

Programas de Mentoreo entre personas LGBTQ+

Una herramienta para su diseño, desarrollo y gestión



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

**dite
lla**

Universidad Torcuato Di Tella

Rector: Juan José Cruces

Vicerrector: Martín Hevia

Directora general de Estudios: Karina Galperín

Escuela de Negocios

Decana ejecutiva: Melani Machinea

Decano académico: Gustavo Vulcano

Educación Ejecutiva

Director: Carlos Loisi

Subdirectora: Vanina Pagani

R.E.D. de Empresas por la Diversidad

Directora: María José Sucarrat

Campus Di Tella

Avenida Figueroa Alcorta 7350

(C1428BCW) Ciudad de Buenos Aires

Argentina

Autores

Francisco Gulielmetti - Lu Roda - María José Sucarrat

Diseño

Mara Jimenez Do Brito

R.E.D. de Empresas por la Diversidad

Programas de mentoreo entre personas LGBTIQ+ : una herramienta para su diseño, desarrollo y gestión / Francisco Miguel Gulielmetti ; Lu Roda ; Mara Jimenez do Brito Barrote, María José Sucarrat; Contribuciones de Adrián Barreiro. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Universidad Torcuato Di Tella, 2025.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-90713-1-3

1. Diversidad Sexual. 2. Vida Laboral. 3. Administración de Recursos Humanos.
I. Roda, Lu II. Sucarrat, María José III. Barreiro, Adrián, colab. IV. Título.
CDD 352.6508

ISBN 978-631-90713-1-3

R.E.D. de Empresas por la Diversidad

Sobre la R.E.D.

Es una comunidad fundada hace 12 años en la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella, siendo en ese momento un espacio pionero en la Argentina, que se consolidó como referente en la promoción e investigación de la diversidad y la inclusión como ejes estratégicos de la gestión organizacional.

Objetivos

- **Investigaciones y proyectos:** Investigar sobre diferentes ejes de la gestión de la diversidad.
- **Compartir conocimiento:** A través del desarrollo de contenidos, documentos y al impartir capacitaciones y programas.
- **Instalar la Diversidad como driver de competitividad:** Impulsar la gestión de la diversidad.
- **Networking:** Ser un espacio de encuentro e intercambio de ideas para las empresas, OSC, ámbito público y otros centros de investigación en el mundo, interesados en la promoción de la diversidad y la inclusión.
- **Compartir mejores prácticas:** Promover las mejores prácticas de diversidad en las organizaciones.

Empresas miembro de la R.E.D. Di Tella



Pride Connection Chile

Sobre la organización

Pride Connection Chile es una red de empresas –coordinada por la agencia Factor Diverso– que busca promover en Chile espacios de trabajo inclusivos para la diversidad sexual y de género, y generar lazos para la atracción de talento LGBTQ+ a las distintas organizaciones que la componen. La iniciativa, nacida el 10 de agosto de 2016, ha generado un creciente interés en las empresas en Chile por construir, en conjunto, espacios laborales más inclusivos donde la diversidad sea vista como un valor y en los cuales el talento LGBTQ+ tenga un espacio de desarrollo libre de discriminación. Hoy, la red está compuesta por más de 130 empresas con alcance regional.

Pride Connection realiza un seguimiento periódico de las empresas que integran la red a través de un diagnóstico anual, el cual permite conocer el grado de madurez de cada organización y ajustar los planes de trabajo de acuerdo a ese nivel de desarrollo. Para agilizar el desarrollo de sus integrantes y lograr una cultura inclusiva y atractiva para el talento LGBTQ+, Pride Connection Chile implementa programas de mentorías interempresas cada año, con una experiencia acumulada de más de 300 empresas participantes en los distintos ciclos que ha tenido la iniciativa.

En Argentina, junto a la R.E.D. de Empresas por la Diversidad, realizamos el primer programa conjunto dirigido a profesionales de la diversidad sexual y de género en este país, programa coordinado por el docente Patricio Curti.

Agradecimientos

Nos complace volver a presentar a la comunidad empresarial argentina una nueva herramienta, con el objetivo de visibilizar el valor y el impacto que tienen las mentorías en la población LGBTQ+. Nos llena de orgullo haber podido llevar a cabo el programa sobre el cual se sustenta esta investigación, junto al equipo de Pride Connection Chile, conformado por Patricio Curti (facilitador docente de Pride Connection Chile) y Emilio Maldonado (Fundador de Pride Connection Chile y Director General de Factor Diverso). Fue gracias a las herramientas, metodologías y aprendizajes que trajeron a la mesa que el programa logró alcanzar el impacto que hoy celebramos.

Agradecemos al equipo de trabajo con quienes diseñamos y desarrollamos este estudio exploratorio y los contenidos de esta herramienta: Francisco Gulielmetti (UTDT), Lu Roda (UTDT) y quién suscribe, María José Sucarrat (UTDT). También extendemos un especial agradecimiento a Mara Jimenez Do Brito Barrote (UTDT), quien estuvo a cargo de la identidad visual y el diseño de este documento.

Nuestro reconocimiento especial a quién revisó este material con mirada crítica y aportó su experiencia en diversidad sexual, realizando una valiosa contribución: Adrián Barreiro (Advisor).

Queremos agradecer especialmente a las empresas miembro de la R.E.D. y a las personas que gestionan la diversidad dentro de las organizaciones, por su compromiso, que fue clave para reclutar a quienes participaron del programa y por confiar en esta primera edición de una iniciativa pionera.

Asimismo, agradecemos a las personas que integran el Consejo Ejecutivo de la R.E.D., un grupo humano excepcional con quienes trabajar resulta una experiencia tan desafiante como enriquecedora. Gracias por su compromiso, creatividad y dedicación constante: Alejandra Alonso (Advisor), Candela B. Arias (Carrefour), Georgina Barran (Accenture), Adrián Barreiro (Advisor), Lorena Blanco (Advisor), Gisela Dohm (Advisor), Andrea Gualde (Farmacity), Lidia Heller (Advisor), María Celina Kaseta (Advisor), Eduardo Lagreca (Lenovo), Ezequiel Massa (SAP), Belén Urbaneja (Disney), Verónica Zampa (Andreani) y Ethel Zulli (Advisor).

Finalmente, nuestro más profundo agradecimiento a quienes fueron protagonistas de esta experiencia: las personas participantes. Tanto en su rol de mentees como de mentores/as, compartieron sus miedos, inseguridades, experiencias, valores, y por sobre todo, su orgullo. Este trabajo existe gracias a ellas y a ellos y esperamos que, a través del registro de sus vivencias, más organizaciones se animen a impulsar iniciativas transformadoras como esta.

¡Muchas gracias!

María José Sucarrat

Directora R.E.D. Di Tella

Sobre el aporte de esta Herramienta

El objetivo de este documento es compartir con la comunidad empresarial nuestra experiencia diseñando, coordinando y acompañando programas de Mentoreo; en este caso entre personas LGBTQ+ de distintas Empresas Miembro de la R.E.D. Di Tella. La metodología, los entrenamientos y las herramientas de trabajo fueron construidas por parte de Pride Connection Chile, quienes en alianza, también participaron del desarrollo del programa.

Desde la R.E.D. Di Tella trabajamos hace varios años en el Mentoreo de Mujeres y teníamos conocimiento que Pride Connection venía trabajando en Chile con el Mentoreo entre Personas LGBTQ+. Por lo tanto, quisimos hacer un proyecto en conjunto que tuviera nuestra experiencia en mentoreo, con la perspectiva y la experiencia respecto a la población LGBTQ+ que nos brinda Pride Connection. Luego, definimos la posibilidad de desarrollar una herramienta que pudiéramos compartir con la comunidad corporativa.

Para ello realizamos una investigación exploratoria con muestreo de conveniencia que incluyó una serie de instancias cualitativas, con mentores/as y mentees, con el objetivo de recolectar las experiencias compartidas y las percepciones individuales de cada participante. Tanto desde su rol como mentor/a o mentee como desde su perspectiva al ser personas de la comunidad LGBTQ+.

Este documento está compuesto por una primera parte conceptual, en donde se busca compartir y justificar el impacto que tiene un programa de Mentoreo para las estrategias de DEI en el ámbito organizacional. Además de describir algunas particularidades que tiene un programa de Mentoreo con personas LGBTQ+, incluyendo las posibles resistencias, los desafíos en la comunicación o las distintas formas de implementación que pueden realizarse con el objetivo de mejorar la situación de las personas LGBTQ+ en el mundo del trabajo.

En una segunda parte, se desarrolla el caso particular del programa de mentorías LGBTQ+ que implementamos en el 2024 y sobre el cual se recolectaron una serie de percepciones, experiencias y perspectivas que nos permitieron construir una serie de recomendaciones para mejorar este tipo de iniciativas. Además de poder dar visibilidad al impacto y el beneficio que percibieron quienes participaron en primera persona del programa. Para ello se realizaron dos focus groups, uno con mentores y otro con mentees, y entrevistas en profundidad a cada participante, con el objetivo de recolectar estas experiencias y poder analizarlas en base a nuestras expectativas.

Esperamos que esta investigación resulte de utilidad para la comunidad corporativa y que pueda impulsar más iniciativas de esta índole.

