

ROMPIENDO EL TECHO DE CRISTAL MEDIANTE EL MENTORING. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA⁴⁸³

Página | 1255

BREAKING CEILING GLASS BY MENTORING. A SISTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE

Elizabeth Oviedo⁴⁸⁴

Diana Carolina Antolínez Gómez⁴⁸⁵

María Fernanda Arciniegas Chávez⁴⁸⁶

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad –REDIEES⁴⁸⁷

⁴⁸³ Este trabajo es parte del desarrollo del proyecto “desarrollo de un programa de mentoring para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras por parte de empresarias en Colombia y Chile” financiado por el Fondo Conadi de la Universidad Cooperativa de Colombia y del proyecto de investigación de maestría “Formación virtual para fortalecer la habilidad en la toma de decisiones financieras dirigido a empresarias de un programa de mentoring

⁴⁸⁴ Docente Investigadora Universidad Cooperativa de Colombia., Correo electrónico: elizabeth.oviedo@campusucc.edu.co.

⁴⁸⁵ Estudiante de Maestría en Educación. diana.antolinez@campusucc.edu.co.

⁴⁸⁶ Estudiante de Maestría en Educación. maria.arciniegasch@campusucc.edu.co.

⁴⁸⁷ Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

66. ROMPIENDO EL TECHO DE CRISTAL MEDIANTE EL MENTORING. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA⁴⁸⁸

Página | 1256

Elizabeth Oviedo⁴⁸⁹, Diana Carolina Antolínez Gómez⁴⁹⁰, María Fernanda Arciniegas Chávez⁴⁹¹

RESUMEN

El propósito de este trabajo es analizar la relevancia del mentoring en la formación de empresarias de alto nivel en la búsqueda del rompimiento del techo de cristal. Se trata de un trabajo de revisión bibliográfica que busca identificar la relevancia que ha tenido la implementación del mentoring dirigido a mujeres. A través de métodos de análisis cuantitativos y cualitativos se busca identificar la tradición de investigación en los asuntos de mentoring dirigido a mujeres como estrategia de formación al interior de las organizaciones. Se realizó la revisión sobre artículos de investigación en inglés y español a partir de las bases de datos Web of Sciences, Scopus y Redalyc, Dialnet y Google Académico.

Se encontró que durante el periodo correspondiente a 1999 a 2019 la literatura en español es escasa mientras que en inglés es más abundante. En inglés el número de trabajos se incrementó exponencialmente en el campo de la administración y los negocios durante los últimos tres años de la revisión. A partir de este trabajo se concluye que el mentoring es una herramienta de formación de amplio uso en las empresas y en las organizaciones que logra mejorar la capacidad de los equipos de trabajo a través de la transferencia de conocimiento y que a lo largo de los años se potencializa su práctica para que más mujeres logren posicionarse en cargos de dirección y control favoreciendo la diversidad en el gobierno corporativo.

⁴⁸⁸ Este trabajo es parte del desarrollo del proyecto “desarrollo de un programa de mentoring para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras por parte de empresarias en Colombia y Chile” financiado por el Fondo Conadi de la Universidad Cooperativa de Colombia y del proyecto de investigación de maestría “Formación virtual para fortalecer la habilidad en la toma de decisiones financieras dirigido a empresarias de un programa de mentoring

⁴⁸⁹ Docente Investigadora Universidad Cooperativa de Colombia. Correo electrónico: elizabeth.oviedo@campusucc.edu.co.

⁴⁹⁰ Estudiante de Maestría en Educación. diana.antolinez@campusucc.edu.co.

⁴⁹¹ Estudiante de Maestría en Educación. maria.arciniegasch@campusucc.edu.co.

ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze the relevance of mentoring in the training of high-level businesswomen for breaking the glass ceiling. This is a bibliographic review work that seeks to identify the relevance that has had the implementation of mentoring. Through quantitative and qualitative analysis methods, we seek to identify the tradition of research in mentoring matters for women as a training strategy within organizations. The review of research articles in English and Spanish was carried out from the Web of Sciences, Scopus and Redalyc, Dialnet, and Google Academic databases.

Página | 1257

It was found that during the period corresponding to 1999 to 2019, literature in Spanish is scarce while in English is more abundant. In English, the number of articles increased exponentially in the field of administration and business during the last three of the review. From this work, it is concluded that mentoring is a training tool widely used in companies and organizations that aim to improve the capacity of work teams through the transfer of knowledge and that over the years its practice has been strengthened. This does that more women reach themselves positions of management and control, favoring diversity in corporate governance, among others.

PALABRAS CLAVE: mentoring, formación, empresarias, techo de cristal

Keywords: mentoring, training, businesswomen, glass ceiling

INTRODUCCIÓN

Las mujeres han venido ganando espacios en el ámbito público entendiendo éste desde las libertades en términos de elegir y ser elegidas entre otros aspectos. Usualmente estos conceptos son asumidos desde el sector gubernamental donde la aplicación de la ley es inminente en estos asuntos, pero no en el sector empresarial en el que se configura también como un escenario público, donde las mujeres tienen la posibilidad de mostrar sus capacidades para gerenciar y dirigir. A pesar de estos pasos que se han venido dando, se evidencia que las mujeres encuentran barreras que les impiden llegar a los cargos de toma de decisiones dentro de las empresas.

Lo anterior tiene implicaciones en la remuneración, pero también en la posibilidad de que más mujeres lleguen a estas posiciones y rompan el techo de cristal derrumbando los estereotipos y generando mayor capacidad de gerenciar sus propios negocios y que se generen nuevas dinámicas de gestión al interior de las organizaciones. De acuerdo con las conclusiones de Mejía et al (2019) “la brecha creciente por discriminación en la parte alta de la distribución, el mencionado efecto “techo de cristal”. Aunque tengan más capital humano, las mujeres sufren un trato diferenciado en términos salariales” (p.47).

Estas barreras que las mujeres encuentran a su paso están fundamentadas en la discriminación histórica que han sufrido. Investigaciones realizadas en América latina y el Caribe evidencian que la mujer culturalmente ha sido relegada al quehacer del hogar casi que invisibles por las prácticas sociales y patriarcales que durante muchos años le han impuesto como deben ser, actuar y hasta pensar. Ha sido una continua lucha para lograr su libertad y obtener voz en sectores laborales, políticos, religiosos, al poder público, a la propiedad privada y la economía.

