

# LOS MENTORES EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS MUJERES. ESTADOS UNIDOS Y MÉXICO<sup>1</sup>

Ramona Ortega-Liston, María Esther Morales Fajardo y Cecilia Cadena Inostroza<sup>2</sup>

**Resumen:** Dificultades de las mujeres para acceder a educación y puestos de trabajo comprende no solo sexismo, sino raza e identidad étnica. Se examinan los casos en la inserción laboral de mujeres profesionales afroamericanas y árabes que viven en Estados Unidos y de mujeres mexicanas en su país. Se revisan dificultades en su educación y carrera profesional, las estrategias para superarlas, principalmente el papel de los mentores/tutores. La principal conclusión es el papel determinante de los tutores en la trayectoria educativa y profesional de las mujeres y las que han sido apoyadas por éstos generalmente se convierten en mentoras.

**Palabras clave:** Mentores/tutores, trayectorias de mujeres, narrativa.

**Title in English: Mentors in the Development of Professional Women. United States and Mexico**

**Abstract:** Impediments to women's access to education and jobs include not only sexism, but race and ethnicity. This paper examines the work placement experiences of Afro-American and Arab professional women living in the USA, and of Mexican women in their own country. The educational and professional career struggles are reviewed; the strategies for success, and the role of mentors, are also examined. The conclusion is that the role of mentors is decisive in the career education of women, and that those women often become mentors in their turn.

**Key words:** Mentors, women's career, narrative.

## 1. Introducción

El propósito de este trabajo es entender un fenómeno social a través de una discusión de los asuntos que tienen que ver con diversas mujeres que intentan alcanzar puestos profesionales, tanto en Estados Unidos como en México. En este primer país las mujeres de color que ocupan puestos profesionales han señalado la existencia de

---

<sup>1</sup>Fecha de recepción: 20/07/2013

Fecha de aceptación: 14/10/2013

Las autoras agradecen a Nimbe Gallegos Estrada su invaluable apoyo en la traducción de los escritos en inglés.

<sup>2</sup>Profesora asociada, Departamento de Universidad Pública, Universidad de Akron, Ohio, Estados Unidos; ✉ ramona3@uakron.edu. Investigadora a tiempo completo del CRIM-UNAM, México; ✉ moralesf@correo.crim.unam.mx. Profesora-investigadora a tiempo completo de El Colegio Mexiquense, A. C., México; ✉ ccadena@cmq.edu.mx.

segregación y la marginación, argumentos que se han visto apoyados por distintos estudios basados en resultados de encuestas. Sin embargo, la mayoría de estas investigaciones no incluyen las experiencias e interacciones en el ambiente de trabajo y existe poca discusión acerca de los vínculos con contextos sociales más amplios. Mujeres de diferentes culturas aún experimentan la doble opresión de racismo y sexismo en el ámbito educativo. Por lo que respecta a México, la falta de empleo, la inseguridad, la violencia y la discriminación son los principales problemas que enfrentan las mujeres (Conapred 2011). En los últimos treinta años, la participación de la mujer mexicana en el mercado laboral ha crecido de manera importante, pero, aún así, tiene que afrontar diversos retos laborales que van desde la difícil conciliación entre su empleo mal remunerado sin seguridad social o sin intereses gremiales con el trabajo no remunerado en el hogar. Además, algunas mujeres que logran un empleo ven truncado su crecimiento profesional por no poderlo compatibilizar con el cuidado de los hijos (Delgado 2007).

Con una metodología basada en la encuesta narrativa, este trabajo ofrece un marco conceptual sobre el cual se asigna significado y aplicación práctica tanto para mujeres afro-americanas y árabes que viven en Estados Unidos, como para mujeres mexicanas en su propio país. Ambos casos cuentan con antecedentes diversos respecto a la marginación en su intento por acceder a niveles educativos superiores y más tarde a puestos laborales. En primera instancia, las autoras muestran la importancia de los tutores/mentores en el desarrollo y ascenso en una carrera. En la siguiente sección se expone la metodología para este trabajo: la encuesta narrativa y se presentan las cuatro voces de las mujeres. Luego se hace una breve reflexión sobre la necesidad de apoyo y guía en la trayectoria educativa y profesional de las mujeres. Finalmente, se proponen las conclusiones del documento.