Índice

Desarrollo Conceptual: Mentoreo con perspectiva de género y LGBTQ+	9
¿Qué es el mentoreo?	10
Beneficios del Mentoreo con Perspectiva de Género	
Mentoreo interno o cruzado: pros y contras	
¿Por qué es necesario un mentoreo para personas LGBTQ+?	12
Las personas LGBTQ+ y el mundo del trabajo: una breve historia de exclusión	
Desafíos y tensiones de un programa de Mentoreo LGBTQ+	15
Confidencialidad de la identidad	
Mentoreo entre identidades dentro del espectro LGBTQ+	
Reverse Mentoring: una iniciativa emergente	18
Investigación exploratoria con muestreo de conveniencia:	
Bitácora de Programa de Mentoreo LGBTQ+	20
Una investigación integrada al programa de mentoreo	21
Una primera aproximación	
Flow del proyecto	23
Implementación del programa	23
Convocatoria	
Criterios de postulación	
Participación de identidades dentro del programa	
Herramientas provistas	
Temáticas por sesión	
Hallazgos de la investigación	26
Punto de partida siendo LGBTQ+ en el trabajo	27
Percepciones generales del impacto	
La experiencia de habitar las organizaciones	
Durante el proceso	29
Emociones y expectativas al recibir la convocatoria	
Herramientas destacadas	
De las expectativas al mentoreo	
El compromiso de los líderes: miedos, resistencias y desafíos	
Un vínculo afianzado por la pertenencia a la misma comunidad	
¿Como juega la identidad sexual y la interseccionalidad en la dinámica de la dupla?	
Más allá de este programa	34
Otros programas con impacto similar	
Mensajes de las personas participantes	
Aprendizajes y Conclusiones	37
Limitaciones en el proceso	38
Oportunidad en la participación de personas trans	39
Conclusiones	39
Bibliografía	42

Desarrollo Conceptual:

Mentoreo con perspectiva de género y LGBTQ+

Desarrollo Conceptual:

Mentoreo con perspectiva de género y LGBTIQ+

¿Qué es el mentoreo?

A lo largo de la historia, las organizaciones han desarrollado distintas herramientas e iniciativas con el objetivo de potenciar el desarrollo profesional y organizacional de sus colaboradores. En el pasado, estos espacios estaban sobre todo representado por varones, que a través de sus “*old boys networks*” buscaban su propio reconocimiento a través del éxito que alcanzaban sus “protegidos”, sin embargo la irrupción de las mujeres en el mercado laboral trajo consecuencias sobre esta percepción¹. En la actualidad, el mentoreo es parte de las estrategias de género y diversidad que múltiples empresas y organizaciones impulsan con el objetivo de visibilizar y potenciar el desarrollo del liderazgo de las mujeres.

El mentoreo, propiamente dicho, es una relación interpersonal de índole profesional, que busca guiar y acompañar a una persona en el proceso de aprendizaje y formación del liderazgo. El o la mentora es aquella persona que brinda y aconseja desde su experiencia, conocimiento y perspectiva al mentee. Por su parte, el o la mentee es aquella persona que es inspirada y estimulada por los consejos de su mentor frente a los desafíos que debe enfrentar².

Nuestra visión de qué constituye un mentoreo incluye la perspectiva de género y diversidades. Adoptar esta perspectiva es importante dado que las relaciones de género son relaciones de poder y presentan diferentes barreras para el desarrollo de mujeres y diversidades. En nuestra guía para el desarrollo efectivo de un programa de Mentoreo con enfoque de Género (2021) establecimos lo siguiente respecto a este tipo de programas³:

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

¹ Searby, Linda and Tripses, Jenny, "Breaking Perceptions of "Old Boys' Networks": Women Leaders Learning to Make the Most of Mentoring Relationships" (2006). Journal of Women in Educational Leadership. 199.
<https://digitalcommons.unl.edu/jwel/199>

² R.E.D. Di Tella, “Guía para el desarrollo efectivo de un programa de mentoreo con enfoque de género” (2021).
https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=22628&id_item_menu=21543

³ ibíd., página 11.

Beneficios del Mentoreo con Perspectiva de Género⁴

Los programas de mentoreo con perspectiva de género, aunque tradicionalmente asociados al desarrollo de las mujeres, ofrecen ventajas significativas para cualquier persona. Estas iniciativas son cruciales para mejorar el desempeño individual al facilitar una mayor comprensión de la cultura y estructura organizacional en la que se desenvuelve la mentee. Además, permiten identificar y visibilizar el talento, asegurando que las personas se integren de manera efectiva, lo que a su vez se traduce en una mayor satisfacción laboral, compromiso y permanencia del personal. En esencia, el mentoreo fomenta un entorno donde el potencial de cada individuo puede florecer.

Para las mentees, estos programas son un espacio vital de autoconocimiento y orientación profesional, donde pueden establecer objetivos claros, desarrollar habilidades y construir redes estratégicas que impulsan su crecimiento dentro y fuera de la organización. En los casos en los que la mentora y la mentee trabajan en la misma organización, estas últimas tienen la oportunidad de conocer y transitar los diferentes caminos de la cultura organizacional, aprovechando la experiencia y el conocimiento de su mentora para su desarrollo profesional.

Las mentoras también se benefician enormemente al poder aprovechar su experiencia profesional para el desarrollo de nuevas generaciones y, a su vez, descubrir oportunidades para su auto-desarrollo. La interacción con las mentees y con otras mentoras les permite ampliar sus perspectivas, conocer nuevas realidades y abordar desafíos, contribuyendo a su propio crecimiento y al desarrollo de una nueva red de contactos a través de los espacios de networking.

Mentoreo interno o cruzado: pros y contras

Dentro del universo de los programas de mentoreo, existen muchas opciones para diseñar la convocatoria y el armado de las duplas. Desde nuestra experiencia en la R.E.D. Di Tella, hemos desarrollado tanto programas de mentoreo interno, con convocatorias dirigidas exclusivamente a personas de una misma organización, como programas de mentoreo cruzado, que integran participantes de distintas organizaciones.

Ya sea en un caso como en el otro, existen una serie de pros y contras que surgen en el diseño y gestión del programa. Por un lado, el mentoreo interno se destaca por su capacidad de transferir conocimiento específico sobre el negocio, la organización, incluyendo los valores y la cultura que permea al desarrollo de la persona mentee. Además, facilita el desarrollo de

⁴En el año 2021 desde la R.E.D. Di Tella desarrollamos una Guía sobre programas de mentoreo con Enfoque de Género en alianza con la IPP del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Para más información sobre programas de mentoreo con perspectiva de género, específicamente en mujeres, revisar ese documento en: https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=22628&id_item_menu=21543.

habilidades y competencias alineadas con las necesidades específicas de la empresa. Por otro lado, al ser ambas partes de la misma organización, incentiva el *networking*, y por lo tanto fortalece la comunicación interna y la posible colaboración inter-áreas. Sin embargo, presenta el riesgo de sesgos internos, el refuerzo del status quo, una menor exposición a ideas disruptivas y la perpetuación de prácticas obsoletas, lo que puede generar una miopía en relación con el mercado. El/la mentor/a también podría limitarse a transmitir habilidades útiles solo dentro de la organización donde se desarrollan ambas partes.

Por su parte, el mentoreo cruzado fomenta el aprendizaje de nuevas formas de adquirir habilidades y ofrece una visión objetiva y externa a la organización de la persona mentee. Además, esta puede compartir circunstancias complejas que tal vez a una persona de la misma organización no confiaría. Por otro lado, permite una ampliación significativa de la red de contactos profesional, abriendo puertas a futuras oportunidades y colaboraciones. No obstante, una de sus principales desventajas es el desconocimiento de la cultura organizacional de la persona mentee, lo que podría derivar en transmitir consejos erróneos. También se corre el riesgo de incurrir en la falta de confidencialidad en relación a temas de negocios que pudieran surgir durante las conversaciones.

¿Por qué un mentoreo para personas LGBTIQ+?

En la sección anterior describimos como el desarrollo de un programa de mentoreo con perspectiva de género logra generar un impacto sobre las mujeres en las organizaciones. Aunque, las personas LGBTIQ+ tienen algunos desafíos similares al de las mujeres, también tienen otros muy distintos por lo que es importante pensar este tipo de programas con esta noción presente.

Por lo tanto, la importancia de la participación de las personas LGBTIQ+ en un programa de mentoreo, radica en visibilizar las particularidades de las barreras para su desarrollo en las organizaciones. Entonces, el objetivo de esta sección es describir brevemente cuál es la relación tensa y excluyente entre el mercado laboral y las personas LGBTIQ+, y así entender de qué forma el mentoreo puede ser una herramienta de impacto para su desarrollo y permanencia en el ámbito laboral.

Las personas LGBTIQ+ y el mundo del trabajo: una breve historia de exclusión

Históricamente, las personas LGBTIQ+ se han visto obligadas a reclamar y manifestarse por el derecho a ser tratadas en igualdad de condiciones y con los mismos derechos que el resto de las personas de su misma ciudadanía. Desde las revueltas de Stonewall del 28 de Junio de

1969, el movimiento LGBTIQ+ ha tenido como uno de sus objetivos principales, la inserción laboral y la no discriminación de los miembros de su comunidad por razón de su orientación sexual o identidad de género y/o su expresión.

Si revisamos la historia de la discriminación de las personas LGBTIQ+ en el mundo del trabajo, nos encontramos con una plena ebullición de casos de despidos y de violencia, de las cuales solo fueron visibles aquellos que ocurrieron en las décadas posteriores a las revueltas de Stonewall, es decir en los 70' y en los 80', en Estados Unidos. Tanto en dicho país como en el resto del mundo la homosexualidad seguía siendo penalizada y, no es hasta 1973 para la American Psychological Association (APA) y luego en 1990 para la Organización Mundial de la Salud (OMS) que se elimina a la homosexualidad como un trastorno mental de los manuales de psiquiatría, que esta orientación sexual deja de ser considerada una patología. Es a partir desde 17 de Mayo de 1990, fecha en la que se conmemora la no discriminación hacia personas LGBTIQ+, que empieza a existir un consenso sobre la importancia de la protección a las personas gays y lesbianas frente a la discriminación. Lo cual se materializa en el dictamen en contra de la discriminación por parte de Naciones Unidas en 1994. Sin embargo, otras identidades de género como las personas trans siguen estando altamente criminalizadas en el mundo y aún no fueron retiradas del manual de trastornos psiquiátricos.

