



Organización
Internacional
del Trabajo



► Caja de herramientas para implementar Programas de Mentoría para Mujeres Sindicalistas



**Caja de herramientas
para implementar
Programas de Mentoría
para Mujeres Sindicalistas**



**Organización
Internacional
del Trabajo**



Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Véase: creativecommons.org/licenses/by/4.0. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

Atribución de la titularidad - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: OIT, *Caja de herramientas para implementar programas de mentoría para mujeres sindicalistas*; Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2026, © OIT.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.*

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.*

Materiales de terceros - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a: rights@ilo.org. Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220435335 (impreso); 9789220435342 (PDF)

DOI: <https://doi.org/10.54394/00033980>

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Véase: www.ilo.org/descargo-de-responsabilidad.

Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Contenido

Abreviaturas	4
Glosario	5
1. Introducción	6
2. Marco conceptual: Igualdad de género en las organizaciones sindicales	8
<u>Igualdad de género en el mundo del trabajo y sindicatos</u>	9
3. Programas de mentoría para mujeres sindicalistas.....	12
<u>¿Qué es un programa de mentoría?</u>	13
<u>¿Para qué un programa de mentoría para mujeres sindicalistas?</u>	13
4. Metodología del programa de mentoría para mujeres sindicalistas.....	16
<u>Planear un programa de mentoría para mujeres sindicalistas</u>	17
<u>Diagnóstico</u>	17
<u>Establecer objetivos</u>	19
<u>Diseño</u>	20
<u>Ejecutar un programa de mentoría para mujeres sindicalistas</u>	23
<u>Selección de participantes</u>	23
<u>Conformación de duplas</u>	24
<u>Arranque</u>	26
<u>Participar en un programa de mentoría para mujeres sindicalistas</u>	27
<u>Relación de mentoría</u>	27
<u>Acuerdos de mentoría</u>	28
<u>Sesiones mentora-mentorada</u>	28
<u>Ser mentorada</u>	31
<u>Ser mentora</u>	32
5. Temas clave para mujeres sindicalistas	34
<u>Liderazgo inclusivo</u>	36
<u>Síndrome de la impostora</u>	36
<u>Prevención y atención de la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral</u>	39
<u>Creación de la narrativa profesional</u>	41
<u>Negociación con perspectiva de género en el ámbito sindical</u>	42
<u>Cuidados</u>	43
6. Bibliografía	48
7. Formatos	50
<u>Formato 1. Puntos de análisis sobre la igualdad en los sindicatos</u>	51
<u>Formato 2. Ejemplo de calendario de programa de mentoría</u>	52
<u>Formato 3. Muestra de Lineamientos de Programa</u>	53
<u>Formato 4. Ejemplo de convocatoria</u>	54
<u>Formato 5. Guía para presentación de duplas</u>	55
<u>Formato 6. Muestra de Acuerdos de Mentoría</u>	56
<u>Formato 7. Muestra de sesiones mentora-mentorada</u>	60

Agradecimientos

Esta caja de herramientas ha sido elaborada en el marco de la implementación del proyecto FARO: Fortalecimiento del Acceso a la Resolución Oportuna de Conflictos Laborales, financiado por el Programa Laboral de Empleo y Desarrollo Social de Canadá.

La elaboración y coordinación de los contenidos estuvo a cargo del equipo consultor de *ComingUp*, integrado por Natalia Calero Sánchez, Sofía Cruz Monjaraz y Daniela Rangel Esparza, bajo la supervisión de Mitzy Baqueiro, Oficial de Género, y Sandra Carrizosa, Coordinadora del proyecto FARO.

Asimismo, este trabajo fue posible gracias a las contribuciones del equipo del proyecto FARO de la OIT: Raquel Apodaca, Oficial de Monitoreo y Evaluación; Ana Vega, Asistente Administrativa; y Gabriela Márquez, Oficial de Relaciones Laborales.

Expresamos también nuestro agradecimiento a quienes brindaron su apoyo durante la elaboración de esta caja de herramientas y la implementación del Programa de Mentoría para Mujeres Sindicalistas: Pedro Américo Furtado, Director de la Oficina de la OIT para México y Cuba; Paz Arancibia, Especialista Senior en Género y No Discriminación de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe; Maribel Batista, Especialista en Actividades con Trabajadores de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, y Mario Lugo, Oficial Nacional de Comunicación de la Oficina de la OIT para México y Cuba.

Nuestro reconocimiento se extiende a las y los participantes de esta primera edición del Programa de Mentoría, agradecemos profundamente su compromiso y entusiasmo al compartir sus experiencias, desafíos y aprendizajes.

Gracias por contribuir, desde sus espacios y trayectorias, al fortalecimiento del liderazgo de las mujeres en el ámbito sindical. Su participación ha sido, sin duda, el corazón de esta iniciativa.

Abreviaturas

CES	Confederación Europea de Sindicatos
CSI	Confederación Sindical Internacional
ESDC	Programa Laboral de Empleo y Desarrollo Social de Canadá
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo

Glosario

Discriminación: Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación; y cualquier otra que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación.¹

Dupla: Es la pareja de personas mentora y mentorada, que fueron asignadas una a otra.

Igualdad de género: Situación en la cual mujeres y hombres acceden con las mismas posibilidades y oportunidades al uso, control y beneficio de bienes, servicios y recursos de la sociedad, así como a la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, saludable, cultural y familiar.²

Igualdad Sustantiva: Es el acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales.³

Mentoría: La mentoría es una relación colaborativa de aprendizaje entre dos o más personas que tiene el objetivo de generar aprendizajes, tomar decisiones, planear y tomar acción en el desarrollo profesional y personal.⁴

Persona Mentora: Persona participante de un programa de mentoría con mayor experiencia y carrera profesional que puede guiar a otras personas que no tienen experiencias comparables a las que la persona mentora ha tenido.

Persona Mentorada: También llamadas *mentee*, es la persona participante de un programa de mentoría de nuevo ingreso o con menor experiencia, quien tiene metas y objetivos profesionales y busca aprender y crecer en el ámbito laboral.

Perspectiva de género: Concepto que se refiere a la metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género.⁵

Programa de mentoría: Son iniciativas organizacionales en las que se establecen y dan seguimiento a relaciones de mentoría. Estos programas buscan ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y capacitación, facilitar la traslación de liderazgos y habilidades gerenciales, impulsar el crecimiento profesional, e incluso mejorar los resultados organizacionales.⁶

1

Introducción



Desde 2024, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con financiamiento del Programa Laboral de Empleo y Desarrollo Social de Canadá (ESDC) implementa el proyecto FARO: Fortalecimiento del Acceso a la Resolución Oportuna de Conflictos Laborales. FARO tiene el objetivo de fortalecer las relaciones laborales a través de herramientas para la prevención de conflictos y la consolidación de la eficacia de las instituciones de impartición de justicia laboral. También busca promover el liderazgo de las mujeres en la vida sindical y fomentar la creación de indicadores de género que permitan dar seguimiento y cumplimiento a los compromisos de la reforma laboral de México (2017-2019).

Uno de los tres pilares del proyecto FARO es la transversalización de la perspectiva de género. Como parte de este pilar, se diseñó e implementó un programa de mentoría para mujeres sindicalistas a nivel nacional. Sus objetivos fueron fomentar el liderazgo de las mujeres sindicalistas, mejorar los conocimientos técnicos y las habilidades blandas, así como fortalecer las redes profesionales de las participantes. Este programa tuvo lugar entre octubre 2025 y marzo 2026 con la participación de alrededor de 60 personas de distintas organizaciones sindicales de México. Para su diseño, se llevó a cabo una serie de grupos focales con mujeres sindicalistas para comprender con mayor profundidad cómo viven y perciben su participación en la vida sindical y detectar los principales retos a los que hacen frente para ocupar espacios de toma de decisiones. La información recabada y su análisis, así como la implementación del programa de mentoría aportaron

lecciones valiosas sobre los programas de mentoría y su utilidad para promover el liderazgo de las mujeres sindicalistas.

Con base en estos aprendizajes y para impulsar la creación de programas de mentoría en el ámbito sindicalista en México, se diseñó la presente “Caja de herramientas para implementar Programas de Mentoría para Mujeres Sindicalistas”. Esta caja de herramientas es un documento práctico cuyo objetivo es brindar a las organizaciones sindicales la información y las herramientas básicas necesarias para planear e implementar programas de mentoría para mujeres sindicalistas. Esta caja de herramientas inicia con un marco conceptual sobre la igualdad de género en organizaciones sindicales y una explicación de qué son y para qué sirven los programas de mentoría para mujeres sindicalistas. La sección metodológica se organiza en tres etapas: planeación, ejecución y participación. Las dos primeras están dirigidas a las personas responsables de implementar el programa, y la tercera a las mujeres sindicalistas que participan en él. Finalmente, esta caja de herramientas desarrolla temas clave para las mujeres sindicalistas que orientan el diseño y desarrollo del programa de mentoría.

A lo largo del documento aparecen recuadros titulados “Formato” y “Recurso recomendado”. Los primeros son formatos guía que facilitan el desarrollo de la actividad descrita en la sección, que pueden usarse directamente o utilizarse como ejemplo para la elaboración de formatos propios. Los recuadros de “Recurso recomendado” contienen información adicional y se refieren a documentos o sitios web que profundizan en el tema de la sección.

Marco conceptual: Igualdad de género en las organizaciones sindicales





Igualdad de género en el mundo del trabajo y sindicatos

En México, el 22.42 % de las personas trabajadoras está sindicalizada y el 16.9 % de los sindicatos —579 en total— es encabezado por una mujer, según un estudio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Instituto de Innovación e Investigación de la Confederación de Trabajadores de México.⁷ Estos datos evidencian la necesidad de impulsar la participación de las mujeres en la vida sindical, especialmente en cargos de decisión y en la negociación colectiva, para integrar la perspectiva de género en las agendas internas y atender los desafíos específicos que enfrentan.

Las reformas en materia laboral de 2017 y 2019 en México transformaron el sistema de justicia laboral e incorporaron disposiciones orientadas a promover la igualdad. La fracción IX Bis del artículo 371 de la Ley Federal del Trabajo, que regula los contenidos de estatutos sindicales, establece la obligación de que los sindicatos impulsen la representación proporcional de mujeres en sus órganos de gobierno. Aunque este avance constituye un paso significativo hacia una mayor igualdad sustantiva, aún persisten desafíos importantes para lograr una participación y representación equitativas entre mujeres y hombres en el ámbito sindical.