En ese sentido, es importante considerar la participación de la mujer en el ámbito económico ya sea como empleada o como empresaria donde ella debe formarse para la vida económica. El acceso a la educación ha sido un factor determinante en su emancipación especialmente al lograr una mayor participación en las actividades financieras con su cualificación. En México, de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), se evidenció que la mujer tiene una participación alta en el mercado laboral del 53% y contribuye con el 30% de la reducción de la pobreza según el reporte del Banco

Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF). Las mujeres sobresalen a los hombres en número porque tienen el 53% en licenciaturas con especialización, magister y doctorado en un 55%, y representan un 48% de los graduados a nivel nacional (Briseño Aguirre, Riveros Rosas, & Velazquez Rojas, 2018).

Esto evidencia que a pesar de que las mujeres dedican más tiempo y recursos a la cualificación en términos de lograr graduarse en los niveles posgraduales sigue manteniéndose la brecha económica. Esto en parte, se debe a que a menudo el trabajo de las mujeres es menos remunerado en razón a la segregación de labores o tareas de menos valía dentro de la cadena de valor, creando lo que se llama la brecha salarial de género (Oviedo, Mora, & Portela, 2018). De modo que, aunque en muchos países la brecha de género en relación con la educación se ha venido cerrando, la brecha salarial aún no lo hace con la misma velocidad. Siguiendo en México, Bárcena (2017) señala que

la tasa de participación laboral femenina se ha estancado en torno al 53% y el 78,1% de las mujeres que están ocupadas lo hacen en sectores definidos por la CEPAL como de baja productividad, lo que implica peores remuneraciones, baja cobertura de la seguridad social y menor contacto con las tecnologías y la innovación. (p.3)

¿Pero qué sucede en Colombia? Mejía y Sánchez (2019) muestran que las mujeres aún siguen teniendo poca participación laboral y se encuentran sobrerrepresentadas en tareas domésticas, en el hogar u otros oficios; especialmente cuando son excluidas y discriminadas en otros sectores económicos. En cuanto a la igualdad en remuneración y participación, muy a pesar de que las mujeres cada vez son más influyentes en su nivel educativo y han ganado participación en las tasas de escolaridad y que su constante lucha por sobresalir y demostrar sus capacidades profesionales las oportunidades cada vez son menores.

Según Briseño et al (2018) se encuentra que en diversos países se implementan programas de mentoring para apoyar a las mujeres en la creación o sostenimiento de empresas, a través de mentoras exitosas, que a partir de la transferencia del saber, experiencia, experticia y bagaje que adquirieron en la participación activa en fundaciones o empresas. Algunas organizaciones de orden internacional como la Cherie Blair Foundation for Women, Be School, Vital Voices, Endeavor Uruguay, BID-FOMIN y OMEU entre otras, han venido desarrollando metodologías propias en relación con el mentoring.

Así, en siguiendo a Briseño et al (2018), el mentoring es una oportunidad que rompe y vence barreras para incrementar la confianza y la fuerza interior que poseen las mujeres. En donde pueden equilibrar los conocimientos haciéndolas más sólidos y confiables, además de perder la aversión al riesgo y generar una manera más eficaz en la toma de decisiones como empresarias, mejorando su desempeño empresarial y personal. En ese sentido, se buscará conocer la revisión de la literatura que muestre las características primordiales de este en el propósito de romper el techo de cristal.

DESARROLLO

Para ampliar el análisis sobre como el mentoring, se establece como una herramienta que permite romper el techo de cristal en las mujeres, se consideran dos tópicos: el techo de cristal y la toma de decisiones por parte de las empresarias al interior de las organizaciones. El techo de cristal es una barrera que limita la carrera profesional de las mujeres en organizaciones, que responde a un prejuicio o estereotipo invisible que hacen parte de la cultura organizacional de las empresas en la economía, más a un aspecto de discriminación visibles, es un enigma que bloquean la posibilidad de avanzar cuando es más cerca la posibilidad de llegar a un cargo de alta gerencia.

Las mujeres se topan con el llamado “techo de cristal” que las separa con los puestos de trabajo de mayor jerarquía, autonomía de decisión y actuación, estatus social y valorización económica. A nivel regional, si ya las mujeres ocupan solamente el 20-30% de los niveles medios de gerencia, ello se reduce al 2-5% cuando se trata de posiciones de alta gerencia (1 y 2 nivel) (Daeren, 2019, p.6).

De esas barreras para alcanzar las altas posiciones, surgieron muchas investigaciones como la que realizaron Román et al (2013) para encontrar los factores que afecta a la mujer y porque se autoexcluye o la excluyen. Una de ellas es debido a la inclusión tardía de la mujer a la parte laboral, económica y política. En tanto que, anteriormente la mujer se educaba para labores doméstica y de reproducción dentro del núcleo de la familia y el hombre se formaba para trabajar y tener los cargo de liderazgo, toma de decisiones y la dirección de la alta gerencia en las empresas, incluso cuando la mujer llega a hacer parte en trabajos diferentes

al hogar, sus cargos estaban enfocados a las áreas domésticas y de procesos administrativos, por esto surge el estigma en la sociedad y la exclusión de género en las empresas.

Ahora bien, es necesario hacer claridad en el techo de cristal es un imaginario que ha surgido en la mujer por las labores que realiza de en ámbito laboral y de hogar, ella siente una carga extra por el trabajo que realiza de tipo profesional, las labores del hogar siempre ha sido una actividad de la mujer lo cual se le convirtió en su principal función, el ámbito laboral en un segundo plano, sin sumar las categorías de esposa y madre. Para Dalia (2011) “Las mujeres tienen asignaciones culturales hegemónicas: son las encargadas del hogar, del cuidado y del sostén emocional de la familia. Así, el rol de empresaria transgrede tales asignaciones” (p. 99). Las mujeres deben asumir de buena manera y con excelentes resultados los dos roles asumidos por ellas, al hombre se le exige poco en el ámbito personal este no tiene unas labores asignadas en el hogar lo cual le hace más fácil su vida profesional sin mencionar el machismo de la sociedad.

Cabe mencionar que existen barreras de tipo familiar, que dificulta también la posibilidad de una mayor participación de la mujer en cargos gerenciales, esto quizás se deba al poco reconocimiento que ha tenido la mujer a través de la historia. Según Barberá et al (2009) la mujer se debate entre una vida familiar o profesional, lo cual ha generado en está una verdadera crisis emocional, pues de asumir cualquiera de estos dos retos por separado, automáticamente genera la eliminación del otro, pues no le es permitido asumir los dos roles sin menor grado de responsabilidad.