Estos enfoques históricos patologizantes provenientes del ámbito médico-psiquiátrico, ya desactualizados y superados en buena parte de Occidente, sumados a una larga historia de criminalización y asociación a la perversión y/o la delincuencia, confluyen en la actualidad en la todavía persistente asociación de las identidades LGBTIQ+ a una serie de estereotipos y prejuicios, que no coinciden con el perfil profesional esperado en el mundo laboral. Así como los prejuicios históricos sobre las mujeres cisgénero y heterosexuales, les imponían el desarrollo en el ámbito doméstico y de tareas de cuidado y/o asistencia, a las personas LGBTIQ+ los prejuicios, muchos de ellos aún vigentes, las encerraban en el clóset. Además, esta violencia y discriminación se solapaba bajo la falsa creencia de “riesgo laboral y sanitario” cuando en pleno auge de la pandemia del VIH se adjudicaba la transmisión de la infección sólo a varones homosexuales.

El clóset y la invisibilización para las personas LGBTIQ+ es el eje central de su discriminación y su imposibilidad de integrar su vida personal con su vida laboral. Desde casos como el de Acanfora contar el Consejo de Educación de Montgomery County, en donde Joe Acanfora fue un docente destituido al conocerse públicamente que era un varón homosexual en 1973. La demanda de Acanfora no logró llegar a la corte suprema, ya que una instancia anterior determinó que, contrario a lo que se pensaría, Joe no había hablado lo suficiente sobre

⁵Desde el año 2022 la OMS reconoce a la transexualidad o al transgenerismo como una incongruencia de género, para asegurar su acceso al sistema de salud sin recaer en los términos patologizantes de la disforia de género o el trastorno de la identidad de género en la infancia. Sin embargo, aún existe discusión al interior del movimiento respecto a si continúa siendo patologizante o no. Para más información ver: <https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/gender-incongruence-and-transgender-health-in-the-icd>.

su orientación sexual, ya que de haberlo hecho antes de entrar a trabajar a la escuela nadie lo hubiera contratado⁶. Este caso nos sirve de ejemplo para entender las formas en la que el contexto y la cultura intentan responsabilizar a las personas LGBTQ+ de su propia exclusión. En consecuencia, ellas mismas tienen que soportar el peso de mantener en secreto su propia identidad, teniendo que modificar su discurso, su apariencia y su personalidad para encajar en una sociedad profundamente heteronormativa. Esta práctica de "ocultarse en el closet"⁷ tiene un impacto directo en la salud mental de las personas LGBTQ+, además de contribuir al miedo e inseguridad constante al sentirse expuestas frente a un posible *outing* en el caso de fracasar con sus estrategias de ocultamiento.

En el caso de Argentina, la situación no ha sido muy distinta a lo que ocurría en otros países. El proyecto de la Ley 23.592/1988 de "Medidas contra actos discriminatorios" contemplaba en su desarrollo inicial la iniciativa de incluir la categoría de orientación sexual como motivo de discriminación. Finalmente, esta propuesta fue descartada de la versión finalmente aprobada por el Congreso de la Nación Argentina. Es decir, la Ley Argentina que regula la discriminación todavía no incluye ni a la orientación sexual ni a la identidad de género como pretextos de discriminación.

Luego, en los años noventa, mediante el proyecto de reforma laboral de 1998 se intentó incorporar a la orientación sexual como una de las características identitarias a defender de la discriminación laboral. Sin embargo, esto fue también eliminado en el decreto final. Recién para el 2021 la discusión sobre la protección ante la discriminación laboral de personas LGBTQ+ fue reactivada en el debate público frente a la promulgación de la Ley de Cupo Laboral Trans, que da el carácter de inadmisibles a la discriminación por razón de identidad de género o de expresión de género⁸.

Por último, se destaca el trabajo realizado en el 2023 por parte de la Universidad de San Martín en el Primer Relevamiento Nacional de la Diversidad Sexual y Genérica en la Argentina. Este estudio recolectó información mediante una encuesta auto-administrada a personas LGBTQ+ de Argentina, recolectando más de quince mil respuestas. En la dimensión particular sobre trabajo, se menciona a continuación algunos de los hallazgos relevantes:

- Un 7,3% de las personas encuestadas se encontraban desocupadas. Cuando se distingue por identidades, la tasa de desocupación aumenta para los varones trans (14,3%) y las mujeres trans/travesti (12,3%).

⁶Eve Kosofsky Sedgwick, "Epistemología en el armario", en Epistemología del armario (Barcelona: Ediciones La Tempestad, 1998), 91-121.

⁷Esta práctica de *enclosetarse a sí mismo/a/e* es conocida conceptualmente como *covering*. La misma es muy usual en contextos altamente excluyentes y discriminatorios para personas LGBTQ+ que frente a la posibilidad de perder su espacio, su trabajo, o algún beneficio, construyen una serie de comportamientos y habilidades para ocultar algunas de sus características. No buscan ocultar su identidad en sí, sino desviar la atención de su significancia. Para saber más ver: Bradley, "Covering: Bearing the Burden of Secrecy," Bradley, septiembre de 2019. <https://www.bradley.com/-/media/files/insights/publications/2019/09/coveringbearing-the-burden-of-secrecy.pdf>.

⁸Para más información sobre la situación Jurídica en Argentina de las personas LGBTQ+ revisar los datos relevados por ILGA World en: <https://database.ilga.org/argentina-lgbti-es>.

⁹ Para más información revisar el informe completo en: <https://censodiversidad.ar>.

- En promedio, el 10,7% de las personas LGBTIQ+ reportaron haber sido despedidas de su trabajo por razón identidad sexual. En el caso específico para mujeres travesti/trans y varones trans este número asciende al 38% y al 29,2% respectivamente.
- Por último, respecto a la discriminación, el 14,1% de las personas encuestadas reportaron haber sufrido trato desigual en su trabajo y el 5,1% alguna forma de agresión u hostigamiento.

Para más información respecto a la realidad de las personas LGBTIQ+ en el mundo laboral, y su discriminación recomendamos revisar nuestra Guía de Diversidad Sexual para Empresas, en dónde se explora las principales barreras que atraviesa este grupo de la diversidad para su inserción, desarrollo y permanencia en el trabajo¹⁰.

En este capítulo describimos brevemente los motivos por los cuales realizar un programa de mentoreo para personas LGBTIQ+ podría ser una necesidad frente a la situación compleja de este grupo de la diversidad en el mundo del trabajo. Recapitulando, nos encontramos que históricamente las identidades que pertenecen a la comunidad LGBTIQ+ estuvieron históricamente criminalizadas y patologizadas y, en consecuencia, asociadas a una serie de estereotipos y prejuicios que se utilizaban para justificar su exclusión del mundo del trabajo. Esa trayectoria de discriminación se materializaba en la persistencia de closets que obligan a las personas LGBTIQ+ a ocultar su identidad por el temor a ser expuesta y expulsada del mercado laboral. Además, se especificó respecto a las desigualdades que atraviesan sobre todo las personas trans que siguen estando altamente patologizadas y desocupadas.

Desafíos y tensiones de un programa de Mentoreo LGBTIQ+

Aunque la historia de las personas LGBTIQ+ en el mundo del trabajo, sobre lo cual se habló en el capítulo anterior, sean argumentos suficientes para implementar un programa de Mentoreo, no necesariamente cualquier programa es el adecuado para trabajar con esta población en particular.

No alcanza con simplemente emular el mismo trabajo que se viene realizando para potenciar el desarrollo de las mujeres y simplemente poner las siglas LGBTIQ+ al final. Si bien cualquier programa que se realice tiene que tener la perspectiva de género que requiere un programa de mujeres, también existen algunas tensiones y desafíos de implementar específicamente un mentoreo LGBTIQ+. En este capítulo el objetivo es destacar brevemente

¹⁰R.E.D. Di Tella, "Guía de diversidad sexual para empresas. Hacia el cambio cultural." (2016).
https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=11971&id_item_menu=21543

algunos de estos desafíos y tensiones, para brindar a los y las gestoras de la diversidad, las directrices necesarias para implementar programas de esta índole.

Confidencialidad de la identidad

En el capítulo anterior se describió al closet corporativo como uno de los principales factores de discriminación hacia las personas LGBTIQ+ en el ámbito laboral.

En tal caso, un contexto y ambiente laboral excluyente y discriminatorio podría generar tres tipos de situaciones: en algunas personas LGBTIQ+ la obligación de quedarse en el closet; que sus pares o líderes terminan “sacándoles” del closet sin su consentimiento; y otros casos en donde las personas que deciden salir del closet no sean respetadas por su decisión. Todas estas situaciones tienen un impacto sobre la integración de la vida personal y laboral.

En consecuencia, son muchas las organizaciones que aún no han alcanzado la transformación cultural necesaria que requiere sostener un espacio laboral que celebre la diversidad sexual o, en todo caso, que respete la decisión de cada persona de hacer visible su identidad sexual.