Existen obstáculos a los que las mujeres se enfrentan en el mundo del trabajo: para acceder a ocupaciones, a puestos de toma de decisiones y a empleos de ciertas características o sectores. Esta segregación horizontal y vertical de la ocupación y la distribución desigual de trabajo no remunerado, como las actividades domésticas y los cuidados, se traducen en desigualdad en condiciones laborales, como la brecha salarial y la sobrerrepresentación de mujeres en trabajos de medio tiempo.⁸

En 2004 en todo el mundo, las mujeres trabajaban aproximadamente 6 horas y 25 minutos menos por semana que los hombres en un empleo remunerado, pero dedicaban 3.2 veces más horas que los hombres al trabajo de cuidados no remunerado. Esta responsabilidad de cuidados excluía a 708 millones de mujeres de la fuerza de trabajo.⁹

Para 2025, se ha reducido la desigualdad de género en ingresos anuales por persona trabajadora, pero a escala mundial las mujeres empleadas continúan percibiendo un salario considerablemente inferior en promedio al de los hombres, trabajan menos horas remuneradas, y están sobrerrepresentadas en el empleo informal. En el primer semestre de 2025, la tasa de participación de hombres fue del 75% y la de mujeres, casi del 53%; la ocupación, del 71% y del 49%, respectivamente; y la desocupación, del

5% y del 7%.¹⁰ Estas cifras muestran que hoy en día persisten desigualdades de género en el mundo del trabajo. Existen brechas en las oportunidades de empleo; déficit de trabajo decente para las mujeres; desigualdad de género en los ingresos; desigualdad en el tiempo dedicado a un empleo remunerado; desigualdad en el empleo informal; y segregación ocupacional.¹¹ También persisten obstáculos para la participación de las mujeres en el empleo de calidad: responsabilidades de cuidado excesivas y desiguales; brechas en la cobertura de protección social; baja representación de mujeres en organizaciones de empleadores y trabajadores; y vulnerabilidad al acoso y violencia en el trabajo.¹²

Sin embargo, se reconoce que la igualdad de género es fundamental para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible. Constituye un eje transversal del Programa de Trabajo Decente de la OIT y es también un objetivo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, integrado además transversalmente en los demás dieciséis objetivos. Diversos estudios demuestran que el crecimiento inclusivo y sostenible requiere políticas integrales y coherentes que promuevan la productividad, la diversificación productiva y la formalización laboral; y que, para lograrlo, es indispensable prestar especial atención a la igualdad de género.

Los sindicatos como actores clave para la igualdad de género en el mundo del trabajo

Las desigualdades de género que persisten en el mundo del trabajo también se reflejan en las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Si bien en las últimas décadas se han observado avances sostenidos en la incorporación y participación de las mujeres, persisten brechas en la afiliación y el acceso a los espacios de liderazgo.¹³

En 2019, la Confederación Sindical Internacional (CSI) contaba con más de 200 millones de miembros en 332 organizaciones afiliadas de todo el mundo, de los cuales solo más de 80 millones eran mu-

jer. Sin embargo, la sindicalización de las mujeres ha aumentado en los últimos diez años. Las tasas más altas de sindicalización de las mujeres se encuentran en el sector público, donde tienden a emplearse más mujeres. Dentro de la CSI y de la Confederación Europea de Sindicatos (CES), las tasas de afiliación de mujeres promedian el 42% y el 43.5%, respectivamente. Sin embargo, por ejemplo, en los máximos órganos de decisión de las organizaciones afiliadas a la CSI, en promedio, solo el 28 % de representantes son mujeres, y en las afiliadas a la CES solo 11 de las 39 confederaciones cuentan con una mujer en un puesto clave de liderazgo.¹⁴

La discriminación y la violencia continúan siendo desafíos relevantes en los espacios sindicales en México. Seis de cada diez mujeres sindicalizadas reportan haber experimentado alguna forma de discriminación, y el 45% ha enfrentado situaciones de acoso o violencia en espacios sindicales y de trabajo. Solo 3 de cada 10 sindicatos cuentan con protocolos contra la violencia de género.¹⁵

Frente a estos retos, se han registrado avances importantes en el marco normativo para la igualdad en los ámbitos laboral y sindical. La reforma laboral de 2019 estableció la obligación de promover la representación proporcional de mujeres en cargos directivos sindicales, y en 2020 México ratificó el Convenio 190 de la OIT sobre violencia y acoso (2020), un compromiso significativo con la erradicación de estas prácticas.¹⁶

Los sindicatos desempeñan un papel fundamental en la promoción de la igualdad de género en el mundo del trabajo, al contribuir al cuestionamiento progresivo de los roles de género tradicionales y a la construcción de relaciones laborales más inclusivas. En este sentido, un número creciente de organizaciones sindicales está incorporando la perspectiva de género en su quehacer, impulsando medidas orientadas a fortalecer la participación de las mujeres en los espacios de liderazgo, promover la igualdad salarial

por trabajo de igual valor, garantizar la no discriminación en el empleo, favorecer la conciliación entre la vida laboral y personal, y prevenir y abordar la violencia y el acoso en el ámbito laboral y sindical.¹⁷

Las mujeres sindicalistas promueven agendas orientadas a la justicia económica, la prevención de la violencia y del acoso, el desarrollo sostenible, la justicia climática y los procesos de transformación industrial.¹⁸



3

Programas de mentoría para mujeres sindicalistas





¿Qué es un programa de mentoría?

La mentoría es una relación colaborativa de aprendizaje entre dos o más personas que genera reflexiones, decisiones, planificación y acción, y que facilita el desarrollo personal y profesional. Las empresas u organizaciones utilizan programas de mentoría para apoyar el crecimiento profesional y personal de su personal, así como para fortalecer las relaciones y la cultura organizacional. La mentoría representa una oportunidad para brindar nuevos conocimientos y experiencias, y tiene como objetivo central fomentar el aprendizaje y el desarrollo personal a través de metodologías específicas.

Un programa de mentoría en el ámbito laboral es una iniciativa estructurada y formal que vincula a personas mentoras y personas mentoradas, en duplas, con el fin de:

- Impulsar el aprendizaje.
- Favorecer la transferencia de conocimientos.
- Promover el desarrollo personal y profesional
- Fortalecer la trayectoria y el crecimiento profesional.

Un programa de mentoría en una empresa u organización se suele diseñar en función de los objetivos estratégicos de la organización; entonces puede perseguir estos objetivos y muchos más. La característica inmutable de cualquier programa de mentoría es que en la dupla mentor/a-mentorada/o se construye una relación horizontal y un clima de diálogo que promueven nuevas perspectivas útiles para el desarrollo personal profesional.¹⁹



¿Para qué un programa de mentoría para mujeres sindicalistas?

Los programas de mentoría han adquirido una relevancia creciente en el mundo del trabajo, particularmente en el sector privado y corporativo. Las empresas han optado por implementar estos programas por diversas razones, entre ellas:²⁰

- Ofrecer oportunidades de aprendizaje a su personal
- Aumentar la satisfacción y confianza del personal para disminuir la rotación de personal
- Facilitar la transferencia de habilidades de liderazgos y gerenciales
- Eficientar la resolución de problemas de personal nuevo
- Impulsar el crecimiento profesional
- Mejorar los resultados organizacionales

Muchas de estas organizaciones han obtenido como resultado un aumento significativo de ingresos, crecimiento de la empresa y un aumento en el éxito profesional del personal de menor antigüedad. Las personas participantes de estos programas han reportado beneficios como:

- Aumento de compensación financiera
- Aumento de ascensos
- Mayor confianza para buscar oportunidades profesionales
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor compromiso con el crecimiento profesional dentro de la empresa

En particular, los programas de mentoría para mujeres se han convertido en una práctica popular entre las organizaciones que buscan impulsar la igualdad de género y diseñar estrategias para promover el liderazgo de sus trabajadoras. Se ha comprobado que invertir en las mujeres y las niñas puede aumentar la productividad, la eficacia organizacional, el retorno de la inversión y la satisfacción de las y los consumidores.²¹ Algunas organizaciones, en particular las empresas, diseñan e impulsan iniciativas que buscan específicamente promover oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres. La iniciativa predilecta para este objetivo son los programas de mentoría, que son ampliamente utilizados a nivel internacional y están despertando un interés creciente en muchos países.²²

A nivel mundial, los sindicatos han sido líderes en la implementación de programas de mentoría para lograr la representación igualitaria de las mujeres. Reconocen que

la representación igualitaria de las mujeres en los sindicatos debe ir acompañada de representación igualitaria también en los cargos de liderazgo sindical y en los procesos y órganos de toma de decisiones. Algunos ejemplos de sindicatos pioneros en estas iniciativas incluyen a la CSI. En su Asamblea de Mujeres de 2017, el Comité de Mujeres de la CSI impulsó que sus organizaciones afiliadas asumieran el compromiso de fortalecer sus esfuerzos para alcanzar una representación igualitaria y equitativa de las mujeres en el liderazgo sindical y desarrollar programas de mentoría para mujeres jóvenes.²³

UNI Global Union, por ejemplo, impulsa un programa de mentoría para preparar a jóvenes mujeres sindicalistas para futuros cargos de liderazgo y es reforzado por la campaña “40 for 40”, que busca garantizar 40% de representación de mujeres en todos los órganos de toma de decisiones de UNI.²⁴

Los programas de mentoría dirigidos a mujeres sindicalistas se caracterizan por su enfoque flexible y adaptable. Su finalidad no es solo responder a las necesidades propias de cada sindicato, sino consolidarse como iniciativas sostenibles en el tiempo, más allá de los periodos iniciales de implementación, generalmente establecidos en dos años. Estos programas constituyen, al mismo tiempo, una experiencia de crecimiento personal y profesional, cuya facilidad de implementación permite su expansión tanto dentro de los sindicatos como entre ellos. El diseño de los programas de mentoría contempla un enfoque de crecimiento progresivo, para que las duplas que comenzaron con la primera edición del programa sean agentes multiplicadores de él.²⁵



Metodología del programa de mentoría para mujeres sindicalistas



1

Planear un programa de mentoría para mujeres sindicalistas

Diagnóstico

Para entender el estado actual de la igualdad en cualquier organización o institución, incluidos los sindicatos, se recomienda identificar las formas de desigualdad y discriminación que experimentan las mujeres, así como los ámbitos en los que se requieren acciones específicas. Un primer paso consiste en realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa de la situación actual.