Ahora, bien, al hablar de la toma de decisiones por parte de las mujeres al interior de las organizaciones es importante señalar que en muchas oportunidades la mujer genera un rechazo inminente en ocupar cargos de tipo financiero pues asume como propios las apreciaciones de hombres que rechazan su labor y crecimiento. Teniendo en cuenta que el área financiera es de alto impacto en cualquier organización y queriendo que la mujer supere estas ataduras de tipo emocional y fortalecer en ella su proceso en la alta gerencia (Guil Bozal, 2008).

Por consiguiente y en palabras de Daeren (2019) se suma la escasa actualización e información en temas económicos y financieros, barreras en el acceso a fuentes financieras, barreras en el acceso a redes de comercialización, falta de confianza en sí misma y obstáculos

con que se topan por prejuicios sociales vinculados al “ser mujer”. Para Saavedra y Camarena (2015)

las mujeres emprenden generalmente un negocio por necesidad, ya sea económica o por necesidad de autor realizarse y avanzar en sus carreras profesionales al encontrar un techo de cristal en las organizaciones que le impiden ascender a puestos de mayor jerarquía aun teniendo experiencia y habilidades para ello. (p. 148)

Página | 1262

No se puede negar que las mujeres deben trabajar mucho más en aspectos de tipo financiero una gran barrera que el mismo sistema ha creado por la falta de credibilidad en ellas. Teniendo en cuenta a Saavedra y Camarena (2015) “Las emprendedoras se encuentran con mayores obstáculos en el momento de solicitar un financiamiento, debido a que cuentan con menor experiencia, sus empresas son de menor tamaño” (p. 149). Lo que también limita el acceso de las mujeres al sistema financiero, estas organizaciones no creen en las capacidades de las mujeres y en ocasiones se aprovechan del desconocimiento de estas y les brinda ofertas que poco las benefician.

Cuando las mujeres inician su proceso de creación de empresas estas deben reinventarse sobre todo en aspectos como la alta gerencia o la toma de decisiones de tipo financiero un cargo de baja participación por parte de ellas, pues esta área es considerada como un sitio sagrado pues se considera que allí se maneja del dinero y de las decisiones que allí se tomen pueden perjudicar de manera directa los recursos de toda la organización. Entre los estudios desde la corriente biologicista se destaca el estudio de Cano (2018) que expresa que la toma de decisiones es un proceso donde influyen dos sistemas: uno un tanto alocado e intuitivo y otro más racional dentro de lo que se puede. Así manifiesta que

en la toma de decisiones interviene dos sistemas: Sistema 1 automático, emotivo, expresión abierta de ideas locas e impulsos el pensamiento rápido y acciones rutinarias, Sistema 2 pensamiento lento la mente se aviva, forma juicios, elecciones y racionaliza ideas generadas por el sistema 1, ejerce lo mejor que puede, un control dentro de sus limitados recursos (p. 13).

De modo que aplicando métodos cuantitativos con grupos de hombres y mujeres mostró que la parte de racional de la mujer está más desarrollada para las áreas financieras,

pero le falta mayor apropiación en la toma de decisiones. Así, evidencio que las mujeres son más conservadoras. De modo que,

buscando mitigar dicha brecha de conocimiento de tipo a financiero se indagó en diferentes herramientas que fortalezcan en la mujer la toma de decisiones de tipo financiero y los estudios permitieron visualizar una herramienta de tipo formativa que oriente a la mujer en la toma de decisiones de manera real y afianzar en ella esta área de trabajo en sus empresas (Cano, 2018).

En ese sentido, para Aloy y Mocholí (2015) el mentoring es una práctica que se ha puesto en marcha en el sector empresarial. Alguien que está empezando en su carrera profesional (el “mentado”), busca un mentor con experiencia en la actividad económica en la que desea emprender o relacionada al área en la cual tiene dificultades o dudas, este elige su mentor de acuerdo con la experiencia de este o los resultados obtenidos en cada situación. El trabajo es comunitario en tanto que el mentor también realiza un proceso en el cual afianza en el mentado la autoconfianza para que este crea y asuma con responsabilidad la toma de decisiones en el área en que tiene menor claridad.

La falta de educación no ha sido impedimento para que las mujeres decidan ser empresarias, el emprendimiento en las mujeres suele ser pequeño, teniendo en cuenta que les da miedo asumir una pérdida, pero lo intenta con el ánimo de surgir, ser directoras de su propio negocio y dedicarse también a su hogar. Saavedra y Camarena (2015) manifiestan que las mujeres con menores niveles de educación tienden a ser más emprendedoras, lo que puede tener serias implicaciones sobre el tipo de empresas, lo cual las obliga a establecerse sobre todo en el sector informal y sus posibilidades de crecimiento, sustentabilidad y desarrollo se minimizarán en el tiempo. (p.37).

Es en estas empresas es donde se busca tener influencia con el desarrollo de los diferentes modelos de mentoring que se han venido fortaleciendo desde diferentes contextos y áreas de conocimiento (Younger, y otros, 2015). El mentoring que proviene en un primer momento de las empresas, pero este emergió hacia la educación superior principalmente tuvo una gran acogida en la carrera de medicina ya que permite un acompañamiento por un médico con conocimiento, durante la adaptación de estos en los hospitales. El mentoring se conocido

como un programa de formación profesional en países como Estados Unidos, España, Brasil y Chile.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para conocer de manera teórica cómo ha influido el Mentoring en mujeres como estrategia formativa para romper el techo de cristal se realizó una revisión en las bases de datos Web of Sciences, Scopus, Redalyc, Dialnet y Google Académico. Para búsqueda se utilizaron los operadores booleanos mencionadas en la tabla 1. Revisión en Bases de Datos. Se eliminaron recursos duplicados. En razón a la escasez de estudios en español, la búsqueda se amplió utilizando una búsqueda que incluyera dos de los tres operadores.

Tabla 1
Revisión en Bases de Datos

Idioma	Base de datos	Operador Booleano	Cantidad de Artículos	Incorporados
Español	Redalyc	Mentoring, Mujer, Techo de Cristal	6	6
	Dialnet	Mentoring, Mujer, Techo de Cristal	3	3
	Google Académico	Mentoring, Mujer, Techo de Cristal	2	2
Inglés	Web of Science	Mentoring+Woman+Glass Ceiling	25	24
	Scopus	Mentoring+Woman+Glass Ceiling	40	12

Fuente. Elaboración propia

Se realizó un análisis cuantitativo en relación con el tiempo, el origen y las áreas de estudio abordadas desde los artículos. Igualmente se hizo un análisis de contenido a través del software de análisis cualitativo NVivo para determinar las categorías de análisis predominantes en la literatura.