¿A qué hacemos referencia con personas LGBTIQ+ visibles? Nos referimos a personas que, en alguna medida, hayan comunicado a sus equipos de trabajo, a sus líderes, y a otras personas de su organización, que son personas LGBTIQ+. Si bien hay muchas personas que hablan sobre su realidad en el trabajo, no por ello todas las personas de su organización tienen conocimiento de sus realidades.

En un contexto donde la visibilidad no es habitual en las organizaciones, quien gestiona la diversidad no tiene información completa respecto a las comunidades internas que participan de la organización. En consecuencia, se les dificulta poder promover iniciativas que convoquen específicamente a esta comunidad.

Por esta razón, existen iniciativas y herramientas que permiten construir esta información, a la vez que facilitan a sus propios colaboradores LGBTIQ+ ser visibles y transformar la cultura organizacional.

En este sentido, muchas organizaciones que trabajan diversidad sexual tienen como iniciativa la creación de una red de empleados conformada por personas aliadas y LGBTIQ+. Este tipo de iniciativas, también conocidas como ERGs, BRGs o grupos de afinidad, son espacios integrados de forma voluntaria por miembros de la organización en base a un eje de identidad compartido, en este caso la diversidad sexual. Algunos de sus objetivos son brindar

recursos, dar apoyo psico-social, establecer vínculos y generar conocimientos para impulsar y dar visibilidad a la importancia de la temática en sus organizaciones¹¹.

Además, aquellas organizaciones que tienen una mayor madurez en la temática y buscan comprometerse con la inserción y visibilidad de personas LGBTIQ+ suelen optar por iniciativas de auto-identificación. Estas iniciativas, conocidas como *Self-Id*, tienen como objetivo que las propias personas LGBTIQ+ se identifiquen en plataformas o portales de HR, declarando de forma confidencial su orientación sexual o identidad de género. Algunas organizaciones utilizan esta información para luego estimular la participación de este grupo en espacios y actividades que se desarrollen.

Según un trabajo de la UMassachusetts Amherst desde un enfoque práctico este tipo de iniciativas permiten conocer a las personas colaboradoras incluso cuando consideren que no pueden o no quieren contar su pertenencia identitaria públicamente. Este tipo de iniciativas permitiría a recursos humanos la promoción de forma más eficiente de espacios y actividades que fomenten la no discriminación y la igualdad de oportunidades. Por otro lado, a nivel simbólico, implica que la empresa comunique un mensaje de apertura y reconocimiento de la importancia que tiene la diversidad en paridad con otros datos personales que las empresas recolectan. Sin embargo, es importante resaltar que este tipo de iniciativas no tienen como objetivo “sacar del closet” a las personas de la organización, ni obligar a nadie a contar sobre su identidad sexual si así no lo desea.

En el contexto de esta investigación y en específico a la hora de llevar a cabo un programa de mentoreo, podemos inclinarnos a pensar que en el caso de las personas LGBTIQ+ se pone en tensión los límites entre la visibilidad y la confidencialidad. Incluso teniendo una herramienta como un *Self ID*, sigue siendo necesario que las personas elijan compartir su realidad para que iniciativas focalizadas puedan ser exitosas.

Mentoreo entre identidades dentro del espectro LGBTIQ+

En cualquier programa de Mentoreo, el matcheo de las duplas es la piedra angular del éxito del programa. Gran parte del tiempo de diseño e implementación de estos programas se designa a la convocatoria y al posterior armado de las duplas. Siempre teniendo en cuenta el perfil de la persona mentee, quién requiere del acompañamiento de una persona mentora que tenga el seniority suficiente para ofrecerle sus experiencias y consejos.

En el caso de un programa de mentoreo para personas LGBTIQ+, y a diferencia de los programas de mujeres, hay que tener en cuenta la diversidad de realidades y barreras que

¹¹R.E.D. Di Tella, “Redes de mujeres en el mundo del Trabajo: Una estrategia para alcanzar la igualdad” (2023).
https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=23511&id_item_menu=21543

¹² Para saber más revisar el informe completo en:
<https://www.umass.edu/employmentequity/collecting-lgbt-data-diversity-initiating-self-id-ibm#9>

atraviesan las distintas identidades representadas dentro del acrónimo. Principalmente, existe una gran diferencia entre las orientaciones sexuales y las identidades de género.

A priori parecería ideal para este programa tener la posibilidad de matchear mentees y mentores/as que compartan esta identidad en común, ya sea entre personas con orientaciones sexuales iguales o entre personas transgénero. Esto podría permitir que el vínculo tenga un trasfondo de experiencias en común que puede enriquecer el acompañamiento de la dupla.

Sin embargo, al buscar personas transgénero en el mercado o dentro de una organización con el seniority necesario para ser mentor/a puede ser prácticamente imposible. Hoy en día el mercado laboral sigue siendo un ámbito absolutamente hostil para las personas Trans, por lo tanto su ascenso y desarrollo en las organizaciones sigue siendo una asignatura pendiente para las empresas, ya que muchas de ellas todavía ni siquiera tienen colaboradores transgénero.

Estas diferencias que existen entre la realidad de las personas LGBTIQ+ podrían llegar a presentar una tensión a la hora de construir lazos de confianza y empatía entre una dupla compuesta por una persona homosexual/bisexual/ pansexual con una persona transgénero. Por ejemplo, la persona mentee puede llegar a subestimar los consejos o la experiencia de su mentor/a por las diferencias en sus historias y recorridos de exclusión.

Reverse Mentoring: una iniciativa emergente

El *reverse mentoring* emerge como una solución innovadora para los desafíos contemporáneos que enfrentan las empresas. Este enfoque no convencional invierte la dinámica tradicional del mentoring, emparejando a un determinado grupo de personas colaboradoras con ejecutivos senior para que los mentoreen en una variedad de temas. Por ejemplo, esta dinámica se utiliza para la integración y retención del talento más joven, como la generación centennial. Donde se empareja a un empleado junior para compartir su perspectiva respecto a la cultura de la organización, nuevas tendencias, tecnologías, entre otros con alguien de mayor seniority¹³.

El beneficio del *reverse mentoring* es el fomento de un intercambio de información que no se daría naturalmente. Lo que a su vez puede traducirse en una mejor retención del grupo de la diversidad objetivo. Además, es una herramienta poderosa para promover la diversidad y la

¹³ Jennifer Jordan y Michael Sorell, "Why Reverse Mentoring Works and How to Do It Right", Harvard Business Review, 3 de octubre de 2019. <https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right>.

inclusión, al permitir que los líderes comprendan mejor las perspectivas y los desafíos de grupos minoritarios dentro de la empresa.

Entonces, el *reverse mentoring* emerge como una iniciativa de alto impacto en organizaciones en donde la cultura todavía es resistente frente a la diversidad sexual. Podría ser beneficioso para que las perspectivas y necesidades de las personas LGBTQ+ en el rol de mentor/as incidan en la agenda corporativa con políticas y prácticas que potencien su desarrollo.

En suma, en este tipo de programas se neutralizan algunas de las complejidades que fueron expuestas anteriormente respecto a los programas de mentoreo tradicionales. Por un lado, se neutraliza el desafío que se presenta al intentar encontrar personas LGBTQ+ de alto seniority para que participen del programa, sobre todo personas trans. Por otro lado, tampoco se generan tensiones entre la confidencialidad y la visibilidad de sus participantes, ya que los/las mentees no deben ser miembros de la comunidad LGBTQ+ para poder participar e interactuar con sus mentores/as. Por último, como beneficio adicional, al finalizar los programas de Reverse Mentoring las personas mentees que no forman parte de la comunidad se podrían constituir como aliadas y sponsors de la temática al interior de su organización, lo cual impactaría directamente en su transformación cultural.

Investigación exploratoria de muestreo por conveniencia:

Bitácora de un Programa de Mentoreo LGBTQ+

Investigación exploratoria de muestreo por conveniencia: Bitácora de un Programa de Mentoreo LGBTQ+

Con el objetivo de acompañar y fortalecer el crecimiento profesional de personas de la comunidad LGBTQ+, se llevó adelante el “Programa de Mentorías LGBTQ+ R.E.D. DI Tella + Pride Connection Chile”. Entre el 29 de mayo y el 25 de octubre de 2024, esta iniciativa ofreció un espacio de intercambio y aprendizaje a través del mentoreo.

La mentoría contó con la participación de 5 duplas (mentor/a-mentee) y se estructuró en cinco sesiones. A lo largo del proceso, se priorizó una relación de confianza, escucha y aprendizaje mutuo, generando además redes de apoyo entre profesionales de diferentes empresas miembro de la R.E.D.

Disclaimer

A efectos de hacer más ágil la lectura de este material, nos tomamos la libertad de denominar tanto a mentores/as o a mentees alternadamente en masculino y en femenino, independientemente de la correspondencia real con su identidad de género.

Una investigación integrada al programa de mentoreo

Este estudio representa un recorrido exploratorio por las experiencias de quienes participaron en el Programa de Mentorías Profesionales LGBTQ+. Se trata de una primera aproximación que permitió indagar acerca de las percepciones, sentimientos y aprendizajes de personas mentoras y mentees.

El estudio adoptó una metodología cualitativa y se estructuró en distintas etapas:

1. La primera de ellas consistió en una instancia de investigación de "desk research", para buscar literatura académica respecto al impacto de las mentorías en personas LGBTQ+.

