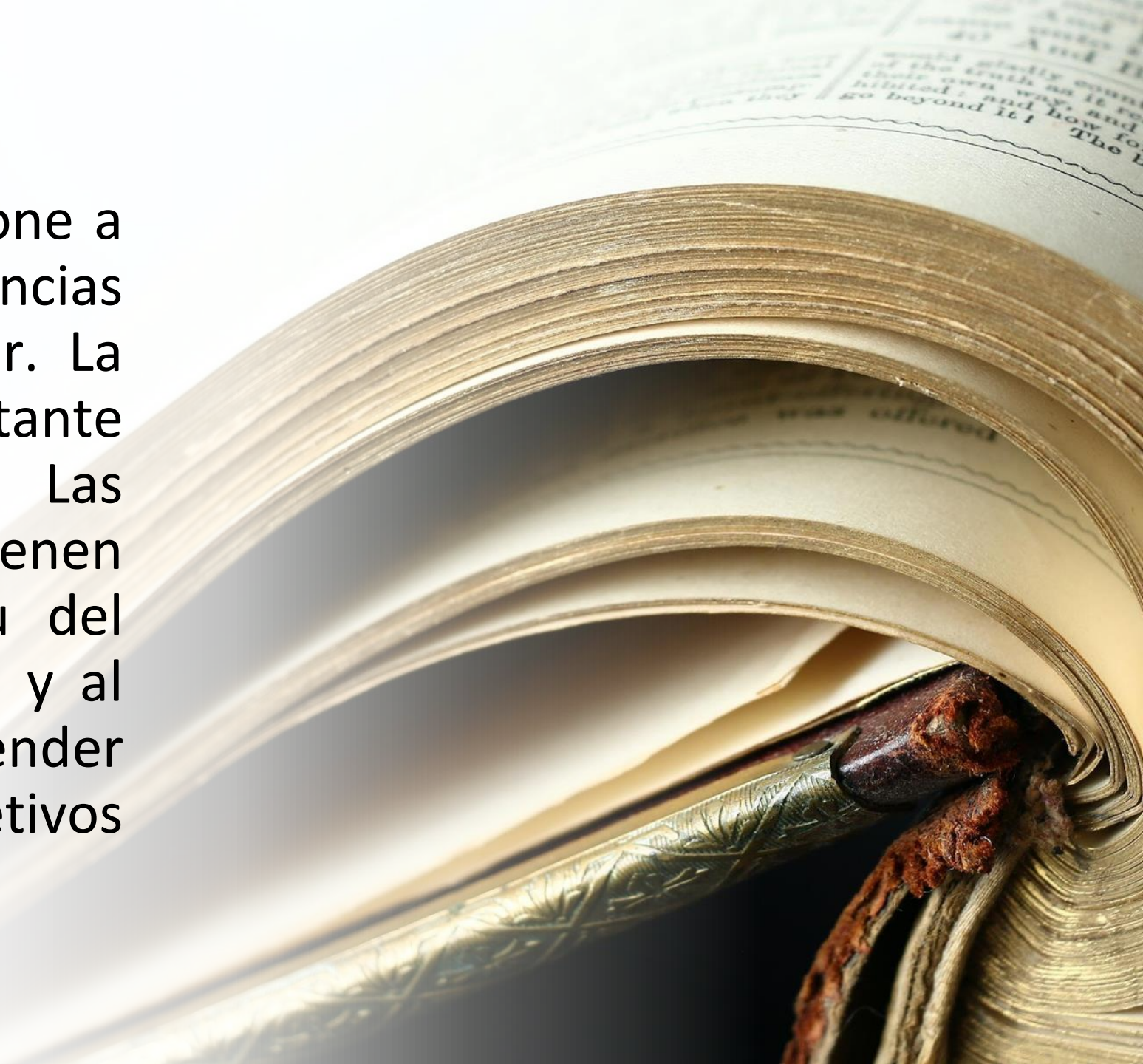


...Diferentes maneras de entender la mentoría en la organización

- ¿Se alienta el trabajo mediante matrices cruzadas o entre equipos cuando se reúnen personas de diferentes niveles para trabajar en proyectos conjuntos?
- ¿Se enfatiza el individualismo o el colectivismo?



Una capa que se superpone a lo antedicho son las creencias de cada mentora/mentor. La situación puede ser bastante compleja. Las mentoras/mentores tienen que respetar el espíritu del esquema de la mentoría y al mismo tiempo entender explícitamente los objetivos que se buscan.