RESULTADOS

A partir de la revisión bibliográfica se pudo analizar la literatura correspondiente al uso de mentoring para mujeres como herramienta de formación en el cierre de la brecha de género desde los aspectos cualitativos y cuantitativos tanto en español como en inglés.

Análisis Cuantitativo. Aunque la cantidad de publicaciones relacionadas con los tres conceptos revisados es baja en comparación con el mentoring para mujeres, se observó una diferencia significativa en las bases de datos. En relación con el tiempo de publicación, como se observa en la figura 1. Publicaciones por año, tanto en inglés como en español, el año 2019 se mostró como el año donde mayor cantidad de publicaciones se realizaron.

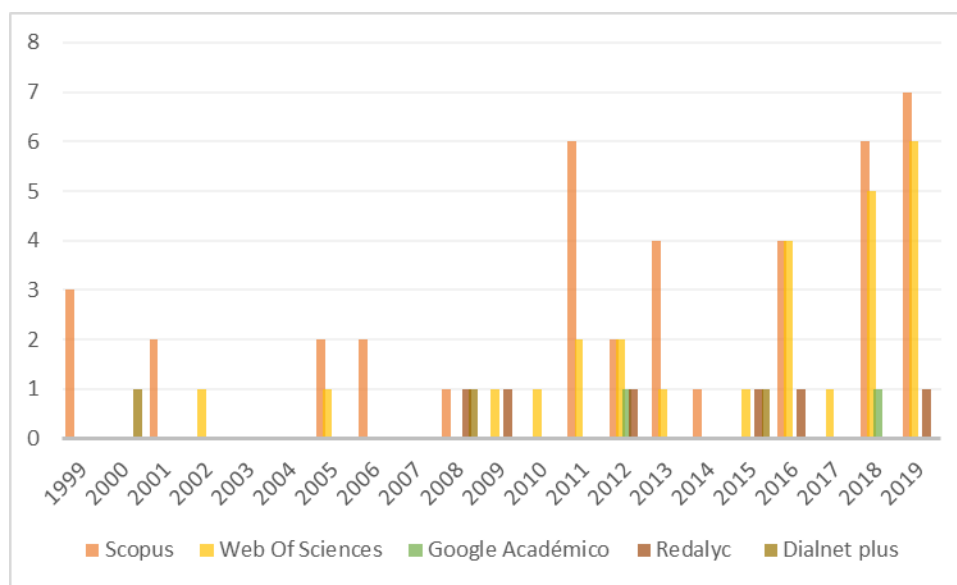


Figura 1. Publicaciones por año. Fuente. Elaboración propia

Ahora bien, en relación con el origen de las publicaciones, en la figura 2 publicaciones por país, se relacionan los países que mayor cantidad de publicaciones tienen alrededor del mentoring, mujeres y techo de cristal y en donde se ha realizado una documentación de esta formación, destacándose Estados Unidos y el Reino Unido en las publicaciones en inglés y en español se destacan España y Colombia.

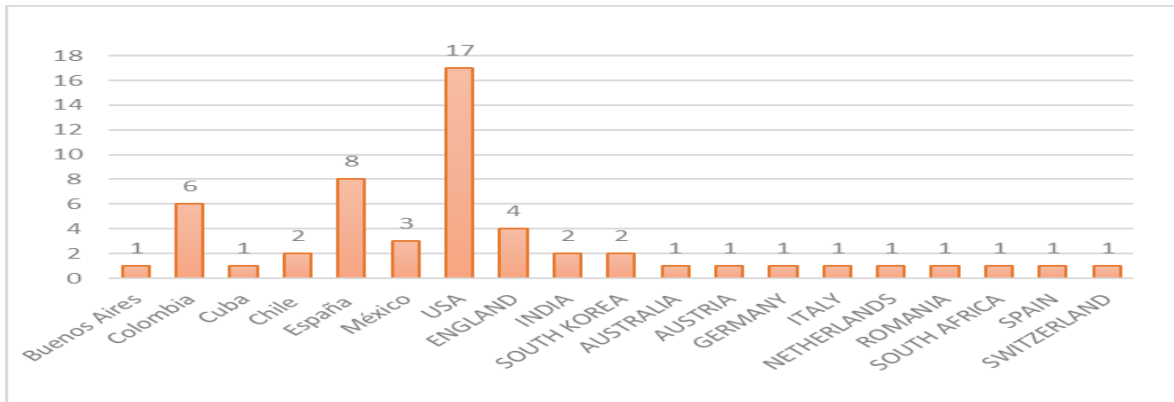


Figura 2. Publicaciones por país. Fuente. Elaboración propia

Cada una de las bases de datos que albergan los artículos revisados tienen su propia clasificación de las áreas de conocimiento, como se puede apreciar en la gráfica 3. Áreas de conocimiento, donde se muestra las diferentes categorías, se han revisado las publicaciones tanto para inglés como para español. A pesar de que cada base de datos hace una división de estas áreas, se encuentra que Gestión y Finanzas son las carreras donde se han realizado mayores publicaciones de artículos relacionados con el mentoring para mujeres y techo de cristal.