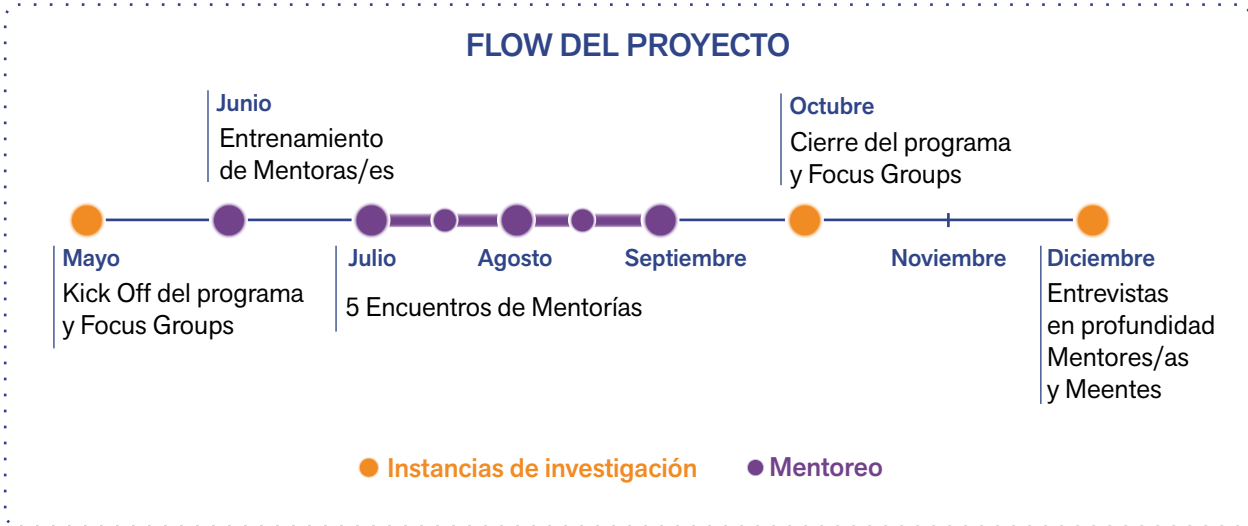
2. En la segunda etapa se buscó recoger emociones y expectativas al inicio del programa, para lo cual se administró una dinámica colaborativa, llamada World Café durante el lanzamiento del programa. Esta instancia fue en formato híbrido, en la Universidad Torcuato Di Tella y allí se conocieron cuáles serían las duplas.
3. En una tercera instancia se llevaron a cabo 2 focus groups, uno de mentees y otro de mentores/as en el contexto del cierre del programa, en el cual también participaron sponsors y gestores de la diversidad de las empresas participantes.
4. Por último, ya finalizado el programa, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con cada una de las personas que participó con el objetivo de profundizar sobre las vivencias individuales, cuyo alcance excedía la instancia grupal anterior.

Una primera aproximación

Como primer acercamiento a la temática, se realizó una revisión de la literatura para encontrar un marco en el cuál ubicar nuestros hallazgos y también indicadores que permitan medir el impacto de las mentorías sobre la población LGBTQ+. En ambos puntos, resultó difícil encontrar publicaciones que aborden específicamente el impacto de las mentorías sobre población LGBTQ+ y las herramientas clásicas para medir impacto, cómo construir un panel de KPIs, perdía sentido dado que teníamos un grupo de análisis reducido (5 duplas participantes).

En línea con estas limitaciones, la investigación se enfocó especialmente en explorar si los efectos positivos que ya habían sido identificados en programas de mentoreo orientados a mujeres también podrían extenderse a otras poblaciones históricamente subrepresentadas, como es el caso de la comunidad LGBTQ+. Por eso, más que buscar respuestas definitivas, este trabajo propone visibilizar trayectorias, obstáculos y aprendizajes que emergen en el cruce entre identidad y desarrollo profesional. El enfoque es descriptivo y exploratorio, y su valor reside en abrir nuevas preguntas y trazar líneas para posibles investigaciones futuras más amplias y sistemáticas.

Flow del proyecto

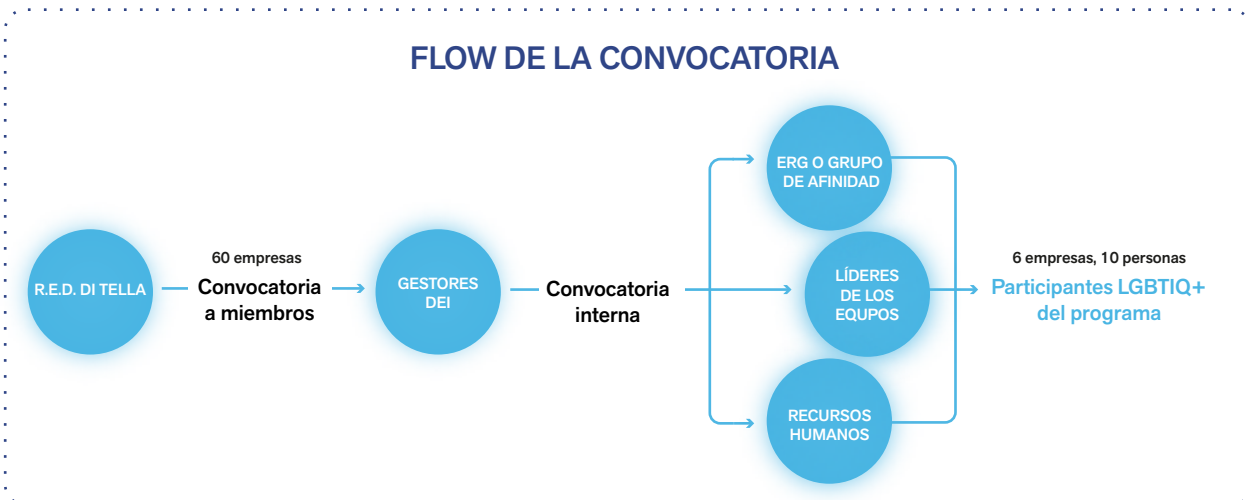


Cuadro 1. Flow del Proyecto

Implementación del programa

Convocatoria

En un programa de mentorías la convocatoria es una instancia clave. En este caso el mentoreo se realizó de manera cruzada, es decir, entre personas de distintas empresas miembro de la R.E.D.



Cuadro 2. Flow de la convocatoria

Criterios de postulación

Un primer criterio establecido para la convocatoria, tanto para mentees como para mentores/as, fue que tuvieran una antigüedad mínima en su organización, con el fin de garantizar la permanencia en el programa ya que el mismo tendría una duración de 6 meses. Pero además, en esta etapa emergió en el equipo un interrogante: ¿Qué criterios específicos son necesarios para adaptar la convocatoria a un programa con un diferencial LGBTQ+?

Para las personas mentees:

- Se apuntó a perfiles *entry level* hasta mandos medios, con interés en recibir acompañamiento para su desarrollo profesional y personal.
- Formar parte de la comunidad LGBTQ+, aunque la persona esté en el closet para su organización.

Para las personas mentoras:

- Ocupar posiciones de liderazgo (gerencias, direcciones, jefaturas senior).
- Ser visibles respecto a su identidad sexual y pertenencia a la comunidad LGBTQ+.
- Mostrar un compromiso activo como personas aliadas, sponsors o referentes positivos dentro de su organización.

En este punto se resolvió: Mientras que se requería visibilidad en los mentores, para mentees esto no era un requisito. Dado que se orientó el programa para que los mentees pudieran encontrar un espacio seguro para conectar con referentes abiertamente visibles.

Participación de identidades dentro del programa

Como se referencia en el cuadro podemos observar la nula presencia de personas Trans en el grupo de mentores/as



Cuadro 3. Participación de identidades dentro del programa

Herramientas provistas

Las personas mentoras fueron entrenadas en un espacio co-facilitado entre la R.E.D. y Pride Connection Chile, en el cuál se compartieron consejos y el cronograma del programa. Además, las personas mentoras recibieron dos herramientas diseñadas por Pride Connection Chile para facilitar los encuentros de mentoreo:

- **Guía de contención emocional:** contiene orientaciones básicas para acompañar situaciones de malestar o crisis emocional que puedan surgir durante las sesiones del programa de mentoría. En la cual se proponen herramientas sencillas de escucha activa, observación empática y contención respetuosa, adaptadas al rol de las personas mentoras.
- **Guía de sesiones:** brinda a mentores/as y mentees una hoja de ruta clara para trabajar en conjunto la identificación de obstáculos profesionales, construcción de una marca personal, diseño de un plan de acción y evaluación de resultados. Cada sesión incluye objetivos generales y específicos, actividades prácticas (como el mapa de empatía, el storytelling y la construcción de un plan SMART).

Temática por sesión

TEMÁTICA POR SESIÓN		
Número	Título	Propósito central
1	La película de mi vida (autoevaluación) ¹⁴	Identificar los obstáculos personales y laborales que han afectado el desarrollo profesional.
2	Haciendo consciente lo inconsciente: Mi experiencia como profesional LGBTQ+	Profundizar en las vivencias laborales desde una mirada identitaria.
3	Construyendo mi marca personal: De adentro hacia afuera	Definir una marca personal auténtica a partir de la historia propia y referentes positivos.
4	Manos a la obra: Detalle y desarrollo del propio plan de acción	Concretar un plan estratégico personalizado y consensuado con el/la mentor/a en base a objetivos SMART ¹⁵
5	Revisión y ajustes de programa: Cierre de ciclo	Evaluar avances y ajustar el plan, dando cierre a la experiencia.

Cuadro 4. Temática por sesión

¹⁴La película de mi vida es una metodología donde el individuo construye una narrativa sobre su propia vida, seleccionando eventos y experiencias significativas y tejiéndolas en una historia coherente respecto a su trayectoria profesional y personal.