Una evaluación cuantitativa se realiza mediante la recopilación y el análisis de estadísticas desagregadas por sexo en distintos ámbitos (empleo, contratación, formación, entre otros). La evaluación cualitativa puede realizarse a través de encuestas dirigidas al personal y/o a actores externos, así como mediante la recopilación de información a través de grupos focales.

Por un lado, la información cuantitativa ayuda a evaluar el panorama actual y medir el progreso. Algunos indicadores cuantitativos de la representación igualitaria en el liderazgo pueden ser:²⁶

- Representación de género balanceada (40%-60%) en órgano directivo (Comité Ejecutivo o análogo)
- Representación de género balanceada (40%-60%) en asambleas
- Representación de género balanceada (40%-60%) en todos los comités
- Representación de género balanceada (40%-60%) en delegaciones
- Representación de género en el sindicato en general
- Mujeres que participan en programas de desarrollo personal
- Recolección de datos desagregados por sexo para asegurar el balance de género por ocupación o función
- Recolección de datos desagregados por sexo sobre afiliaciones, designación de cargos y abandono de cargos

Por otro lado, entrevistar y encuestar a personas del sindicato para recolectar información sobre cómo perciben sus condiciones de trabajo y de vida y cuáles son sus reivindicaciones permite determinar qué cuestiones se deben abordar. Se recomienda incluir preguntas sobre

la conciliación entre la vida laboral y la familiar, el acoso sexual, las oportunidades de formación y desarrollo profesional, la disponibilidad o no de recursos para el cuidado de niños y niñas, la discriminación en el lugar de trabajo, entre otros temas.

La recopilación de información cualitativa también puede indagar sobre la familiaridad e interés en programas de mentoría para mujeres a través de preguntas como:

- Cuando escuchas las palabras “mentor” y “mentoría”, ¿qué ideas o asociaciones te vienen a la mente?
- Si el sindicato implementara un programa de mentoría para mujeres, ¿qué conocimientos o experiencias te gustaría adquirir o qué áreas de oportunidad tuyas te gustaría atender?
- ¿Por qué las organizaciones necesitan un programa de mentoría? ¿En qué puede contribuir una persona mentora?
- ¿Qué áreas o departamentos requieren mayor involucramiento en la mentoría?

- ¿Qué tipo de barreras internas y externas podrían presentarse durante la implementación del programa de mentoría?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del apoyo que actualmente ofrece el sindicato a sus integrantes con menos experiencia?
- De acuerdo con la cultura organizacional, ¿en qué problemáticas, objetivos y necesidades debería enfocarse el programa de mentoría?
- Si se implementara un programa de mentoría para mujeres en el sindicato, ¿qué esperarías lograr a través de él? ¿Cuáles serían resultados exitosos?

Además de la información cuantitativa y cualitativa que arroje un diagnóstico, un sindicato que ha decidido implementar un programa de mentoría para mujeres sindicalistas debe analizar el contexto organizacional en el que se insertará el programa, en relación con la igualdad de género.²⁷ Es posible encontrar algunos puntos de análisis de la igualdad en los sindicatos en el [Formato 1. Puntos de análisis sobre la igualdad en los sindicatos.](#)

► RECURSO RECOMENDADO

Una metodología colaborativa para recopilar información cualitativa utilizada en ámbitos sindicales es la **investigación en acción participativa**. En esta guía práctica, la Fundación Friedrich Ebert Stiftung explica que la investigación-acción participativa combina la producción de conocimiento con la acción sindical y su objetivo principal es transformar una realidad concreta junto con las personas que la viven. Explica los tres pasos para llevarla a cabo: preparación, trabajo de campo y análisis y uso de datos.

Consulta en: <https://www.fes.de/es/themenportal-gewerkschaften-und-gute-arbeit/gewerkschaften-international/manual/materiales-basicos/investigacion-en-accion-participativa>



Establecer los objetivos de un programa de mentoría para mujeres sindicalistas es un elemento fundamental de su planeación. Los objetivos del programa pueden reflejar las metas generales del sindicato, las razones por las que se decidió implementar el programa y los principales hallazgos del diagnóstico.

Se recomienda tomar en consideración tanto los objetivos institucionales como los individuales de las personas participantes y que ambos se orienten al desarrollo de la trayectoria profesional, a la construcción de un mejor entorno laboral que fomente la satisfacción profesional y promueva una cultura organizacional justa e igualitaria.

Los objetivos de la mentoría deben ser concretos, viables y alcanzables. Entre más específicos sean los objetivos, más fácil será evaluar los resultados y mejorar el programa de mentoría en futuras ediciones.

Para establecer los objetivos, es útil reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- ¿A quién busca impactar el programa?
- ¿Cuál es su población objetivo?
- ¿Por qué las personas líderes del sindicato respaldan este programa?
- ¿Cuáles son los resultados deseables del programa?
- ¿Cómo se integra este programa en la estrategia general de igualdad de género del sindicato?
- ¿Quiénes podrían ser personas mentoras?
- ¿Quiénes podrían ser personas mentoradas?
- ¿Qué alianzas existentes podrían apoyar el programa de mentoría?
- ¿Cuánto tiempo puede destinarse a la gestión, el diseño y la implementación del programa?
- ¿Qué recursos están disponibles para el programa de mentoría?



Establecer objetivos



¿Quién?

El correcto funcionamiento de un programa de mentoría requiere necesariamente una persona o área que cumpla el rol de “Coordinación del Programa”. En el ámbito empresarial, las organizaciones suelen asignar el rol de coordinar y gestionar los programas de mentoría al área de recursos humanos o a la unidad, al personal o al departamento responsable del desarrollo profesional del personal. En los sindicatos, se recomienda crear un cargo o área *ad hoc* y temporal o solicitar la designación por parte del Comité Ejecutivo.

La Coordinación del Programa tiene las funciones de planificación de todo el proceso, la asignación de las parejas de mentoría, la capacitación de las personas mentoras, el seguimiento del proceso y la sistematización de los resultados. Las responsabilidades clave incluyen, entre otras:

1. Definir los objetivos del programa de mentoría.
2. Elaborar lineamientos y directrices de mentoría acordes con las necesidades de la organización.
3. Identificar y reclutar a personas mentoras y mentoradas.
4. Emparejar personas mentoras y mentoradas en duplas.
5. Brindar orientación y acompañamiento a las personas mentoras.
6. Dar seguimiento y evaluar el proceso de mentoría.
7. Mantener comunicación con las personas participantes.
8. Recabar retroalimentación de las personas participantes
9. Realizar ajustes, cambios o reasignaciones en las duplas cuando sea necesario.
10. Coordinar el cierre de las distintas fases del programa.
11. Elaborar reportes de seguimiento y de resultados.

¿Cómo?

La ejecución del programa de mentoría para mujeres sindicalistas se resume en 4 fases y 16 acciones concretas. Algunas de estas 15 acciones se retoman en las siguientes secciones, y para otras se detallan sus implicaciones y propósitos a continuación.



Diseño



Preparación

1. Decidir:
 - ¿Qué mujeres sindicalistas pueden formar parte del programa?
 - ¿Qué persona, grupo u órgano desempeñará el rol de Coordinación?
 - ¿Cuándo inicia y finaliza?
 - ¿Cuáles son sus objetivos?
2. Seleccionar a participantes por designación o convocatoria abierta con criterios de selección
3. Conformar duplas personas mentora-persona mentorada (ver sección Conformación de duplas)
4. Impartir sesión informativa inicial (ver sección Arranque)
5. Presentar a duplas (cada mentora con su respectiva y mentorada) (ver sección Arranque)
6. Facilitar que cada dupla cree sus Acuerdos de Mentoría (ver sección Acuerdos de Mentoría)

Implementación

7. Sesiones informativas sobre los roles de personas mentoras y mentoradas (Ver secciones *Ser Mentorada* y *Ser Mentora*)
8. Capacitación (ver sección Arranque)
9. Seguimiento al desarrollo del programa
10. Compartir materiales educativos, consejos y recursos adicionales
11. Comunicación constante

Cierre

12. Facilitar el intercambio de experiencias entre participantes
13. Evaluación de satisfacción de participantes

Evaluación

14. Revisar el cumplimiento de los objetivos
15. Decidir sobre la continuación o interrupción del programa y las mejoras pertinentes

¿Cuándo?

La duración del programa de mentoría debe definirse por cada organización sindical, según los objetivos y el contexto organizacional identificados en el diagnóstico. La duración recomendada de implementación de los programas de mentoría es de un mínimo de 3 meses, idealmente de 6 meses y, como máximo, de 1 año. Un acompañamiento de 6 meses es ideal porque permite a las duplas establecer objetivos realistas, dar seguimiento a su progreso y, finalmente, alcanzarlos. Adicionalmente a los meses de implementación, se recomienda asignar 1 mes de preparación y 1 mes de cierre y evaluación ([Ver Formato 2. Ejemplo de calendario de programa de mentoría](#)).

Se recomienda que el tiempo de implementación del programa sea de 6 meses, para asegurar que cada dupla tenga al menos 6 sesiones mentora-mentorada, una al mes.