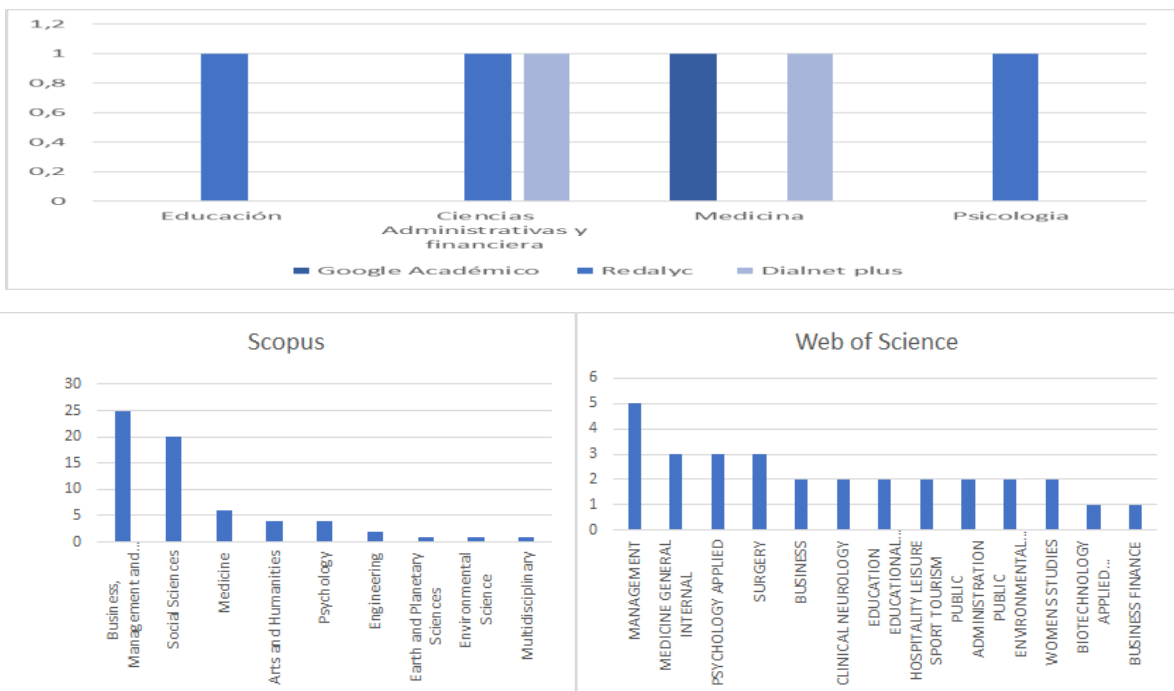


Figura 3. Áreas de conocimiento. Fuente. Elaboración propia

Análisis cualitativo. A través del análisis cualitativo se puede conocer un poco como ha sido el proceso y la influencia que ha tenido el mentoring en la formación de mujeres, es importante mencionar que, aunque es una herramienta que brinda muchos resultados en el rompimiento del techo de cristal, aún es poco utilizada en el ámbito empresarial. El análisis cualitativo realizado en este trabajo gira alrededor de la filosofía que encarna el proceso (pedagogía), las estrategias utilizadas en el proceso de mentoring (metodología), las herramientas que se utilizan para mediar la relación (didáctica) y los intervinientes en el proceso (enseñanza-aprendizaje).

Así, se encuentra que, el mentoring en muchos momentos se define desde el constructivismo, profundizando en que los mentados deben hacer sus propios desarrollos, con el uso de metodologías activas utilizando acompañamiento de tipo personal, emocional y profesional y donde el mentado construye un camino con el mentor como guía, según Guerra y Lobato (2015). Se encuentra que la implementación del mentoring brinda un conocimiento y busca con ello un seguimiento personalizado de orientación, motivación y ayuda lo cual permite fortalecer la formación continua.

El mentor debe buscar estrategias para llegar a sus mentados, que le brinden confianza pero que también coloque a prueba a su mentor. Debe existir una relación cerca y debe haber una comunicación permanente, el mentado debe mencionar con claridad en que aspectos del proceso siente que no ha llegado al resultado esperado para crear entre ambas estrategias que les permita subsanar estas dificultades y crecer colaborativamente. Se hace imperiosa la necesidad de mantener una comunicación cara a cara que puede ser mediada por la tecnología (Kirk, 2019).

Es muy común el seguimiento de fases destinadas a satisfacer las necesidades de las mentadas. Así se puede identificar una fase destinada al descubrimiento y perfeccionamiento de habilidades y actitudes de los estudiantes, la segunda en atender las necesidades individuales que afectan el desarrollo y la tercera a potenciar el dominio de los contenidos teóricos y metodológicos de la disciplina. Dentro de las herramientas utilizadas se encontró el aprendizaje a través de la discusión y el intercambio de ideas, reflexión y la retroalimentación.

Ahora bien, en relación con los beneficios generados en el desarrollo de un programa de mentoring se encuentra el cumplimiento de las metas trazadas por la organización. Una estrategia implementada en las empresas fue brindar acompañamiento a aquellos empleados que hasta hora iniciaban un proceso laboral o que desconocen las estrategias de la organización para obtener los rendimientos esperados, este proceso permitió moldear a los trabajadores (Lovatón, 2019). La productividad de los trabajadores es uno de los beneficios que lleva a las organizaciones a implementar programas de mentoring y estos se convierte en parte del entrenamiento de los colaboradores (Sahoo & Lenka, 2016).

Para Burin (2012) “el análisis de la carrera laboral de las mujeres será realizado a partir de algunos fenómenos de subjetividad femenina que se colocan de manifiesto en sus trayectorias laborales” (p.1). Así, hablando sobre las características de los participantes en el proceso del mentoring, se aprecia la experticia del mentor o de la mentora y la ejecución del propio proyecto por parte de la mentada o mentado. Algunas investigaciones evidencian que, el mentoring es una herramienta de ayuda y se puede dar en dos vías una de tipo profesional y otra académica.

Según Guerra y Lobato (2015)

el mentoring es ante todo una relación de ayuda; el mentor es alguien que ya ha recorrido el camino del docente en formación y está dispuesto a prestar ayuda a otros. Esta experiencia es la que le permite interpretar y orientar acertadamente las situaciones que atraviesa el profesorado tutelado (p.10).

De la investigación en América Latina para Briseño et al (2018) “solo algunos programas se enfocan a las mujeres emprendedoras, es decir, los programas que se ofrecen actualmente no cuentan con los elementos para cubrir las necesidades particulares de las mujeres que se desempeñan en el ámbito empresarial” (p. 23). Lo que permite abrir un acompañamiento en ámbito financiero para que las mujeres rompan esas barreras y asuman con mayor apropiación esta área, pero que también llama la atención sobre las formas y los estilos de dirección.

En el proceso de crecimiento que ha tenido que realizar las mujeres debe superar barreras de tipo laboral de acuerdo con Burin (2012) “Debemos estar alertas ante la presencia simultánea o sucesiva de estos desarrollos emocionales en las mujeres que realizan sus

carreras laborales al estilo de sentirse inmersas en laberintos de cristal, y ofrecerles recursos que las habiliten para enfrentar estos conflictos” (p. 5). Las mujeres tienen a caer en un estado de presión y de tristeza por la doble vida que debe adjudicarse y asumir un rol de mayor cargo en empresas donde lideran los hombres que en ocasiones las tildan de ser poco femeninas pues están más interesadas por su vida profesional que su vida laboral.