¹⁵Los objetivos SMART son una herramienta para definir metas de manera clara y efectiva. Se caracterizan por ser Específicos (definen con precisión lo que se quiere lograr), Medibles (permiten evaluar el progreso), Alcanzables (realistas y posibles de cumplir), Relevantes (alineados con propósitos más amplios) y con un Tiempo determinado (establecen un plazo para su cumplimiento)

Hallazgos de la investigación

Hallazgos de la investigación

Punto de partida siendo LGBTQ+ en el trabajo

Las percepciones sobre qué implica formar parte de la comunidad LGBTQ+ y cómo esto se manifiesta en la experiencia laboral son diversas.

Por un lado, algunas personas participantes consideran que ser abiertamente LGBTQ+ tiene un impacto positivo y que genera cierto regocijo la visibilidad o el sentirse “*descubierto*”. Para otras personas, la apertura les permite transformarse en referentes dentro de sus compañías. Es decir, transformarse en puntos de confianza para los demás y para aquellos colaboradores que no logran integrar su identidad en su espacio laboral. Aún más, una de las personas participantes afirma que ser abiertamente LGBTQ+ ha tenido un impacto tan sustantivo, que ha podido traccionar la contratación de otras personas de la comunidad.



Mentee

“Dicho eso, el impacto que tuvo dentro de la oficina fue hiper positivo, porque pude contratar. Cuatro o cinco personas trans.”

Sin embargo, también se expresaron temores y reservas. Algunas personas señalaron que visibilizar su identidad puede traer consecuencias negativas, como miradas, comentarios fuera de lugar o un trato distinto por parte de sus pares. En el caso particular de personas trans, el impacto de la identidad de género suele ser más inmediato y estructural. Algunos de los ejemplos que se mencionaron son: dificultades para acceder a un empleo, organizaciones sin procesos y herramientas para acompañar cambios registrales, microagresiones frecuentes como *misgendering*, comentarios sobre los cuerpos o preguntas inapropiadas.

Además, muchas personas participantes señalaron que las barreras no siempre provienen del contexto. A menudo, el obstáculo principal para abrirse en el mundo laboral surge de inseguridades internas, miedos propios o la percepción de que mostrarse puede poner en riesgo su estabilidad o desarrollo profesional.

La experiencia de habitar las organizaciones

Las experiencias de vida de las personas mentees son sumamente diversas, lo cual da cuenta de la riqueza de experiencias que se esconden tras el acrónimo LGBTIQ+.

Un participante se refirió a una cultura organizacional predominantemente masculinizada y una marcada dificultad en integrar la vida personal y laboral.



Mentee

[respecto a la salida del closet] *"Entonces a ver en el trabajo, sinceramente, no, no hablaba del tema y si me preguntaban no tenía problemas, pero esa pregunta, por ejemplo, nunca, nunca surgió...Pero sinceramente, como que lo tenía muy desalineado en mi vida."*

En cambio, otras personas del colectivo trans comentaron que sus organizaciones esperaban que hagan de su identidad "*parte de su carta de presentación*", tendiendo a adoptar un rol de educadores sobre sus identidades durante las interacciones cotidianas con sus equipos de trabajo. Este rol, adicional a las tareas propias por la cuál fueron contratados, prueba ser desafiante y agotador, exponiéndoles a preguntas incómodas y comentarios hirientes.



Mentee

"Es como que sentía que un poco era de alguna manera una necesidad corporativa la presentación [por ser trans]. Porque si bien hay personas trans dentro de la firma no todos o todas o todes... se animan a contar. Si me pesó mucho, tener que hacerlo, esa invitación constante a hacer siempre lo mismo."



Mentee

"Y entré a educar... que fue para mí, es algo muy, muy hermoso, educar... Pero sí me he comido las peores comentarios y las peores preguntas. Una de las peores fue en una call con un compañero que me preguntó como nació. A lo que le respondí por cesárea y después me reafirmó la pregunta no, no ¿cómo naciste?"

Un participante, planteó que en su empresa, pareciera que las personas trans tienen evaluaciones de desempeño positivas, las cuales no se materializan en desarrollos de carrera concretos, como sí le ocurre a otras personas colaboradoras cisgénero.



Mentee

"Les comento esta cuestión... de los feedback que siempre son de progreso... me parece algo extraño de que yo conociendo a las personas trans dentro de la firma y viendo sus feedbacks tan positivos de desempeño...se suelen dar esta cuestión de...que no existe ese avance [en su carrera]."

Sin embargo, otra persona del colectivo trans cuenta que su organización se preparó para su ingreso, capacitando a otros miembros del equipo en el que iba a insertarse, e incluso quitando los carteles de género tradicionales en los baños. Además, observa un mejor ambiente de trabajo en comparación a otras experiencias donde predominaban las microagresiones.

Durante el proceso

Emociones y expectativas al recibir la convocatoria

Para algunas mentees recibir la convocatoria fue percibido como una oportunidad, en comparación con la reducida cantidad de espacios de visibilidad y referencia LGBTQ+ dentro de sus organizaciones. También describieron sentimientos de curiosidad, sorpresa e intriga. Sobre todo, se destaca la incertidumbre por saber "quién estará del otro lado" y cómo se desarrollarán las sesiones. Sin embargo, aún frente a esta incertidumbre que provoca el programa en sí mismo, se mencionó que el hecho de saber que del otro lado se encontraba otra persona de la comunidad LGBTQ+ aportaba seguridad, siendo esto un diferencial de este programa.

Respecto de las expectativas, observamos una experiencia común entre los mentees: la mayoría no llegó con expectativas definidas sobre qué esperar de un programa de mentoría, ya que era la primera vez que participaban de una experiencia de este tipo en su corta trayectoria laboral. Esta falta de referencia previa no fue vivida como una carencia, sino como una oportunidad para soltarse y dejarse atravesar por el proceso sin ideas preconcebidas.

Herramientas destacadas

Tanto mentees como mentores/as consideran que las herramientas del programa fueron sumamente útiles para acompañar los encuentros entre duplas. En el capítulo anterior se mencionaron los nombres de las sesiones, no obstante algunas de las herramientas que se mencionan a continuación, no fueron listadas anteriormente, pero las mismas son autoexplicativas. En particular, la mayoría de las personas consideran que *"La película de mi vida"* fue la herramienta más útil al permitirles hablar de su propia trayectoria desde un lugar enriquecedor.



Mentee

"La película de mi vida y el mapa de empatía sirve como para conocer... ¿Dónde estás parado? Entonces, creo que, que son la verdad las más útiles que más recuerdo, pero bueno, lo de los objetivos parece que es clave y que ahí... hay bastante potencial."

Un hallazgo fue que la metodología de objetivos SMART no solo resultó valiosa durante los encuentros, sino que los participantes pudieron incorporarla como una herramienta práctica para sus ámbitos laboral y personal.



Mentee

"Y después con los objetivos SMART, me gustan porque uno se puede plantear en lo que quiere, y también entender si esa construcción de esos objetivos son de alguna manera puntual y cómo se puede machear con la empresa."



Mentee

"Me re subí a la narrativa, yo hice todo a pie de cañón... me acuerdo que a la noche, el día anterior hice hasta una powerpoint de SMART."

A partir de estas herramientas provistas por el programa y los conocimientos particulares de cada mentor/a, las personas mentees destacan haber podido elaborar una marca personal propia, centrarse en la intersección entre su desarrollo profesional y su identidad, empoderarse dentro de sus organizaciones y resignificar habilidades que ya habían adquirido previamente en su trayectoria personal y laboral.



Mentor/a

"Cuando la presentó [presentación final de su mentee en el último encuentro] a mí se me caían las lágrimas porque era súper profesional. Tenía un recap de cada una de las sesiones, del tema que hubo en las sesiones, y lo que significó para él cada una de las sesiones. Me parecía súper valioso."

De las expectativas al mentoreo

Con el correr de las sesiones hubo un trabajo activo por ordenar y resignificar lo que esperaban de la experiencia. Se destacó que la confianza, la escucha activa y la identificación con la historia del otro permitieron que lo que al inicio parecía un vínculo formal se convirtiera en una relación cercana, enriquecida por la empatía y la apertura mutua.

Otras personas mencionaron que el mentoreo ayudó a canalizar sus emociones, dar estructura a sus inquietudes y transformar la expectativa en algo “productivo”, con aprendizajes concretos. Se mencionó también la importancia del ida y vuelta entre mentor y mentee, donde se fueron ajustando los objetivos y redefiniendo expectativas a lo largo del camino.

Entre los principales logros relatados, se destacan:

- El uso del *storytelling* como herramienta para construir y comunicar la propia historia profesional.
- La capacidad de detectar y desnaturalizar situaciones de discriminación, desarrollando mayor sensibilidad ante comportamientos naturalizados.
- El desarrollo de la marca personal, incluso cuando existía la barrera subjetiva de la transición de género como obstáculo para definirse profesionalmente.
- La *incorporación de la línea de tiempo* como recurso para ganar perspectiva sobre el desarrollo profesional.
- Una mayor comprensión sobre el funcionamiento de las organizaciones y el cruce entre la dimensión personal y laboral.
- La reducción de ansiedades asociadas al futuro profesional o a experiencias pasadas de exclusión.

El compromiso de los líderes: miedos, resistencias y desafíos

Al ser consultadas sobre posibles miedos o resistencias dentro de las organizaciones, los y las mentees identificaron desafíos significativos. Uno de los principales es la falta de representatividad en los espacios de liderazgo, especialmente para mujeres cis género y personas trans. Una participante trans señaló que los espacios de decisión están fuertemente masculinizados y que existe una profunda desinformación sobre los desafíos que atraviesa la comunidad LGBTIQ+. Esta combinación, escasa representación y desconocimiento por parte del liderazgo, puede dificultar que el valor de programas como este sea reconocido y priorizado dentro de la agenda institucional.