Selección de participantes

Cada sindicato debe diseñar el proceso de selección de participantes del Programa de Mentoría para mujeres sindicalistas. Dicho proceso debe desarrollarse bajo los principios de **transparencia, igualdad de oportunidades y no discriminación**. El proceso de selección puede incluir la difusión de información sobre el programa, la publicación de una convocatoria, la realización de una sesión informativa para personas interesadas y/o la circulación de un formulario de aplicación. Todas estas acciones deben orientarse a atraer y comprometer a quienes conforman el público objetivo del programa, es decir, aquellas personas con mayores posibilidades de beneficiarse de la mentoría y de contribuir a sus objetivos. La participación voluntaria es necesaria y el compromiso personal constituye un valor agregado para el éxito del programa. El Formato 4. Ejemplo de convocatoria [[hyperlink](#)] presenta un ejemplo de convocatoria, que incorpora datos que deben recogerse y tomarse en cuenta para la selección. Algunos criterios de selección para las personas participantes pueden ser:

2

Ejecutar un programa de mentoría para mujeres sindicalistas

- Experiencia profesional y/o sindical*
- Cargo/función sindical
- Género**
- Antigüedad en el sindicato
- Recomendaciones de compañero/as
- Razones o interés por participar en el programa
- Metas o aspiraciones en sindicato/lugar de trabajo
- Disponibilidad de tiempo
- Apertura al aprendizaje
- Habilidades
- Entusiasmo

* Comúnmente, los programas de mentoría seleccionan personas mentoras con amplia experiencia profesional y personas mentoradas que sean de nuevo ingreso o tengan poca experiencia profesional. Este criterio no es fijo, porque la relación de mentoría no necesariamente requiere una marcada diferencia en los niveles de experiencia, ya que el aprendizaje mutuo puede generarse a partir del intercambio de conocimientos, habilidades y perspectivas diversas, lo cual resulta igualmente valioso para ambas partes.

** Si uno de los objetivos del programa de mentoría es promover la participación y el liderazgo de las mujeres en los sindicatos, entonces las personas mentoradas deben ser solo mujeres. Sin embargo, las personas mentoras pueden ser tanto hombres como mujeres. En el caso de que sean hombres, se recomienda considerar, tanto en su selección, como en su capacitación, la sensibilidad a la igualdad de género y las formas de discriminación que las mujeres viven en los lugares de trabajo y sindicatos.

Algunas características especiales que se deben buscar para cada rol son:

Personas mentoras	Personas mentoradas
• Capacidad para orientar y acompañar a otras personas. • Es reconocida por fijarse metas y lograrlas. • Motivación para participar en el programa. • Disposición a dedicar tiempo y esfuerzo al programa. • Es afín y respetuosa de los valores y ética del sindicato. • Sabe dar retroalimentación. • Busca oportunidades para retribuir al sindicato. • Comparte libremente su experiencia, sus conocimientos y sus redes.	• Motivación para participar en el programa. • Disposición a dedicar tiempo y esfuerzo al programa. • Toma responsabilidad de su carrera profesional. • Busca establecer metas y expectativas realistas en su vida profesional. • Está abierta a escuchar y recibir retroalimentación. • Busca consejo, opiniones y evaluación de su desempeño. • Es proactiva. • Es autónoma y busca su desarrollo personal.



Conformación de duplas

La conformación de duplas, es decir, el emparejamiento de personas mentoras con personas mentoradas, es clave para el éxito de un programa de mentoría. Las mejores y más productivas relaciones de mentoría son aquellas en las que se logra construir una relación colaborativa y de confianza. Para esto, es indispensable que la persona mentora y la mentorada estén cómodas una con la otra.

La coordinación del programa es responsable de conformar las duplas: empareja a las personas mentoras con las personas

mentoradas que considera que podrían tener la relación de mentoría más provechosa. Para esto, es muy importante contar con información básica de todas las personas postulantes sobre su carrera profesional y sindical, su experiencia, su interés en el programa de mentoría y sus expectativas. Esta información se suele recabar en el proceso de selección ([ver Formato 4. Ejemplo de convocatoria](#)). Algunos criterios de emparejamiento de personas mentoras y mentoradas pueden ser:

- Formación profesional y educación continua

- Experiencia profesional de persona mentora y aspiraciones profesionales de personas mentorada
- Ausencia de conflictos de interés (personas que no trabajan en la misma área, reportan a los mismos líderes o cumplen funciones distintas)
- Intereses en común
- Personalidad
- Género (alguna mentorada puede preferir no tener un mentor hombre)

También debe tomarse en cuenta:

- Es preferible que no tengan una relación cercana previa para evitar preconcepciones personales o profesionales.

- Las áreas de interés o de afinidad profesional pueden ser diferentes, pero complementarias.
- Las aspiraciones de la mentora no necesariamente tienen que coincidir con la carrera de la persona mentora.

Cuando se proponen las duplas, es importante tratar de identificar y evitar dinámicas de poder entre la persona mentora y la mentorada: por la antigüedad de la persona mentora, por género, por las funciones que desempeñan en el sindicato, entre otras circunstancias. Es necesario informar a las personas participantes que, si en el desarrollo del programa surgen conflictos, dinámicas de poder o actitudes negativas, se puede solicitar el cambio de dupla; si alguna persona participante actúa en contra de los principios del programa, se debe reportar a la coordinación.

► RECURSO RECOMENDADO

Programas de mentoría inter-sindicales

Los programas de mentorías para mujeres sindicalistas pueden diseñarse e implementarse para participantes de diferentes organizaciones sindicales. La diversidad de experiencias de las mujeres sindicalistas nutre las relaciones de mentoría y crea un efector multiplicador en cada sindicato. Si el programa que se diseña es inter-sindical, la estrategia de confirmación de duplas debe ser especialmente cuidadosa, para asegurar que las experiencias de las personas mentoras son relevantes para las mentoradas. Eso no significa necesariamente que las trayectorias y expectativas sean iguales, pero sí deben ser complementarias.

El Programa de Tutorías de UNI Igualdad de Oportunidades es un ejemplo de programa de mentoría inter-sindical. Para leer saber más, consulta su Manual de buenas prácticas https://uni-iwd.org/descargas/ManualGOODPRACTICES_EN_web.pdf y Manual de Programa de mentoría https://es.uni-iwd.org/descargas/manual%20for%20uni%20mentoring%20program-%20es_es.pdf



Arranque

Previo al inicio de las sesiones mentora-mentorada es indispensable que la coordinación de toda la información necesaria a las personas participantes, que presente a cada persona mentora con su respectiva mentorada y viceversa y que se capacite a las participantes. En las siguientes secciones se desarrollan estos tres elementos.

Sesión informativa inicial

Se recomienda brindar toda la información necesaria y relevante del programa a las personas participantes en una sesión informativa inicial. Las personas mentoras y mentoradas podrán desempeñar su rol y cumplir con sus responsabilidades, si tienen información completa y específica. En la sesión se debe dar espacio a las preguntas y respuestas de las participantes. Se recomienda incluir en la sesión:

- Objetivos del programa
- Roles y responsabilidades de personas mentoras y mentoradas
- Calendario del programa
- Reglas de conducta y expectativas éticas de todas las personas participantes
- Información y datos de contacto para reportar quejas
- Formas de seguimiento del programa

Toda esta información se puede sintetizar en un documento de lineamientos que se entregue a las personas mentoras y mentoradas, para su futura referencia ([ver Formato 3. Muestra de Lineamientos de Programa](#))

Presentación de duplas

Antes de iniciar el programa de mentoría, se recomienda organizar un evento de encuentro entre personas mentoras y mentoradas. Este espacio permite que todas las participantes se conozcan, establezcan un primer contacto y comiencen a construir redes de apoyo y colaboración,

lo cual contribuye a crear una base sólida para el desarrollo del programa. Este evento también puede cumplir la función de la sesión informativa inicial, de crear entusiasmo y corresponsabilidad entre participantes y de fortalecer el sentido de comunidad. También es fundamental presentar a las personas mentoras y mentoradas que integrarán cada dupla. Es útil compartir con cada una sus perfiles, los criterios considerados para emparejarlas, así como sus motivaciones y expectativas respecto del programa. A partir de esta presentación, su comunicación y sus acuerdos son privados y autogestionados. Se puede generar un espacio en el evento para esta presentación, con dinámicas rompehielos o proporcionar preguntas que faciliten la conversación ([Ver Formato 5. Guía para presentación de duplas](#)) Alternativamente, si la reunión física representa un reto, se puede hacer la presentación vía electrónica.

Capacitación

Se recomienda que todas las personas mentoras y mentoradas participen en un proceso de capacitación, en el que se les introduzca en los métodos y enfoques que pueden utilizar en sus sesiones de mentoría. La capacitación debe ser dirigida por la coordinación del programa, y puede ser impartida por la coordinación o por personas expertas externas.

La capacitación puede dirigirse tanto a las personas mentoras como a las personas mentoradas, ya sea en sesiones separadas o conjuntas. Las formaciones diferenciadas permiten atender de manera más específica las necesidades y responsabilidades asociadas a cada rol. Se pueden incluir módulos prácticos para fortalecer las habilidades de comunicación; las participantes deben aprender a generar entornos seguros, basados en la confianza y la apertura, mediante la escucha activa y la comprensión del lenguaje corporal. Puede ser impartida previa a la presentación de duplas o a lo largo del programa, dependiendo de su contenido y de sus objetivos estratégicos ([ver Formato 2. Ejemplo de calendario de programa de mentoría](#)).

La capacitación puede incluir:

- La información que las participantes necesitan sobre el programa
- Mecanismos de retroalimentación
- Estilos de comunicación
- Estilos de liderazgo
- Diferencias entre coaching y mentoría
- Modelo de agenda para las sesiones de mentoría
- Ejercicios de simulación de conversaciones de mentoría
- Duración
- Calendarización

La capacitación ayuda a aclarar las expectativas de las participantes, a definir qué ambas partes pueden esperar del proceso y a construir un lenguaje común entre quienes participan. El objetivo de la capacitación es fortalecer las habilidades y promover el aprendizaje activo en las personas participantes. Sin embargo, esta capacitación no puede transmitirse como una imposición; en la relación de mentoría las participantes decidirán sus acuerdos, sus conversaciones y sus estilos de comunicación. La relación de mentoría es informal, por lo que es importante que los aprendizajes de la capacitación se desarrollen de forma natural.

3

Participar en un programa de mentoría para mujeres sindicalistas

Relación de mentoría

La mentoría es un proceso de intercambio de conocimientos y experiencias entre dos personas, en el cual quien cuenta con mayor trayectoria en un ámbito profesional orienta y facilita el aprendizaje de quien posee menos experiencia. A través de esta relación, ambas partes pueden fortalecer sus capacidades, compartir perspectivas y construir un espacio de desarrollo mutuo.

La relación entre mentora y mentorada requiere un alto nivel de confianza, seguridad y vulnerabilidad para fomentar la reflexión de la mentorada. Las relaciones de mentoría son más exitosas cuando están impulsadas por la mentorada, de modo que ella pueda beneficiarse al máximo del proceso; ella puede establecer los objetivos que quiere lograr; mientras que el rol de la mentora es crear un entorno seguro y de confianza para discutir los obstáculos en su carrera y en su desarrollo personal y profesional.