Esto tiene su fundamento en la forma patriarcal como tradicionalmente se ha asociado a los cargos de toma de decisiones en el sentido de separar al ser humano del ser económico. De modo que mostrar los sentimientos o emociones puede llegar a considerarse de menos valor o como signo de debilidad. Así, aunque las mujeres han tenido que cambiar su manera de dirigir para llegar a la cima, al convertirse en mentoras pueden advertir y comprender el camino de su mentada no solo en término de los negocios sino en la forma como ellos se desarrollan en ambientes masculinizados. Se encuentra otra vertiente que contradice esta postura. Así, de acuerdo con Burin (2012)

Cuando las mujeres salen al ámbito público, es probable que puedan contar con una figura mentora en el ámbito laboral o de los estudios, por ejemplo, una jefa o una profesora, que les muestran un camino en el mundo del trabajo (p.5)

De modo que, es importante mencionar que la mentora es una mujer que tiene mucha experiencia en el área de conocimiento que requiere reforzar la mentada en el área empresarial, también es importante conocer con claridad cuál será el acompañamiento de la mentora, puesto que quien busca este tipo de acompañamiento cree que la mentora le puede brindar ayuda en el ámbito personal. la mentora según Burin (2012) “difícilmente podrá guiarla y asesorarla con otros aspectos de su vida, tales como la intimidad familiar” (p. 6).

No obstante, existen otros aspectos que son fundamentales en la promoción y ascenso de las mujeres en la escala organizacional donde las mentoras juegan un papel fundamental para identificar obstáculos invisibles a la vista y que generan exclusión. Según Guil Bozal (2008) “Esta exclusión no suele ser directa -pues las leyes lo impedirían- sino que se ejerce desde coaliciones implícitas de poder entre varones, que actúan mediante muy sutiles conductas de invisibilización, ninguneo, menosprecio, distorsión de sus palabras y actuaciones, descalificaciones (...)” (p. 3).

Situación que evidencia que las mujeres por tradición histórica han experimentado una mayor carga de tipo social, en donde la mujer por su género debe cumplir con las siguientes categorías: esposa, madre, ama de casa que trascienden a la organización a través de su estilo de gestión donde son señaladas por tener “cualidades femeninas” que riñen con el imaginario masculinizado del homo economicus. De modo que, “las mujeres empresarias se enfrentan a estereotipos negativos sobre la capacidad para establecer y desarrollar una empresa” (Briseño Aguirre, Riveros Rosas, & Velazquez Rojas, 2018, p.2).

Este tipo de comentarios han hecho que las mujeres releguen a un segundo plano el tema profesional lo que ha generado en la mujer un desinterés en el ocupar cargos de tipo gerencial en cualquier actividad económica, puesto que estos cargos no solo requieren mayor tiempo y dedicación, sino que además debe adoptar modos de actuación y estilos acordes con el imaginario social y el concepto de éxito establecido en los modelos patriarcales. No se le permite tener su propio estilo por considerarse débil y poco competitivo, lo cual genera falta de confianza en sí misma.

Por consiguiente, se observa como las mujeres no solo deben derribar las barreras del conocimiento, sino que además lo deben hacer con las concepciones sociales y su rol como líder de sus empresas. “Las principales barreras que enfrentan las mujeres empresarias e impiden lograr esta participación igualitaria son la cultura, la educación, la administración del tiempo, la aversión al riesgo, las responsabilidades como mujer y la percepción que tienen de sí mismas” (Briseño Aguirre, Riveros Rosas, & Velazquez Rojas, 2018, p.5). Se encuentra que para contrarrestar estas prácticas también existen mecanismos informales que son usadas por las mujeres para romper el techo de cristal (Duplan, 2019).

Finalmente, en relación con la tecnología, se han desarrollado procesos de mentoring con efectos significativos al usarla para realizar el acompañamiento y optimizar el tiempo y acortar distancias (Leck J. E., 2016), a la vez que se fortalecen las habilidades en el uso de ambientes digitales y se mejora los procesos de comunicación entre las participantes (Ekundayo, 2011), (Headlam-Wells J. C., 2006), (Headlam-Wells J. G., 2005).

No obstante, también se aprecia que el proceso de las mentoras se ha visto opacado por la tecnología, la mentada subestima la experiencia que tiene la mentora y esta cree que puede adquirir a través de la tecnología todo el conocimiento, en las organizaciones se han

intercambiado los roles de mentora y mentada por causa de la tecnología. “bajo el impulso de estas nuevas tecnologías, y se ha empezado a trabajar en programas en los que se designan mentores de poco más de veinte años para asesorar a veteranos que superan la cuarta década” (Burin, 2012, pp. 7-8). Se le ha dado más valor a la herramienta, lo que genera dentro de las organizaciones es un trato hostil y odioso, las nuevas generaciones son más competitivas y poco le importan el crecimiento de las organizaciones, es individualistas.

Se ha elaborado una relación que permita entender los beneficios del mentoring en el desarrollo de habilidades y capacidades en mujeres que buscan romper el techo de cristal. Para ello, se describen los factores principales identificados a partir de la revisión bibliográfica, al igual que las barreras que logran derribarse, las áreas de conocimiento y los autores correspondientes como se resume en la Tabla 2.

Tabla 2

Factores, barreras, áreas y actores en el mentoring

Factores	Barreras que se derriban con el mentoring	Áreas y Autores
Entorno laboral	Cultura laboral masculina y Sexismo	Medicina (Zhuge, Kaufman, Simeone, Chen, & Velazquez, 2011); (Segovia-Saiz, Briones-Vozmediano, Pastells-Peiró, González-María,, & Gea-Sánchez, 2019)
	Segregación de la industria o del sector	Empresarial (Coleman, 2020) Medicina – Neurocirugía (Dixon, Silva, Sotayo, & Mazzola, 2019), Ciencias
	Estereotipos de Género	Empresarial (Coleman, 2020); (Baumgartner & Schneider, 2010)
Balance con la vida familiar	Cuidado de la familia	Empresarial (Coleman, 2020) (Boone, y otros, 2013);; (Carli & Eagly, 2016); Medicina (Schueller-Weidekamm & Kautzky-Willer, 2012) Medicina – Neurocirugía (Wolfert, Rohde, Mielke, & Hernandez-Duran, 2019); (Surawicz, 2016); Industria editorial (Jones &