Otro mentee relató que en su organización existe temor hacia la implementación de iniciativas vinculadas a la diversidad sexual, especialmente aquellas que implican articulación con otros países de la región. También se destacó una falta de coherencia entre el discurso y la práctica por parte de los liderazgos: si bien suelen manifestar apoyo a estas iniciativas, en la práctica no asignan horas para participar en comités o actividades vinculadas a la diversidad. Un obstáculo recurrente es la forma en que se jerarquizan las prioridades dentro de las organizaciones. Frente a otras demandas consideradas más “urgentes”, las iniciativas vinculadas a la diversidad sexual y de género tienden a percibirse como secundarias, prescindibles o incluso una pérdida de tiempo.



Mentee

"Entonces, la gente dice: 'tengo estos 75 problemas acá', y esto [la diversidad] lo ven como redundante o como una pérdida de tiempo."

En cambio, las personas mentoras no identificaron grandes obstáculos en el compromiso de los líderes. Se debe tener en cuenta que algunos de ellos son efectivamente líderes dentro de sus organizaciones. En general, perciben que no existen grandes tabúes en torno a la diversidad sexual y relatan un apoyo explícito por parte de los liderazgos cis-heterosexuales, en particular desde la alta gerencia. Además, reconocen que se valora el impacto positivo de este tipo de iniciativas, aunque también señalan como dificultad el poder traducir ese valor en indicadores "duros" o medibles, lo que puede obstaculizar su visibilización y continuidad dentro de las estrategias organizacionales.



Mentor/a

"Yo creo que si le perciben valor, pero es como que todavía no lo saben bajar a tierra. Entonces, creo que ese es el mayor desafío por ahí tener un resultado visible y bajado tierra con números."

Un vínculo afianzado por la pertenencia a la misma comunidad

Para las personas participantes el hecho de que su mentor/a sea parte de la comunidad LGBTIQ+ aparece como un elemento central en su recorrido por el programa. Se destaca que esta pertenencia compartida permitió un lenguaje en común y la posibilidad de contrastar experiencias. Se evidencia un ejercicio de comparación de las experiencias de vida del mentee con las de su mentor, el cual se vuelve más fluido entre personas LGBTIQ+.



Mentee

"Cuando él me empezó a contar más su historia y cuando vimos que habían ciertos puntos que se tocaban, a pesar de que él tenía mucha más experiencia que yo... había cosas que eran eran iguales. Entonces ahí fue cuando empezamos a tener como un vínculo más personal y empezamos a hablar de todo."

La fluidez y la confianza en las conversaciones tienen que ver con las experiencias compartidas como puede ser la salida del closet, un lenguaje común o referencias culturales en sintonía o desafíos estructurales que enfrenta la comunidad LGBTIQ+ como por ejemplo el VIH.

Para el caso de las personas mentoras, perciben que ser parte de la comunidad LGBTIQ+ tuvo un alto impacto en el desarrollo del programa. Identifican un espacio común entre los y las mentees en la construcción de confianza, contención y empatía.

¿Cómo juega la identidad sexual y la interseccionalidad en la dinámica de la dupla?

En párrafos anteriores mencionamos que ser una dupla LGBTQ+ favorece el vínculo entre mentor/a y mentee, ya que habilita un lenguaje común, mayor fluidez en las conversaciones y un clima de confianza. Sin embargo, surge una pregunta clave: ¿Estos beneficios se perciben únicamente cuando ambas personas comparten exactamente la misma identidad sexual? ¿Es necesario que la dupla sea, por ejemplo, mentor gay–mentee gay o mentora trans–mentee trans para que el vínculo funcione?

Esta fue una inquietud que incluso uno de los mentores expresó antes de comenzar su participación en el programa.



Mentor/a

“Pertenece a la comunidad, pero a diferentes comunidades dentro de ella. Entonces dije: ¿qué tanto voy a poder entender, tal vez, realidades?”

A partir de las experiencias recabadas se dedujo que en duplas con diferente identidad sexual, también se logró un vínculo reforzado por sus experiencias similares. Los participantes destacan la oportunidad de conocer otras experiencias de vida más allá de la propia experiencia siendo una persona LGBTQ+ y reconocen que parten de orígenes diferentes pero que poder compartirlo resulta enriquecedor.

Esta estrategia permite a quienes participan del programa conocer de cerca experiencias dentro del colectivo LGBTQ+ a las que no suelen tener acceso en su vida cotidiana. Por ejemplo, no es habitual que un varón gay en un puesto senior interactúe directamente con una mujer trans que recién comienza su recorrido profesional. Este tipo de intercambios tiene un potencial transformador para ambas partes (mentores/as y mentees), ya que favorece un aprendizaje mutuo a partir del diálogo y la escucha compartida.

Por otro lado, también se exploró si otros aspectos de la identidad, más allá de ser LGBTQ+ pueden dificultar la formación de un vínculo provechoso en las duplas.

En general, no se identificaron grandes obstáculos en relación a otros aspectos de la identidad. Sin embargo, una mentee contó que, en su experiencia, sí hubieron algunas brechas respecto a su mentor. Mientras que la mentee era una persona trans migrante, su mentor era un varón gay con una situación socioeconómica diferente.



Mentee

“Entonces, creo que ya desde ese punto de partida, fue como, y claro si sos homosexual tenés muchas más puertitas abiertas.”

Lo que ocurrió inicialmente fue que la mentee sentía que sus intercambios con el mentor no le eran del todo útiles, dado que percibía una distancia muy grande en sus experiencias de vida “hablaba desde un lugar que yo nunca había habitado”.

De todos modos, pudieron abordar esta tensión al hablar sin tabúes sobre sus procedencias y trayectorias, lo cuál les permitió hacer que su vínculo sea más genuino. La mentee también destaca que la paciencia y la apertura por parte de su mentor contribuyó en neutralizar las diferencias que al principio podían parecer una barrera. Finalmente, esta distancia terminó siendo algo nutritivo, ya que les permitió construir un vínculo más honesto y enriquecedor.

Más allá de este programa

Otros programas con impacto similar

Se consultó a las participantes si consideran que otros programas dentro de sus organizaciones tienen un impacto similar al del programa de mentoreo LGBTQ+.

Tanto mentees como mentores/as coincidieron en señalar el valor de las capacitaciones. Destacaron que las instancias de capacitación deben llegar a toda la organización, más allá de los equipos administrativos y de Recursos Humanos.



Mentee

“Todas las capacitaciones relacionadas a género y masculinidades... están todavía muy enfocadas en todo lo que sería el personal administrativo y siento que también necesitan crecimiento en otras áreas.”

También se conversó sobre la importancia del acompañamiento desde la organización y de fomentar espacios de diálogo que lleven al encuentro entre personas de la comunidad LGBTQ+ y otras minorías identitarias dentro de las organizaciones. Asimismo, se remarcó la

necesidad de contar con herramientas que permitan entablar vínculos con personas aliadas, como el *reverse mentoring*.

Mensajes de las personas participantes

A modo de cierre de las entrevistas en profundidad, se preguntó a los mentores/as y mentees: ¿Qué le dirían a alguien que recibe una convocatoria a un programa como este?

Las respuestas fueron sumamente positivas, a continuación se exponen sólo algunas de ellas.

Mentee

"Es un programa... que te va a servir porque vas a tener relación con gente que es de tu propia comunidad, como vos y que está en puestos de liderazgo altos que muchas veces... uno no lo imagina alcanzar. ... es un programa primeramente de contención, programa de apertura. Y bueno, es un programa que también te va a permitir, tener una mirada más a futuro, no? Porque... te va a abrir la cabeza en el sentido de... ver quizás cosas que no te imaginabas."

Mentee

"Que lo hagas sin miedos, porque yo entré sin saber ni siquiera que era una mentoría, que lo haga... porque no solo le va a llegar en lo profesional, sino también en lo personal. Es como que te abre la mente. Es como que te cambia. Es como fantástico."

Mentee

"Le diría que postule, que vaya, que aprenda y que absorba mucho conocimiento para entender también su posición hoy en día. Conocer otra gente. No muchas veces conocemos historias de éxito de una persona del colectivo LGBT... que también sea una esponja en cuanto a aprender que, como personas del colectivo, también tenemos sesgos y está bueno poder hablarlos con otra persona... que vayan que hagan la mentoría, que para mí fue espectacular."

Mentee

"Que lo haga, que está muy bueno. Posta, que te da otra perspectiva de ver el mundo del capitalismo, como que muchos nos cuesta jugar este juego de ser adulto, de tener responsabilidad, de tener que vestirse de camisa y pantalón de vestir, porque también juega la expresión corporal dentro de las empresas de tener que tener un personaje y de que hay alguien ahí que lleva años teniendo un personaje, lleva años jugando, lleva años, educando a su grupo que te puede venir a ayudar a entender eso, a sentirte cómodo y a conocer otra perspectiva de del mundo laboral."

Mentor/a

"Le diría que se dé la oportunidad de crecer y ayudar a crecer a otras personas a través de la experiencia propia, y compartiendo algo que sin duda tiene un valor muy grande... es muy reconfortante, muy gratificante y sobre todo, te permite hacer como un déjà vu acerca de la [propia] carrera que obviamente después de ciertos años, uno ya está más grande, mucho más grande. Entonces también te permite volver a agradecer los lugares en los que estás y estar como más consciente de esos."