Los temas culturales y el individuo

- Los individuos establecen las relaciones de mentoría a partir de **identidades multifacéticas**. Pueden tener más de una identidad, por ejemplo, como empleado, gerente, madre de familia, supervisores de estudios y, por supuesto también pueden tener más de una identidad relacionada con raza, religión, etnicidad e historia previa de exclusión. También pueden tener diferentes fortalezas que utilizan en el centro de trabajo, que no utilizan en su vida hogareña.
- Los individuos también pueden haber sido sujetos del fenómeno de **‘otredad’** durante su vida laboral, lo que significa que no siempre sienten que pertenecen a la organización y se preguntan si tienen el apoyo de sus supervisores o gerentes.

...Los temas culturales y el individuo

- La otredad puede ser resultado de la raza, discapacidad, religión o clase social.
- Estas cuestiones pueden hacer que sea aún más importante que el mentor o la mentora se aproxime a la relación con una visión positiva incondicional.
- Hay varias tensiones que existen entre el individuo y la cultura organizacional en la que trabaja, y muchas de éstas son sutiles y otras más explícitas.



Visión positiva incondicional por ejemplo en la otredad

La visión positiva incondicional es un concepto desarrollado por Carl Rogers (Rogers, 1956) que implica **un aprecio y aceptación totales de las personas cuando se trabaja con ellas en la mentoría, el coaching y la consejería**. El enfoque implica estar presente para la persona, independientemente de lo que diga o haga . En los contextos con mentoreadas, incluye el enfoque centrado en la persona. Esto implica estar conscientes de no ejercer el fenómeno de la “otredad” cuando estamos haciendo nuestra mentoría.



En lo que se refiere a tu comportamiento como mentora/mentor

Esto significa que debes:

- Escuchar con atención, interés y curiosidad.
- Abstenerte de formular juicios sobre las acciones o afirmaciones de la mentoreada; pero sí puedes manifestar curiosidad y hacer más preguntas para comprender su punto de vista y su contexto.
- Abstenerte de compartir opiniones personales y de hacer sugerencias directas que puedan reforzar su sentimiento de otredad.
- Evaluar si la mentoreada se está poniendo en riesgo con sus acciones, explorar los puntos a favor y en contra, y ayudar a que tome sus propias decisiones.



Estudio de caso cultural - Chantrea

Chantrea trabaja en el campo de la inteligencia artificial. Se encarga de diseñar procesos automatizados que simulan intervenciones humanas en una organización de cuidado de la salud que realiza tareas de triaje de salud mental para pacientes privados en América Latina. Ella es originaria de Cambodia y se ha topado con cierto racismo en sus diversas actividades en varias organizaciones.

Las personas tienden a asumir que no tiene una buena formación y parecen sorprenderse al enterarse de que es una graduada universitaria. También asumen que es una persona calmada y pasiva, como si ésta fuera la única representación que tienen las personas sobre las mujeres asiáticas. Uno de sus jefes anteriores asumía que una vez que se casara, dejaría el trabajo para formar una familia...





...Un gerente hombre también asumía que Chantrea era una mujer sin ambiciones. La discriminaba y ridiculizaba su deseo de ascender. La relegaba a tareas del “piso pegajoso” pidiéndole que se ocupara de preparar las actas de las reuniones, preparar bebidas para las reuniones de los equipos y pidiéndole que mantuviera los sistemas administrativos bien ordenados. Chantrea señaló que esto no estaba en su descripción de puesto, pero se rieron de ella. El gerente le respondió: “Pretendes más de lo que corresponde a tu nivel”.

Te han asignado como mentora/mentor de Chantrea y te estás preparando para tu primera reunión. Te han contado un poco de su historia, pero no quieres ahondar en las experiencias que le resultaron negativas, sino más bien entender cómo la habían malentendido y excluido, y sobre todo, qué es lo que quiere obtener de esta relación de mentoría. El esquema de mentoría tiene el propósito explícito de apoyar a las mujeres talentosas de la organización y alentarlas a ser más ambiciosas y postular a puestos de mayor jerarquía.



Ejercicio

- ¿Qué preguntas harás para establecer una buena relación?
- ¿Qué preguntas harás para invitarla a compartir los aspectos pertinentes de su historia profesional?
- ¿Cómo llevarás la conversación al punto exacto de lo que Chantrea desea obtener de la mentoría?



**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