		Oppenheim, 2002); Sector Financiero (Abidin, 2019)
Desarrollo Profesional	Falta de confianza para liderar procesos	Industria de los eventos (Dashper K., 2018)
	Falta de capacidad de negociación	Empresarial (Dashper K., 2019)
	Falta de role model a quien seguir	STEM (Amon, 2017); Biotecnología (Anderson, 2005)
Liderazgo y Autoconfianza	Falta de acceso a redes de conocimiento	Educación (Chanland & Murphy, 2018); (Mateos de Cabo, Gimeno, & Escot, 2011); Empresarial (Xu, 2011)
	Desarrollo Personal	Enfermería (Woolnough, 2014)
	Falta de experiencia	(Kim, Kim, Hong, & Shin, 2018)
Redes sociales	Limitaciones de acceso a mayor cantidad de recursos y aprendizaje colaborativo	Investigación (Espino & Zambrana, 2019)
Contratación	Sesgos en la contratación basados en imaginarios	Ciencias (Bots, y otros, 2018)

Fuente. Elaboración Propia

A través de la revisión bibliográfica se encuentra que las mujeres de mayor nivel educativo reconocen la lucha feminista como fundamental en el logro del reconocimiento de derechos. No obstante, se destaca la búsqueda de *rol model* (Choi, 2019) dentro del campo de experticia que genere imaginarios de capacidad de las mujeres para liderar a las organizaciones. A partir de Macarie & Moldovan (2012), Leck & Orse (2013) se aprecian las ventajas que se tiene en el acompañamiento a través del mentoring donde se tiene la participación de una mentora. Señalan que finalmente, aunque algunos autores como Lantz-Deaton (2018) han señalado que el mentoring no es la panacea, los programas y metodologías aplicadas dentro del proceso se han convertido en verdaderos desafíos para las mujeres que participan tanto como mentoras como mentadas (Blake-Beard, 2001).

CONCLUSIONES

A partir de este trabajo de revisión se concluye que las mujeres han estado luchando por romper el techo de cristal desde diferentes contextos, utilizando el mentoring como una de las estrategias más efectivas para derribar las barreras invisibles. La principal barrera está relacionada con el balance de la vida privada o la vida familiar con la vida pública es decir el trabajo en las organizaciones.

Página | 1273

Aunque el uso del mentoring no soluciona los problemas asociados con la promoción de las mujeres y el acceso por parte de ellas a los recursos de manera equitativa, se encuentra que el mentoring es una herramienta de formación de amplio uso en las empresas y en las organizaciones que logra mejorar la capacidad de los equipos de trabajo a través de la transferencia de conocimiento y que a lo largo de los años se potencializa su uso para que más mujeres logren posicionarse en cargos de dirección y control favoreciendo la diversidad en el gobierno corporativo.

Esta herramienta toma mayor relevancia sobre todo en espacios segregados y donde priman los estereotipos de género. Igualmente, el mentoring hace uso de herramientas fácilmente identificables con el proceso de formación extendido al interior de las organizaciones y rebate la idea de que el conocimiento se logra únicamente en las instituciones financieras.

La revisión bibliográfica es sugerente respecto de la importancia del mentoring en las ciencias médicas en tanto que se requiere al especialista con quien se pueda aprender, pero que ha empezado a trascender también a las empresas para potencializar la productividad, pero también para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abidin, Z. M. (2019). Work-life balance, family responsibilities and lack of mentoring as barriers to women's career advancement: The. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 40-52.

Página | 1274

Aguirre, N. d. (2018). Mentoring Para Mujeres Emprendedoras. *Documentos FCE-CID Escuela de Economía*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/10.05.pdf>

Aloy, J. M., & Mocholí Mocholí, J. (2015). Mentoring en el sistema educativo. *Supervisión* 21, 1-11. Obtenido de https://www.usie.es/SUPERVISION21/2015_38/SP_21_38_Articulo_Mentoring_educativo_Frances_y_Mocholi.pdf

Amon, M. J. (2017). Looking through the Glass Ceiling: A Qualitative Study of STEM Women's Career Narrative. *Frontiers in Psychology* .

Anderson, D. R. (2005). The importance of mentoring programs to women's career advancement in biotechnology. *Journal of career development*, 60-73.

Barberá Ribera, T., Estellés Miguel, S., & Dema Pérez, C. M. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres:El "techo de cristal". *XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, 10. Obtenido de <http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/133-142.pdf>

Bárcena, A. (07 de 03 de 2017). <https://www.cepal.org/es>. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-tasa-participacion-laboral-femenina-se-ha-estancado-torno-al-53-la-region>

Baumgartner, M. S., & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling . *journal of career development*, 559-576.

Blake-Beard, S. (2001). Taking a hard look at formal mentoring programs: a consideration of potential challenges facing women. *Journal of Management Development*, 331-345.

Boone, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K., & Houran, J. (2013). Rethinking a Glass Ceiling in the Hospitality Industry CORNELL HOSPITALITY QUARTERLY. *Cornell Hospitality Quarterly*, 230-239.

Bots, S. H., Zuidgeest, M. G., Gohar, A., Eikendal, A. L., Petrelli, A., van Os-Medendorp, H., . . . Klipstein-Grobust. (2018). Women in Translational Medicine: Tools to Break the Glass Ceiling. *Frontiers in Medicine*. Página | 1275

Briseño Aguirre, N. d., Riveros Rosas, A., & Velázquez Rojas, K. G. (2018). Mentoring para mujeres emprendedoras. ANFECA. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/10.05.pdf>

Briseño Aguirre, N. d., Riveros Rosas, A., & Velazquez Rojas, K. G. (2018). Mentoring Para Mujeres Emprendedoras. ANFECA. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/10.05.pdf>

Burin, S. M. (2012). Laberintos de cristal en la carrera laboral de las mujeres. El rol de las mentoras. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8miOcONnbmUJ:https://www.oei.es/historico/congresoctg/memoria/pdf/Mburin.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

Cano, M. G. (2018). Influencia De La Educación Financiera En La Toma De Decisiones Neurofinancieras De Los Estudiantes De Administración De La Universidad Nacional Del Altiplano. Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/12134/Marisol_Gonzaga_Zirena_Cano.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 514-527.

Chanland, D. E., & Murphy, W. M. (2018). Propelling diverse leaders to the top: A developmental network approach. *Human Resource Management*, 111-126.

Choi, S. (2019). Breaking Through the Glass Ceiling: Social Capital Matters for Women's Career Success? *International Public Management Journal*, 295-320.

Coleman, M. (2020). Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 233-253.

Daeren, L. (2019). Mujeres empresarias en américa latina: el difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Desafíos para el futuro.

Dalia, V. P. (2011). ¿Empresarias o Superwomen? Estudio de identidad genérico profesional en directivas de empresa. *Revista Clepsydra*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3810202>

Dashper, K. (2018). Confident, focused and connected: the importance of mentoring for women's career development in the events industry. *Journal of policy research in tourism leisure and events*, 134-150.