Esta dinámica promueve el empoderamiento de las mujeres mentoradas y su desarrollo profesional. Este enfoque reconoce que existen dinámicas de poder en las relaciones de mentoría y que, aunque la mentora tenga más experiencia, es la mentorada quien define los objetivos.

En una relación de mentoría, el aprendizaje es bidireccional y se mantiene en constante flujo entre las partes. La persona mentora puede explicar o reforzar conceptos y definiciones, pero este no es su propósito principal ni la mejor manera de aprovechar la mentoría.

El intercambio entre mentora y mentorada no se limita a reflexiones generales, opiniones o preguntas con fines de investigación. El proceso parte de los objetivos definidos por la mentorada, por lo que los contenidos que se aborden deben ser estratégicos, específicos y relevantes para los desafíos reales a los que se enfrenta la mentorada.

Acuerdos de mentoría

Una relación de mentoría exitosa requiere compromiso de ambas partes. Los acuerdos de mentoría concretan ese compromiso, clarifican los objetivos de la persona mentorada y establecen una base de confianza que funciona como base para una relación exitosa.

Cada parte deberá conservar una copia del acuerdo de mentoría y hacer todo lo posible por cumplir con lo establecido. Los acuerdos de mentoría deben hacerse lo más pronto posible después de la presentación de las duplas: en el evento de inicio o, a más tardar, en la primera sesión. Las agendas de cada sesión se inspiran en los acuerdos, con el objetivo de que, a lo largo de las sesiones y de la duración del programa, la dupla logre los objetivos planteados. La persona mentorada deberá definir, junto con su mentora, entre 3 y 7 objetivos de desarrollo profesional o de crecimiento personal. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables y relevantes, e incluir un marco temporal para su cumplimiento.

Para reflexionar sobre los objetivos, las personas mentoradas pueden plantear a las personas mentoradas las siguientes preguntas:

- “¿Qué quieres lograr para ti, tu equipo y tu organización?”
- “¿Por qué este objetivo es importante para ti, tu equipo y la organización?”
- “¿Cómo cambiará tu vida al alcanzar tus objetivos?”

Como referencia para crear acuerdos de mentoría se puede usar el [Formato 6. Muestra de Acuerdos de Mentoría](#). Para que los acuerdos de mentoría cumplan su objetivo, se recomienda que incluyan los siguientes elementos.

- Nombre y datos de contacto de mentora y mentorada
- 3-7 objetivos
- Fechas y horarios de sesiones
- Canales de comunicación acordados
- Tiempo de respuesta
- Expectativas de mentora y mentorada
- Firmas de mentora y mentorada

Sesiones mentora-mentorada

Las sesiones mentora-mentorada son el corazón del programa de mentoría, es el espacio en el que se crea la relación de mentoría y en el que se cumplen los objetivos del programa. Se basan en los acuerdos de mentoría y en su seguimiento. Dedicar tiempo a construir confianza es un elemento central al planificar las sesiones de mentoría. La relación florece cuando la dupla logra establecer un vínculo basado en la confianza mutua.

El [Formato 7. Muestra de sesiones mentora-mentorada](#), ilustra su estructura. Las sesiones mentora-mentorada tienen una duración aproximada de una hora y abordan:

- Reconocimiento de los logros o avances desde la última reunión.
- Desafíos actuales.
- Seguimiento a las tareas acordadas.
- Temas y asuntos en curso.
- Definición de los siguientes pasos (incluyendo la fecha y la hora de la próxima sesión).

Sesiones mentora-mentorada:

- ¿Dónde? Debe ser un entorno seguro para ambas, y que sea conveniente para ambas. Se recomienda el espacio laboral, y un lugar tranquilo y privado. Si la distancia física y logística las dificulta, las sesiones pueden ser virtuales.
- ¿Cuándo? Por lo menos una vez al mes. A partir de ese mínimo, la intensidad y la frecuencia de las sesiones deben acordarse entre las duplas de mentoría; se recomienda invertir entre 3 y 5 horas mensuales en el programa, incluyendo las reuniones, la preparación y el seguimiento. Este tiempo debe considerarse tiempo laboral por parte del sindicato para demostrar el respaldo e importancia que otorga al programa.
- ¿Cómo? A través del abordaje y la discusión de los objetivos y acuerdos de mentoría. En cada sesión, mentora y mentorada

toman notas, acuerdan tareas para realizar entre sesiones y se preparan para la siguiente.

Características de las sesiones mentora-mentorada:

- Confidenciales: Nada de lo que se discuta en las sesiones debe ser compartido fuera de las sesiones. No se recomienda la intervención de terceros en estas sesiones, salvo que ambas partes lo soliciten.
- Convenientes: Las fechas, modalidades y duración de las sesiones deben acordarse entre mentora y mentorada, y deben responder a la disponibilidad y capacidades de ambas (respetando los mínimos establecidos por la coordinación)
- Respetuosas: La puntualidad y la atención son formas fundamentales de demostrar respeto. También el tono y el lenguaje pueden demostrarlo.
- Concatenadas: Las sesiones se desarrollan de manera articulada, de modo que cada encuentro retoma los acuerdos y objetivos del proceso de mentoría. En cada sesión se revisan los progresos alcanzados y se establecen acciones concretas para el periodo siguiente, asegurando así un avance continuo a lo largo de todo el proceso.





Ser mentorada

¿Cuál es el rol de la persona mentorada?

- Establecer metas claras de corto y mediano plazo.
- Llegar a las sesiones preparada con dudas, objetivos y temas a tratar.
- Dar seguimiento a las recomendaciones, tareas y acciones acordadas en sesión
- Aprovechar la red y los contactos que la persona mentora pueda ofrecer.
- Ser activa en la conversación: preguntar, cuestionar, reflexionar.
- Ser consistente y comprometida
- Ser abierta y receptiva a la retroalimentación.
- Asumir la responsabilidad de su propio desarrollo.
- Compartir logros y avances
- Reconocer que su voz y su experiencia son valiosas para el movimiento sindical.
- Mantener la confidencialidad y el respeto mutuo en la relación.

¿Cuáles son las responsabilidades de la persona mentorada?

- Definir los objetivos del proceso.
- Realizar las tareas acordadas con la persona mentora.
- Participar en las capacitaciones, reuniones y actividades relevantes.
- Mantener una actitud abierta y ofrecer retroalimentación constructiva a la persona mentora.
- Solicitar orientación, opiniones, retroalimentación y acompañamiento.
- Respetar el tiempo de la persona mentora y los horarios previamente acordados

¿Qué no hacer?

- Esperar que la persona mentora “resuelva” problemas: es un acompañamiento, no una tutela.
- Limitarse a escuchar pasivamente;
- Tener miedo a hablar de aspiraciones, incluso si parecen ambiciosas.
- Perder el seguimiento entre sesiones: la constancia es fundamental.
- Dejar de lado la autenticidad: el liderazgo sindical se fortalece a partir de la diversidad de experiencias.

¿Cuál es el rol de la persona mentora?

- Acompañar la agenda de la persona mentorada, no dirigirla ni imponerle.
- Generar un entorno de confianza y seguridad psicológica para fomentar el aprendizaje de la mentorada
- Proteger y crear un espacio seguro y de apoyo para la mentorada.
- Liderar con empatía.
- Identificar y facilitar oportunidades de desarrollo, vincular a la mentorada con personas y recursos relevantes.
- Orientar, brindar estructura y dirección.
- Aportar conocimientos técnicos y profesionales, así como sobre desafíos y aprendizajes.
- Retar a la mentorada, ayudarla a explorar oportunidades de desarrollo profesional y motivarla a establecer metas altas.
- Contribuir a que más mujeres sindicalistas accedan a puestos de decisión en los órganos de gobierno sindical.
- Ser agentes de cambio hacia una cultura sindical más igualitaria.



Ser mentora

¿Cuáles son las responsabilidades de la persona mentorada?

- Prepararse para las sesiones de mentoría.
- Identificar y dar seguimiento a las tareas asignadas a la persona mentorada.
- Planificar y participar activamente en las reuniones.
- Mantener el enfoque en los objetivos y resultados.
- Identificar bibliografía, materiales y otros recursos relevantes, incluidos contactos estratégicos.
- Compartir conocimientos y habilidades.
- Participar en las capacitaciones y reuniones pertinentes.
- Mantener una actitud abierta y brindar retroalimentación constructiva a la persona mentorada.

¿Qué no hacer?

- Intervenir para resolver los problemas de la persona mentorada.
- Compartir experiencias propias con la expectativa de que la mentorada responda de la misma manera y tome las mismas decisiones.
- Realizar favores o gestiones excepcionales que no se ofrecerían a otras personas en condiciones similares.
- Transmitir la idea de que la mentorada depende constantemente de la mentora.
- Imponer puntos de vista, soluciones o decisiones, limitando el ejercicio autónomo de la mentorada. Minimizar o descalificar las experiencias o aspiraciones de la persona mentorada.
- Reproducir jerarquías tradicionales o convertir la relación de mentoría en un vínculo de autoridad.
- Usar el espacio para criticar a terceros o reproducir sesgos de género.
- Asumir que la experiencia propia es universal: cada persona vive condiciones distintas.



5

Temas clave para mujeres sindicalistas



Como parte del proyecto FARO, en 2025 y 2026 se implementó un programa de mentoría para mujeres sindicalistas a nivel nacional y se realizaron grupos focales con mujeres sindicalistas. La información recabada y su análisis, así como la implementación del programa de mentoría, arrojaron temas recurrentes y de especial interés para las mujeres sindicalistas y para su participación en la vida sindical. Estos temas contribuyeron a comprender cómo las mujeres sindicalistas viven y perciben su participación en la vida sindical y permitieron identificar los principales retos a los que hacen frente para ocupar espacios de toma de decisiones. Entre ellos están: liderazgo inclusivo; síndrome de la impostora y habilidades; prevención y atención de la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral; creación de la narrativa profesional; negociación con perspectiva de género en el ámbito sindical; y cuidados.