Mentor/a

"A un mentor le va a servir para tener la una mirada más actualizada de como es el mundo corporativo desde la perspectiva del colectivo. Creo que eso es clave porque a ver, nosotros tenemos muchas generaciones más, muchas varias generaciones... uno a medida que va creciendo o haciendo carrera va perdiendo un poco de esa sensibilidad...[con el programa] va a poder tomar temperatura y como es la experiencia para alguien del colectivo y poder aprender de eso. Además que obviamente te gratifica poder ayudar... sin esperar nada a cambio."

Aprendizajes y Conclusiones

Aprendizajes y Conclusiones

Limitaciones en el proceso

El reclutamiento fue uno de los desafíos más importantes del programa. La difusión se envió a los gestores y gestoras de la diversidad de 63 empresas miembro de la R.E.D. A pesar de que quienes gestionan la diversidad son referentes habituales de la R.E.D. en comparación a otras iniciativas la tasa de respuesta fue baja, especialmente al momento de conseguir mentees. Esta situación llevó a analizar las posibles causas del bajo nivel de respuesta: ¿Por qué ocurrió esto?

Una posible explicación está relacionada con el nivel de apertura que tienen las personas y las organizaciones frente a las identidades LGBTQ+. Para quienes gestionan la diversidad, puede resultar complejo convocar a personas específicas: ¿cómo invitar a alguien si no se sabe si forma parte de la comunidad?, ¿es apropiado hacerlo basándose únicamente en suposiciones?, ¿qué ocurre si la persona aún no ha hecho visible su identidad en el entorno laboral? Tal vez, quienes lideran estos procesos no sintieron la confianza o cercanía suficiente con el grupo de afinidad como para enviar una convocatoria directa.

Desde el lado de las organizaciones, pueden existir resistencias internas que limitan la acción de quienes gestionan la diversidad y que, en ocasiones, generan tensiones o disconformidades con otros grupos de personas colaboradoras. Por ejemplo, puede ocurrir que se cuestione a un gestor por haber impulsado mentorías dirigidas a personas LGBTQ+ cuando no existen iniciativas similares para mujeres, lo que podría interpretarse como un trato desigual o una falta de equidad en las oportunidades.

Otra dificultad para convocar puede radicar en que, en muchas empresas, no existen mecanismos formales para identificar a personas LGBTQ+ (como formularios de *Self-ID*), lo cual complica enormemente la posibilidad de enviar invitaciones personalizadas.

Estas respuestas reflejan una tensión profunda: si en una organización sigue siendo un tema tabú hablar abiertamente sobre orientación sexual o identidad de género, una convocatoria de mentoreo LGBTQ+ tal vez no sea la mejor opción frente a culturas resistentes. Tener personas visibles respecto a su orientación sexual e identidad de género, así como la existencia de grupos de afinidad consolidados de la empresa son condiciones clave para que una iniciativa como esta funcione.

Oportunidad en la participación de personas trans

Un dato llamativo fue la alta presencia de personas trans entre los y las mentees, a pesar de que constituyen una minoría numérica dentro del mundo corporativo. Esto sugiere que su mayor visibilidad, frente a personas LGB que pueden no estar fuera del clóset, facilita su identificación y convocatoria. Es decir, no se trata necesariamente de que haya más personas trans interesadas en participar, sino de que, al ser más visibles, son más fácilmente convocadas, mientras que otras identidades dentro del espectro LGB permanecen invisibilizadas por temor o resguardo. Este hallazgo refuerza la idea de que la visibilidad es una condición habilitante para que estos programas prosperen. Si una organización no ha generado aún un clima de confianza y apertura, tal vez deba trabajar previamente en ello antes de participar en programas de esta índole.

Conclusiones

Este estudio constituye un primer esfuerzo por sistematizar y documentar las experiencias de un programa de mentorías diseñado específicamente para personas LGBTQ+ en el ámbito organizacional. El programa contó con la participación de 5 mentees y 5 mentores/as de 6 empresas, lo que implica un alcance acotado. Aun así, ofrece hallazgos significativos y valiosos que permiten identificar aprendizajes, desafíos y oportunidades para fortalecer futuras iniciativas de este tipo.

En la primera parte, se realizó un recorrido conceptual que contextualiza el mentoreo como herramienta de desarrollo profesional, destacando sus beneficios tanto en programas orientados a mujeres como en aquellos destinados a poblaciones LGBTQ+. Asimismo, se aborda la situación histórica de exclusión de las personas LGBTQ+ en el mundo del trabajo, visibilizando las barreras estructurales que aún persisten y que justifican la necesidad de iniciativas focalizadas. Finalmente, se exploran los desafíos, tensiones y oportunidades que surgen al implementar programas de mentoría con enfoque LGBTQ+, reconociendo su potencial transformador para promover entornos laborales más inclusivos y equitativos.

En la sección sobre hallazgos de la investigación se presentan los resultados del análisis cualitativo de testimonios, sensaciones y vivencias de las duplas participantes. A partir de estos, se desprenden una serie de observaciones relevantes que invitan a seguir profundizando en el diseño e implementación de este tipo de iniciativas. Entre los principales aprendizajes y logros identificados, destacamos:

- La mentoría entre personas de la comunidad LGBTQ+ genera espacios seguros de confianza, apertura y contención emocional, facilitando un acompañamiento más genuino.

- La pertenencia a la misma comunidad permite un lenguaje común que potencia la empatía y enriquece el intercambio, incluso cuando existen diferencias significativas dentro del colectivo (por ejemplo, entre personas cis y trans). Las personas mentees reconocen haber ganado claridad respecto a sus trayectorias profesionales, mayor entendimiento de sus organizaciones, una mejor capacidad para detectar y desnaturalizar situaciones de discriminación, el desarrollo de la marca personal y la reducción de ansiedades asociadas al futuro profesional o a experiencias pasadas de exclusión.

Sin embargo, también se identificaron desafíos que deben considerarse al replicar este tipo de programas dentro de las organizaciones: La dificultad en la convocatoria, especialmente de mentees, evidencia las barreras persistentes en torno a la visibilidad de las personas LGBTIQ+ dentro de las organizaciones. En contextos donde la identidad sexual y de género continúa siendo un tema tabú, y donde aún no se ha desarrollado una trayectoria organizacional sólida en torno a la diversidad sexual, es posible que programas de este tipo no encuentren las condiciones adecuadas para desplegar todo su potencial. En estos casos, podría ser más pertinente comenzar por iniciativas de perfil más bajo como sensibilizaciones.

Además, es relevante destacar un rasgo particular de nuestro programa: la notable participación de personas trans entre las y los mentees. Consideramos que esto se vincula con el hecho de que, para muchas personas trans, la no visibilidad no es una opción viable. A partir de esta investigación se levantó que las personas trans a veces se sienten sobre-expuestas dentro de sus organizaciones, adoptando un rol de educadoras para las demás personas colaboradoras. Pero, al mismo tiempo, esta visibilidad facilita su identificación por parte de quienes gestionan la diversidad y permite su incorporación a propuestas como esta.

A partir de esta experiencia, sugerimos como líneas de acción futura:

- Profundizar la investigación sobre los efectos del mentoreo en personas LGBTIQ+, ampliando el universo de casos y adoptando metodologías que permitan medir su impacto de forma más sistemática.
- Diseñar estrategias para incrementar la visibilidad de personas LGBTIQ+ dentro de las organizaciones, garantizando que esto se dé en un entorno seguro y de confianza.
- Fortalecer el compromiso de los liderazgos, incorporando indicadores específicos de diversidad en la gestión del talento y evaluaciones de desempeño.
- Promover programas complementarios como el reverse mentoring, espacios de capacitación transversal y ERGs que sostengan estos procesos más allá del tiempo formal del programa.

Esta Investigación exploratoria con muestreo por conveniencia permite ver el valioso rol del mentoreo como herramienta para el desarrollo profesional y el bienestar de las personas LGBTIQ+ dentro de las organizaciones. El impacto del programa fue profundo y transformador,

generando cambios reales en la manera en que muchas de estas personas se perciben a sí mismas y a su lugar en el mundo del trabajo. Haber creado un espacio de intercambio entre pares con historias diversas, pero atravesadas por sensibilidades compartidas, no sólo permitió abordar desafíos concretos, sino que también permitió el encuentro entre identidades diversas.

Cuando las personas pueden ser quienes son, y sentirse acompañadas en ese proceso, el desarrollo profesional se convierte también en una experiencia de libertad, orgullo y crecimiento colectivo.

Bibliografía

Bibliografía

Blake-Beard, S. D. (2001). Taking a hard look at formal mentoring programs. *Journal of Management Development*, 20(4), 331–345.

<https://doi.org/10.1108/02621710110388983>

R.E.D. Di Tella. (2016). Guía de diversidad sexual para empresas. Hacia el cambio cultural.

https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=11971&id_item_menu=21543

R.E.D. Di Tella. (2021). Guía para el desarrollo efectivo de un programa de mentoreo con enfoque de género.

https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=22628&id_item_menu=21543

Searby, L., & Tripses, J. (2006). Breaking Perceptions of "Old Boys' Networks": Women Leaders Learning to Make the Most of Mentoring Relationships. *Journal of Women in Educational Leadership*, 199. <https://digitalcommons.unl.edu/jwel/199>

Sedgwick, E. K. (1998). Epistemología en el armario. En *Epistemología del armario* (pp. 91–121). Ediciones La Tempestad.

Tolar, M. H. (2012). Mentoring Experiences of High-Achieving Women. *Advances in Developing Human Resources*, 14(2), 172–187.

<https://doi.org/10.1177/1523422312436415>



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

**dite
lla**



ISBN 978-631-90713-1-3

9 786319 071313