Dashper, K. (2019). Mentoring for gender equality: Supporting female leaders in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*.

Dixon, A., Silva, N. A., Sotayo, A., & Mazzola, C. A. (2019). Female Medical Student Retention in Neurosurgery: A Multifaceted Approach. *World Neurosurgery*, 245-251.

Duplan, K. (2019). A feminist geographer in a strange land: building bridges through informal mentoring in Switzerland . *Gender place and culture*, 1271-1279.

Ekundayo, J. (2011). The "Glass-ceiling" in the church organization: Can e-mentoring be a panacea to women desiring leadership. *Academic Leadership: The Online Journal*.

Espino, M. M., & Zambrana, R. E. (2019). How Do You Advance Here? How do You Survive? An Exploration of Under-Represented Minority Faculty Perceptions of Mentoring Modalities. *Review of Higher Education* , 457-484.

Guerra Bilbao, N., & Lobato Fraile, C. (30 de MARZO de 2015). Características Del Mentoring En Un Programa De Innovación Educativa Con Profesorado Universitario. *INFAD REVISTA DE PSICOLOGÍA*, 521-530. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851779052.pdf>

Guil Bozal, A. (2008). Mujeres y ciencia: techo de cristal. *EccoS Revista Científica*, 10(1), 21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71510111>

- Headlam-Wells, J. C. (2006). Encounters in social cyberspace: E-mentoring for professional women. *Women in Management Review*.
- Headlam-Wells, J. G. (2005). "There's magic in the web": E-mentoring for women's career development. *Career Development International*, 444-459.
- Jones, E., & Oppenheim, C. (2002). Glass ceiling issues in the UK library profession. *Journal of librarianship and information science*, 103-115.
- Kim, S. H., Kim, B.-O., Hong, S.-W., & Shin, H.-Y. (2018). A qualitative study on leadership experiences of women doctors in Korea. *Journal of the Korean Medical Association*, 101-110.
- Kirk, S. (2019). Identity, glass borders and globally mobile female talent. *Journal of Global Mobility*, 285-299.
- Lantz-Deaton, C. T. (2018). Through the glass ceiling: Is mentoring the way forward? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 167-197.
- Leck, J. E. (2016). Shattering glass: E-mentoring and the advancement of diversity. *The International Journal of Organizational Diversity*, 1-15.
- Leck, J., & Orse, B. (2013). Fostering trust in mentoring relationships: An exploratory study. *Equity, Diversity and Inclusion*, 410-425.
- Lovatón Quijada, K. Y. (2019). Mentoring En La Académica Experiencia Y Avatares De Los Profesores De Dos Universidades Mexicanas. 239-273. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v34n96/2007-8358-soc-34-96-239.pdf>
- Macarie, F. C., & Moldovan, O. (2012). Gender discrimination in management, theoretical and empirical perspectives. *Transylvanian review of Administrative Sciences*, 153-172.
- Mateos de Cabo, R., Gimeno, R., & Escot, L. (2011). Disentangling Discrimination on Spanish Boards of Directors. *Corporate Governance-an International Review*, 77-95.
- Medina Vicent, M. (2015). Role models, mentoring y redes de mujeres profesionales: educar en valores feministas para fomentar liderazgos éticos. *Revista iberoamericana de*

producción académica y gestión educativa, 1-19. Obtenido de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/137886/PAG_2015_Medina-Vicent.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Mejía Lleras, D., & Sánchez Torres, R. M. (08 de 2019). Brechas en remuneración por genero en Colombia: un estudio comparado de metodologías de medición. *Documentos Escuela de Economía FCE-CID*(102), 58. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3440342
- Oviedo, E., Mora, J., & Portela, N. (2018). La brecha económica de género y la competitividad en Sur América. En E. Oviedo, J. Curvelo, M. Godoy, J. Mora, L. Morales, N. Portela, & K. Restrepo, *Las cuentas invisibles del trabajo de las mujeres* (págs. 15-30). Bogotá: Nueva Jurídica.
- Pérez Hernández, H. J., & Maldonado Aguilar, D. R. (2016). El papel de la mujer en las empresas más representativas de Colombia: una aproximación a sus estilos gerenciales y liderazgos. *Ciencia Unisalle*, 39.
- Román Onsalo, M., Rios Paniagua, A., & Traverso Cortés, J. (2013). Barreras de género en el desarrollo profesional de mujeres técnicas de la Construcción. *Revista de la construcción*, 12(1), 87-99. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-915X2013000100009>
- Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (Enero - Junio de 2015). Retos Para El Emprendimiento Femenino En América Latina. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/129/95>
- Sahoo, D. K., & Lenka, U. (2016). Breaking the glass ceiling: opportunity for the organization . *Industrial and Commercial Training*, 311-319.
- Schueller-Weidekamm, C., & Kautzky-Willer, A. (2012). Schueller-Weidekamm, Claudia; Kautzky-Willer, Alexandra Challenges of Work-life Balance for Women Physicians/Mothers Working in Leadership Positions. *Gender Medicine*, 244-250.
- Segovia-Saiz, C., Briones-Vozmediano, E., Pastells-Peiró, R., G.-M. E., & Gea-Sánchez, M. (2019). Glass ceiling and gender inequalities in the careers of women academics in biomedical sciences. *Gaceta Sanitaria*.

- Surawicz, C. M. (2016). Women in Leadership: Why So Few and What to Do About It. *Journal of the american college of radiology*, 1433-1437.
- Wolfert, C., Rohde, V., Mielke, D., & Hernandez-Duran, S. F. (2019). Neurosurgeons in Europe-On a Prevailing Glass Ceiling. *World Neurosurgery* , 460-466.
- Woolnough, H. F. (2014). The impact of a career development and mentoring programme on female mental health nurses: A longitudinal,. *Gender in Management* , 108-122.
- Xu, Y. (2011). Gender influences on mental models of firm strategies. *Gender in Management*.
- Younger, B., Tatavarti, K., Poorswani, N., Gordon-Mandel, D., Hannon, C., McGowan, I. K., & Mandayam, G. (2015). Innovative Career Support Services for Professional Women in India: Pathways to Success. *journal of workplace behavioral heal*, 112-137.
- Zhuge, Y., Kaufman, J., Simeone, D. M., Chen, H., & Velazquez, O. C. (2011). Is There Still a Glass Ceiling for Women in Academic Surgery? *Annals of surgery*, 637-643.