Estos temas clave se presentan en esta caja de herramientas para complementar la guía práctica sobre el diseño e implementación de un programa de mentoría. Pueden usarse como guías temáticas para la capacitación, como puntos de partida para el diagnóstico o como recursos para saber más.

Los liderazgos suelen centrarse en quien los ejerce, dejando de lado el contexto, las personas que le siguen o la situación específica en la que se requiere. Esto se debe a que durante mucho tiempo se han ejercido principalmente desde un sistema patriarcal que reproduce relaciones de poder opresoras, violencia, desconexión con las necesidades particulares, poca o nula inteligencia emocional, control excesivo, etc.

Una alternativa a los liderazgos tradicionales, son los liderazgos inclusivos. Estos se presentan como un cambio de paradigma y un modelo para el sindicalismo del siglo XXI.

Un liderazgo inclusivo:



Liderazgo inclusivo

- Crea seguridad psicológica
- Descubre e impulsa las fortalezas de las personas
- Estimula el aprendizaje y el crecimiento constante de las personas.
- Brinda autonomía y responsabilidad
- Hace que el trabajo sea significativo
- Promueve y garantiza la comunicación abierta y la transparencia plena

Para saber más:

- ¿Qué es el liderazgo inclusivo y cuáles son sus características? <https://gruposocialonce.com/b/liderazgo-inclusivo>
- Liderazgo inclusivo: como fomentar diversidad y equidad en equipos. <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/liderazgo-inclusivo-como-fomentar-diversidad-equidad-equiposli>



Síndrome de la impostora

El síndrome de la impostora se refiere a una creencia internalizada que experimentan las mujeres exitosas, que consiste en no creer que merecen el éxito o el reconocimiento que tienen. No es una condición de salud ni física ni mental. Es más bien una experiencia, una vivencia o un fenómeno, por lo que su abordaje no es médico. Las mujeres que experimentan este fenómeno no logran interiorizar ni se apropian de sus logros a pesar de tener evidencia objetiva de ellos. Creen que lo que han alcanzado se debe al azar o a un proceso de selección fallido; a que alguien sobreestimó erróneamente sus habilidades u a otras fuerzas externas, como la suerte.



Las mujeres que trabajan en industrias dominadas por hombres enfrentan mayores desafíos:

- Expectativas y creencias sociales sobre las capacidades de liderazgo de las mujeres.
- Estereotipos generalizados, como el de la “madre cuidadora” o el de la trabajadora doméstica.
- Mayor estrés y ansiedad en comparación con las mujeres que trabajan en otros campos.
- Falta de mentoría y de oportunidades de desarrollo profesional.
- Acoso sexual.

Las personas con síndrome del impostor se imponen reglas internas que determinan su éxito o competencia, de forma que lo demeritan o no lo reconocen. Estos modelos de competencia se pueden ver en los **tipos de impostora** y las creencias que tiene cada uno:²⁸

- La perfeccionista: exige que su trabajo sea perfecto,

constantemente lo evalúa como decepcionante y refuerza la duda de no ser capaz.

- La mujer maravilla: quiere hacerlo bien en todos los aspectos de su vida al mismo tiempo, cree que entre más haga, es mejor.
- La genia natural: cree que debe ser “naturalmente” buena para algo y que las cosas no deben costarle y, cuando enfrenta obstáculos, confirma que no es tan buena.
- La fuerte: siente que debe hacerlo todo sola porque pedir ayuda es una señal de que no es buena.
- La experta: siente que deben saberlo todo antes de empezar algo o lograrlo, no se siente suficientemente preparada, no usa sus habilidades porque espera saberlo antes.

Comportamientos que reflejan el síndrome de la impostora

- Trabajar mucho más de lo que se requiere (sobre-trabajar)



- No participar, hablar con regularidad u opinar abiertamente por temor a mostrar que no eres “tan lista”.
- Tratar constantemente de impresionar a las personas que admiras para obtener su validación.
- No aceptar reconocimientos de las demás personas o menospreciarlos.
- Buscar constantemente la perfección en todo lo que se hace.
- Compararse de manera regular con las demás personas y hacer siempre hincapié en los propios defectos, mientras se resaltan los aciertos de las personas con las que se compara.
- Subestimar o restarles importancia a tus logros.

La participación de las mujeres en la vida sindical ha aumentado exponencialmente, pero siguen enfrentando obstáculos persistentes para acceder a puestos de toma de decisiones. Algunos de estos obstáculos están asociados a su autopercepción, vinculada al “síndrome de la impostora”: autolimitación derivada de socializaciones de género, dudas infundadas sobre su capacidad, resistencias explícitas en procesos electorales internos, y violencia, que va desde la simbólica y mediática hasta expresiones institucionales dentro de los centros de trabajo.²⁹



Prevención y atención de la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral

La expresión “violencia y acoso” en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género.

La expresión “violencia y acoso por razón de género” designa la violencia y el acoso que van dirigidos contra las personas por razón de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, e incluye el acoso sexual.³⁰ La violencia y el acoso en el ámbito laboral constituyen violaciones de los derechos humanos y obstaculizan la igualdad sustantiva. Afectan de manera desproporcionada a las mujeres, quienes además enfrentan formas interseccionales de discriminación.

¿Qué efectos tiene esto?

- Repercusiones en la salud psicológica, física y sexual de las/ los trabajadores, así como en la dignidad y la autoestima.
- Falta de motivación, de desempeño y de sentido de pertenencia en el lugar de trabajo.
- Mayores tasas de absentismo y de rotación.
- Impacto en la calidad de los servicios prestados (por ejemplo, al público).
- Daños y peligros graves para las víctimas y compañeros/as de trabajo
- La capacidad de las víctimas para realizar su trabajo de manera eficaz, se reduce su potencial en el trabajo
- Impacto negativo en las relaciones laborales, en el desempeño del trabajo en equipo y en la reputación de la empresa.

La violencia está presente en las experiencias de la vida sindical de las mujeres. Lo relevante no es solo su presencia, sino también su normalización y la falta de respuestas institucionales eficaces. Es un mecanismo que limita su participación, desalienta la postulación a cargos y genera miedo a represalias. La violencia de género en organizaciones laborales constituye una barrera estructural para la igualdad y debe abordarse mediante acciones institucionales sostenidas y mecanismos de prevención, atención y sanción.³¹

¿Qué se puede hacer desde las organizaciones/instituciones?

- Abordar las desigualdades de género, la discriminación y las normas sociales que dan pie a la violencia y al acoso
- Realizar diagnósticos sobre la violencia y acoso de su centro de trabajo
- Poner en práctica actividades de prevención transformadoras

- Implementar políticas, procedimientos y prácticas eficaces de recursos humanos
- Garantizar procedimientos de quejas efectivos
- Prever reparaciones y apoyo a las víctimas/sobrevivientes
- Garantizar la rendición de cuentas y la responsabilidad de la persona perpetradora
- Sensibilización: formación, información, campañas, programas, herramientas y orientación.

Los sindicatos desempeñan un papel fundamental en:

- La elaboración de protocolos y políticas internas.
- La negociación de cláusulas de prevención y atención de violencia en la contratación colectiva.
- La creación de espacios seguros y de confianza para las trabajadoras.
- La sensibilización de sus bases sobre la importancia de la igualdad y la no violencia.

Para saber más:

- Guía sindical: Cómo prevenir y abordar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, Iniciativa Spotlight (Argentina 2022): https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/%40ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_861226.pdf
- Violencia y acoso en el trabajo: Guía práctica para las empresas, Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/es/publications/violencia-y-acoso-en-el-trabajo-guia-practica-para-las-empresas>

La narrativa personal profesional es la marca personal; es una práctica estratégica intencional en la que defines y expresas tu propia propuesta de valor. Su objetivo debe ser garantizar que la narrativa creada sea precisa, coherente, convincente y diferenciada. Una marca personal sólida y bien administrada tiene muchos beneficios:

- Mejora tu visibilidad, en particular entre quienes te importan y en lo que esperas lograr.
- Te ayuda a expandir tu red y atraer nuevas oportunidades, y
- Su proceso de construcción te ayuda a descubrir, celebrar y compartir las habilidades únicas que aportas al mundo.

Pasos para construir tu narrativa profesional:

1. Define tus propósitos, tus llamados, lo que te mueve
2. Construye una narrativa de dónde vienes, cómo se articula tu pasado con tu presente y hacia dónde quieres ir
3. Pon a prueba tu narrativa y audítala
4. Identifica a las/los actores relevantes
5. Comunica y socializa tu narrativa
6. Reevalúa y ajusta



Creación de la narrativa profesional

Tu narrativa profesional debe ser:

- Creíble. Es decir, que ofrezcas algo de valor (conocimiento, habilidades u otra información) que te posicione como experta.
- Auténtica. Crea valor de una manera que parezca sincera, honesta y sin un motivo oculto. Maximiza la autenticidad manteniendo la congruencia entre las palabras y las acciones.
- Confiable. Sé consistente en hacer lo que dices cada vez.
- Eficaz. Cumple impecablemente con tus compromisos.

Negociación con perspectiva de género en el ámbito sindical

La “negociación” se trata de comunicación, colaboración, soluciones creativas y el coraje o valor de defender tus propios deseos y expectativas o los de otras personas. Es un intercambio conversacional para lograr un ganar-ganar.

- Las mujeres negocian 4 veces menos que los hombres.
- Las mujeres con frecuencia se sienten inseguras respecto de lo que merecen. Las mujeres se preocupan de que la gente a su alrededor reaccione negativamente si piden demasiado.
- Las mujeres creen que negociar o “pedir de más” afecta sus relaciones personales.

Modelo de negociación ASK

Actitud (attitude)

- Asumir el 100 % de la responsabilidad de tus resultados; no debes confundirlo con “tomarlo como algo personal”.
- Perspectiva de colaboración: la clave para lograr que otros te ayuden, es ser capaz de ver el mundo como ellos lo ven. Regla Platino: trata a las personas como quieren ser tratadas, NO como a ti te gustaría que te trataran.
- Sé consciente de esto y actúa en consecuencia: Todo es negociable.



Negociación con perspectiva de género

Habilidades (skills)

- Escucha atenta.
- Cuestiona, pregunta.
- Aboga: pide lo que quieres.
- Construye un “Puente Dorado”: haz coincidir tus valores con las necesidades y deseos de las personas con quienes negocias.
- Crea un clima propicio a la cooperación.

Conocimiento (knowledge)

- ¿Qué es importante para las personas con las que negocias? ¿Qué es importante para ti y para las personas por las que negocias?
- ¿Qué valoran las personas con las que negocias? ¿Qué valoras tú o las personas por las que negocias?
- ¿Qué valor tiene esto para las personas con las que negocias? ¿Qué vale para ti o para las personas por las que negocias?

Las 5 C's de la negociación

- **Clarifica lo que quieres:** establece tus objetivos. Cuanto más clara seas sobre lo que es

importante para ti o para las personas por las que negocias, y sobre lo que no aceptarás, más fácil será mantener un enfoque constante y no distraerte del objetivo final.

- **Conecta para lograr asociación y ganancias mutuas:** Identificar los objetivos de la otra parte es tan importante como identificar los propios. Comprender bien qué quiere la otra parte puede marcar la diferencia al negociar lo que satisface sus necesidades.
- **Colabora para lograr el sí:** Las negociaciones no significan imponer nuestras necesidades sino colaborar para llegar a una solución que satisfaga de la mejor manera las necesidades de ambas partes.
- **Crea la conversación:** pregunta, escucha y aboga por lo que ambas partes quieren. Una negociación exitosa requiere una conversación adecuada entre las partes.
- **Comprométete y celebra:** Asegúrate de poner el acuerdo por escrito. Los malentendidos y los acuerdos fallidos ocurren cuando las expectativas no son claras o no están alineadas entre sí.



Cuidados

Las cargas de cuidado emergen como un obstáculo transversal y estructural para la plena participación de las mujeres en la vida sindical. La gran mayoría de las mujeres sindicalistas realizan labores de cuidado, con frecuencia múltiples, y dichas labores condicionan sus posibilidades de postulación, participación cotidiana y crecimiento sindical. Esta realidad confirma que, sin corresponsabilidad y sin medidas sustantivas en los sindicatos y centros de trabajo, la igualdad de género se ve limitada. Aunque las labores de cuidado se viven como experiencias que “no limitan”, la evidencia colectiva muestra que afectan decisiones profesionales, ascensos y permanencias.³²

Los informes de la OIT sobre los cuidados han identificado persistentes e importantes lagunas jurídicas que dejan sin protección y apoyo a millones de trabajadoras y trabajadores con responsabilidades familiares en todo el mundo. Quienes con mayor frecuencia quedan fuera de la cobertura son las personas trabajadoras autónomas, quienes se desempeñan en la economía informal, las personas migrantes, así como progenitores adoptivos y personas LGBTQI+. Para enfrentar esta situación, es indispensable invertir en un conjunto transformador de políticas de cuidados que constituya el eje de una agenda internacional más

amplia orientada a fortalecer la economía de los cuidados. Esta inversión es clave para avanzar hacia un mundo del trabajo más justo y con mayor igualdad de género. Este objetivo se puede lograr considerando los siguientes ocho mensajes fundamentales:³³

1. La licencia de maternidad es un derecho humano y laboral universal que, sin embargo, sigue sin cumplirse.
2. La licencia de paternidad es fundamental para hacer efectivos los derechos y responsabilidades de los hombres en los cuidados.
3. La licencia parental y otras licencias para cuidados especiales también pueden ayudar a conciliar las responsabilidades laborales y familiares de madres y padres a lo largo de su vida.
4. El lugar de trabajo es un sitio importante donde empezar a promover la seguridad y la salud y salvar vidas.
5. Los lugares de trabajo que propician la lactancia materna ofrecen tiempo, seguridad de ingresos y espacio para conseguir resultados positivos en materia de nutrición y salud
6. Los servicios de cuidado infantil son vitales para el desarrollo del niño o

de la niña, el empleo de las mujeres y la creación de empleo.

7. Los servicios de cuidados de larga duración son esenciales para garantizar los derechos a un envejecimiento digno y con salud y a vivir independientemente.
8. El camino a seguir consiste en invertir en conjuntos transformadores de políticas de cuidados.

Para saber más:

- Organización Internacional del Trabajo, *Los cuidados en el trabajo. Invertir en licencias y servicios de cuidados para una mayor igualdad en el mundo del trabajo* (2022): https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_850638.pdf
- OIT y CEPAL, México: Invertir en licencias y servicios de cuidados para una mayor igualdad en el mundo del trabajo: https://oig.cepal.org/sites/default/files/2025-11/nota_mexico_es-30-





Notas

- ¹ Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación) 1958 (núm. 111), Organización Internacional del Trabajo
- ² Artículo 5, fracción IV., Ley General para la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres.
- ³ Artículo 5, fracción IV Bis, Ley General para la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres.
- ⁴ UN Women, Mentoring in the workplace. Guidance Note, Principle 4 (2020), pg. 2 y 3. Disponible en: https://www.weops.org/sites/default/files/2020-12/WEPS_GUIDANCE_Mentoring_in_the_Workplace_0.pdf
- ⁵ Artículo 5, fracción VI., Ley General para la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres.
- ⁶ UN Women, Mentoring in the workplace, pg. 2 y 3.
- ⁷ Inderlab, Porcentaje de trabajadores sindicalizados (2024). Disponible en: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMGUwMThiNzktYzU4Mi00OTVILWI4MDgtNWU0MzRiMTIwOTlkIiwidCI6IjA4ZjRhYTtk4LTA3ZDctNGQzMS1iNWMyLTfkZGEyNTJmZTIzZSIsImMiOiR9>
- ⁸ International Labour Organization and UN Women, Empowering Women at Work – Trade Union Policies and Practices for Gender Equality (2020), pg. 1. Disponible en: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@multi/documents/publication/wcms_760529.pdf
- ⁹ Oficina Internacional del Trabajo, Nota de la OIT: Las mujeres y la economía: 30 años después de la Declaración de Beijing (2024), pg. 1. Disponible en: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-04/IWD_STATISTICS_GED-ES.pdf
- ¹⁰ Oficina Internacional del Trabajo, Panorama Laboral 2025: América Latina y el Caribe (2025), pg.39. Disponible en: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-12/OIT-Informe-PANORAMA-LABORAL-2025.pdf>
- ¹¹ Oficina Internacional del Trabajo, Nota de la OIT.
- ¹² *Íbid.*
- ¹³ ILO and UN Women, Empowering women, pg. 1.
- ¹⁴ CSI Confederación Sindical Internacional, Lograr la igualdad de género. Manual sindical (2008), pgs. 1. Disponible en: https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/manuel_ESPOK.pdf
- ¹⁵ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Política sindical con perspectiva de género (2025), pg. 10. Disponible en: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-09/politica_sindical_con_perspectiva_de_genero_vf_002.pdf
- ¹⁶ *Íbid.*
- ¹⁷ ILO and UN Women, Empowering women, pg. 1.
- ¹⁸ *Íbid.*
- ¹⁹ UN Women, Mentoring in the workplace, pg. 1.
- ²⁰ *Íbid.*
- ²¹ *Íbid.*
- ²² *Íbid.*
- ²³ ILO and UN Women, Empowering women, pg. 18.
- ²⁴ ILO and UN Women, Empowering women, pg. 16 y 17.
- ²⁵ UNI Global Union, UNI Manual de Buenas Prácticas UNI Global Union Mentoring Program (s.f). Disponible en: https://es.uni-iwd.org/descargas/ManualGOODPRACTICESweb_ES.pdf
- ²⁶ World Benchmarking Alliance (2024). Methodology for the 2026 Gender Benchmark. https://assets.worldbenchmarkingalliance.org/app/uploads/2025/01/2026-Gender-Benchmark-Methodology_8Jan25.pdf
- ²⁷ CSI Confederación Sindical Internacional, Manual sindical, pgs. 32 y 33.
- ²⁸ Sandi Mann, El síndrome del impostor (Urrea Feltrinelli, febrero 2021) pg. 31. Disponible en: <https://globaltalent.ec/wp-content/uploads/2025/06/sindromedelimpostor.pdf>
- ²⁹ ComingUp México y OIT (Proyecto FARO), Informe de grupos focales, conclusiones.
- ³⁰ Organización Internacional del Trabajo. Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm.190)
- ³¹ *Íbid.*
- ³² ComingUp México y OIT (Proyecto FARO), Informe de grupos focales, conclusiones.
- ³³ Organización Internacional del Trabajo, Los cuidados en el trabajo. Invertir en licencias y servicios de cuidados para una mayor igualdad en el mundo del trabajo (2022). Disponible en: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_850638.pdf

Bibliografía



CSI Confederación Sindical Internacional (Enero 2008). Lograr la igualdad de género. Manual sindical. Disponible en: https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/manual_ESPOK.pdf

International Labour Organization and UN Women (2020). Empowering Women at Work – Trade Union Policies and Practices for Gender Equality. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@multi/documents/publication/wcms_760529.pdf

ComingUp México y Oficina de País de la OIT para México y Cuba (Proyecto FARO). Informe de grupos focales del Programa de mentoría para mujeres sindicalistas (2025), (no público).

Oficina Internacional del Trabajo (2022). Guía para la implementación de programas de mentoría a operadores de justicia. OIT Oficina de los Países Andinos. Disponible en: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/%40americas/%40ro-li-ma/documents/publication/wcms_859294.pdf

Organización Internacional del Trabajo, Los cuidados en el trabajo. Invertir en licencias y servicios de cuidados para una mayor igualdad en el mundo del trabajo (2022). Disponible en: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_850638.pdf

Oficina Internacional del Trabajo (2024). Nota de la OIT: Las mujeres y la economía: 30 años después de la Declaración de Beijing. Disponible en: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-04/IWD_STATISTICS_GED-ES.pdf

Oficina Internacional del Trabajo (2025). Panorama Laboral 2025: América Latina y el Caribe. Disponible en: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-12/OIT-Informe-PANORAMA-LABORAL-2025.pdf>

Oficina Internacional del Trabajo (sin fecha). ILOSTAT. Tema: Estadísticas sobre las mujeres. Disponible en: <https://ilostat.ilo.org/es/topics/women/>

Oficina Internacional del Trabajo y ACTRAV (sin fecha). Negociación Colectiva y Promoción de la Igualdad de Género en América Latina ACTRAV Oficina De Actividades Para los Trabajadores. Disponible en: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms_713187.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2025). Política sindical con perspectiva de género. Disponible en: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-09/politica_sindical_con_perspectiva_de_genero_vf_002.pdf

UN Women (2020). Mentoring in the workplace. Guidance Note, Principle 4. https://www.weps.org/sites/default/files/2020-12/WEPs_GUIDANCE_Mentoring_in_the_Workplace_0.pdf

UNI Global Union (sin fecha). UNI Manual de Buenas Prácticas UNI Global Union Mentoring Program. https://es.uni-iwd.org/descargas/ManualGOODPRACTICESweb_ES.pdf

World Benchmarking Alliance (2024). Methodology for the 2026 Gender Benchmark. https://assets.worldbenchmarkingalliance.org/app/uploads/2025/01/2026-Gender-Benchmark-Methodology_8Jan25.pdf

Formatos



Formato 1. Puntos de análisis sobre la igualdad en los sindicatos

- **Política de igualdad de género del sindicato:** ¿El sindicato cuenta con una política de igualdad de género? ¿Esta política incluye acciones dirigidas a promover su participación, su acceso a cargos de liderazgo y a espacios y procesos de toma de decisiones? Si no hay una política, ¿se han tomado acciones concretas orientadas a estos objetivos?
- **Utilización de fondos:** ¿Existe un presupuesto disponible, adecuado y suficiente para implementar un programa de mentoría para mujeres sindicalistas?
- **Aplicación de la política de igualdad de género:** ¿Cómo se implementa en la práctica? ¿Hay una persona o un grupo de personas responsable de su aplicación?
- **Necesidades:** ¿cómo experimentan las mujeres sindicalistas su participación y las oportunidades para acceder a cargos de liderazgo e incidir en la toma de decisiones? ¿Es diferente a la de sus pares hombres? ¿Cómo consulta el sindicato a las mujeres sobre estas experiencias? ¿El sindicato cuenta con mecanismos para identificar y comprender las necesidades de las mujeres que lo conforman?
- **Toma de decisiones:** ¿Las mujeres están representadas en los espacios de toma de decisiones o de definición de prioridades? ¿Existe el hábito de analizar las repercusiones que las actividades, acciones o decisiones del sindicato tienen en las mujeres afiliadas?
- **Supervisión de la información:** ¿El sindicato recopila información sobre las mujeres y los hombres miembros? ¿Utiliza esta información desagregada por sexo para la toma de decisiones y para evaluar la eficacia de sus actividades?
- **Visibilidad:** ¿Se puede detectar la participación de las mujeres en los informes, discursos, reuniones y publicaciones del sindicato?
- **Supresión de obstáculos:** ¿Se identifican los obstáculos que pueden desincentivar a las mujeres a unirse al sindicato, participar, hablar o postular a un cargo de liderazgo?
- **Liderazgo:** ¿El liderazgo del sindicato promueve activamente el cambio, la igualdad de género y la participación activa e igualitaria de las mujeres en todas sus áreas?
- **Estructuras de mujeres:** ¿Las estructuras que representan a las mujeres afiliadas participan en los procesos de toma de decisiones del sindicato? ¿Existen comités específicos para la igualdad de género? ¿Estos comités funcionan con la misma libertad y capacidad de incidencia que otros?
- **Orientación específica:** ¿El sindicato orienta sus actividades hacia una mayor participación de mujeres? ¿Plantea estrategias para aumentar la participación? ¿Reconoce que la adopción de acciones afirmativas puede ser necesaria para obtener resultados?



Formato 2. Ejemplo de calendario de programa de mentoría

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Preparación								
Decidir participantes, coordinación, duración y objetivos								
Seleccionar participantes								
Conformar duplas								
Impartir sesión informativa inicial								
Presentar duplas								
Facilitar que cada dupla cree sus Acuerdos de Mentoría								
Implementación								
Sesiones informativas sobre los roles de personas mentoras y mentoradas								
Capacitación								
Seguimiento a desarrollo del programa		Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Sesión 4	Sesión 5	Sesión 6	
Compartir materiales educativos, consejos y recursos adicionales								
Comunicación constante								
Cierre								
Facilitar el intercambio de experiencias entre participantes								
Evaluación de satisfacción de participantes								
Evaluación								
Revisar el cumplimiento de los objetivos								
Decidir sobre la continuación y mejoras								

Formato 3. Muestra de Lineamientos de Programa

Introducción

Principios del programa

Calendario

- Evento de inicio
- Capacitación
- Sesiones mentora-mentorada

Recomendaciones para las sesiones virtuales entre mentoras y mentoradas:

- qué hacer y qué no hacer
- previo a las sesiones
- durante las sesiones

Seguimiento y retroalimentación

Mecanismos de canalización y quejas

Dudas y aclaraciones

Firma

Formato 4. Ejemplo de convocatoria

Breve descripción del programa, sus objetivos, el perfil de participantes que se buscan y fechas para su desarrollo

Nombre:

Sexo/género:



Edad:

Área del sindicato:

Cargo:

Correo:

Teléfono:

Me interesa participar en el Programa de Mentoría para mujeres sindicalistas: ☐ Sí ☐ No

Me interesa participar como: ☐ Persona mentora ☐ Persona mentorada ☐ No sé

Número de años en sindicato:

¿Perteneceías a otro sindicato previamente? ☐ Sí ☐ No En caso de que sí, ¿cuál?

En máximo 250 palabras describe cómo te ves en los próximos 5-10 años en tu carrera profesional/sindical:

En máximo 250 palabras describe qué aportarías y qué esperarías aprender del Programa de Mentoría para mujeres sindicalistas:

Prefieres que tu dupla sea: ☐ Mujer ☐ Hombre ☐ Indiferente

Inserta en este formulario tu curriculum vitae

Inserta en este formulario una carta de exposición de motivos que describa tu interés en participar en el Programa de Mentoría para mujeres sindicalistas:

Formato 5. Guía para presentación de duplas

Dinámica rompehielos “Lo que traigo y lo que busco”

Objetivo	Facilitar un primer acercamiento entre la persona mentora y la persona mentorada, para crear un ambiente de confianza, horizontalidad y apertura.
Duración	10–15 minutos.
Momento	Al inicio de la primera sesión de mentoría o durante el evento de presentación de duplas
Instrucciones	Cada persona comparte brevemente: 1. Qué aporte a esta relación de mentoría (experiencia, preguntas, disposición, expectativas, habilidades, tiempo, apertura, dudas, energía, etc.). 2. Qué busco o espero de este proceso (aprendizaje, claridad, acompañamiento, herramientas, confianza, crecimiento profesional, orientación, etc.).
Cierre sugerido	La dupla reflexiona qué puntos en común encontramos entre lo que aportan y buscan las dos.
Resultados esperados	• Generación de confianza inicial. • Alineación básica de expectativas. • Establecimiento de un tono horizontal y colaborativo para la relación de mentoría.

Preguntas guía de conversación

- ¿Cómo ha sido la trayectoria profesional y sindical de cada quien (incluyendo decisiones clave e hitos importantes)?
- ¿Por qué decidieron participar en el programa?
- ¿Cuáles son sus expectativas y objetivos?
- ¿Cómo se vería el éxito del proceso?
- ¿En qué momentos resulta más conveniente realizar las reuniones periódicas?
- ¿Cómo se comunicarán entre sesiones y qué nivel de acompañamiento podrá ofrecer la persona mentora?
- ¿Qué es lo más urgente para la persona mentorada en este momento?
- ¿Cuáles son los siguientes pasos acordados y sus fechas límite?
- ¿Cuándo se realizará la próxima reunión?

Formato 6. Muestra de Acuerdos de Mentoría

Acuerdo de Mentoría

Este Acuerdo de Mentoría tiene el propósito de establecer los objetivos y las formas de trabajo de la persona mentora y la mentorada, en el marco del Programa de Mentoría para mujeres sindicalistas del Sindicato _____

Persona mentora

Nombre: _____

Cargo sindical: _____

Número de teléfono: _____

Correo electrónico: _____

Persona mentorada

Nombre: _____

Cargo sindical: _____

Número de teléfono: _____

Correo electrónico: _____

Canal de comunicación:

Objetivos

Objetivo 1. _____

Objetivo 2 _____

Objetivo 3. _____

Objetivo 4. _____

Objetivo 5. _____

Objetivo 6. _____

Objetivo 7. _____

Fecha y hora de sesiones:

Sesión 1. Entre el --/--/---- y el --/--/----

Sesión 2. Entre el --/--/---- y el --/--/----

Sesión 3. Entre el --/--/---- y el --/--/----

Sesión 4. Entre el --/--/---- y el --/--/----

Sesión 5. Entre el --/--/---- y el --/--/----

Sesión 6. Entre el --/--/---- y el --/--/----

Horarios preferidos y no disponibles

Personas mentora:

Persona mentorada:

Tiempo de respuesta

Personas mentora:

Persona mentorada:

Expectativas de la relación de mentoría

Personas mentora:

Persona mentorada:

Nombre, fecha y firma mentora: _____

Nombre, fecha y firma mentorada: _____

Formato 7. Muestra de sesiones mentora-mentorada

FASE	TIEMPO	DESCRIPCIÓN
Apertura	5 min	Saludos, checar cómo está cada una, charla trivial.
Revisión de avances y definición de objetivos de la sesión	5-10 min	Revisen el progreso de los objetivos desde la última sesión. Establezcan los objetivos de esta sesión.
Trabajo	20-40 min	Discutan los objetivos de esta sesión; platiquen sobre los temas relacionados, los problemas que se presentan, las posibles soluciones, las habilidades requeridas, las alianzas útiles, etc.
Preparación de seguimiento	30-40 min	Acuerden los próximos pasos: consulta de recursos, tareas, reflexiones.
Evaluación	5-10 min	Reflexionen juntas qué lograron en esta sesión.





Organización
Internacional
del Trabajo

Oficina de país de la OIT para México y Cuba

Avenida Mariano Escobedo 218, 2do piso, Colonia Anáhuac I Secc., 11320,
Ciudad de México.

www.ilo.org/es



Organización
Internacional
del Trabajo

Canada

Programa Laboral de Empleo
y Desarrollo Social de Canadá

Las opiniones e interpretaciones contenidas en esta publicación son responsabilidad
del autor y no reflejan necesariamente las del Gobierno de Canadá.