## **2. Tutoría**

Numerosos estudios se han llevado a cabo acerca de la importancia de los tutores para los jóvenes profesionistas e indican que son de vital importancia para lograr una

carrera exitosa entre hombres blancos (Taussing y Joslyn 1932; Warner y Abegglen 1955; Ortega 1998). El estudio de Taussig y Joslyn (1932) que analizó la carrera de 15, 000 hombres de negocios americanos, fue uno de los más amplios de este tipo que se hayan completado. Warner y Abegglen (1955b), también se enfocaron en hombres blancos, aunque en una escala más pequeña- La razón más importante a la hora de elegir hombres blancos es que dominaban el campo de trabajo, mientras que las mujeres, los hombres de color y los hispanos todavía no aparecían en la escena. No fue sino hasta la década de los ochenta y de los noventa que las carreras de las mujeres y las personas de color empezaron a ser estudiadas más de cerca y los resultados aparecieron en revistas profesionales. Entre otras cosas, Taussing y Joslyn concluyeron que los hijos de los hombres de negocios generalmente seguían los pasos de sus padres, de esta manera, los hijos de los hombres de negocios se reclutaban más frecuentemente que los hijos de granjeros y de otro tipo de trabajadores. Esto sugiere una ventaja en el mercado laboral. Con conclusiones similares Warner y Abegglen reportaron:

Para aquellos que nacen en la cima es más fácil tener éxito y tener ventajas que aquellos que nacieron en niveles inferiores. No hay libertad completa de competencia; el sistema está aún sujeto a condiciones de trabajo que brindan ventajas considerables a quienes han nacido en posiciones más altas. (1955: 36)

Lo mismo podría decirse de las mujeres de color que no tienen las mismas ventajas y que encuentran su camino sólo hacia la cima en sus carreras.

## 2. 1. La influencia de los tutores

Otros autores que han realizado estudios de este tipo son Roche (1979) y Knouse *et al.* (1992) quienes estudiaron la relación entre el tutor y el ascenso en la carrera. Un mentor se define como un sujeto comúnmente mayor y establecido en una organización, que aconseja a los empleados más jóvenes, que funge como entrenador (*coach*), brinda apoyo social y sirve como tutor. De este modo, las condiciones de la carrera de un

protegido se mejoran porque se convierte en un miembro respetado dentro de la corporación (Collins 1983; Fagenson 1988; Forbers y Piercy 1991; Greenhaus 1987; Knouse et al. 1992; Ragings 1989). El mentor también se define como un guía, una persona con valores y con interés en transmitir sus conocimientos y experiencias a aquellos que desean aprender. Por tanto, la tutoría es el:

establecimiento deliberado de una relación igualitaria entre una persona más capaz, más experimentada con otra menos capacitada y menos experimentada, fundamentada en un acuerdo mutuo para la consecución de un logro determinado, cuya consecuencia será el crecimiento de la persona menos capacitada y el desarrollo de aptitudes específicas. (Murray 1998, en Granillo 2007: 7)

Un tutor puede recomendar a su protegido para un ascenso o identificar oportunidades que lo conduzcan hacia esa meta. Los resultados de Roche (1979) sobre los gerentes de alto nivel subrayan el rol que los tutores pueden desempeñar. Los gerentes, en este estudio, reportaron haber tenido tutores que los ayudaron en su carrera. Con ejemplos recientes de mujeres en posiciones de liderazgo se puede aprender mucho del papel desempeñado por la mentoría. Los tutores se revelan un medio efectivo para identificar y promover el talento en todo tipo de organizaciones (Merts 1990). Casey (2006) concluyó, tras entrevistar a presidentas de universidades, que los tutores a todos los niveles tienen un papel importante. Muy pocas mujeres tuvieron la ocasión de encontrar a hombres como tutores y, por ello, hablaron de la importancia de que existan programas de liderazgo que sirvan para guiarlas en su camino a la cima. Además de la eventualidad de encontrarse con un hombre mentor, varias mujeres aseguraron que junto a sus tutores, el apoyo de los esposos, familias y amigos fueron determinantes (Shultz 1997). Robertson *et al.* (1995) sugiere que las mujeres en la administración y supervisión deberían contar con un plan para tener tutores (1995). Muchas mujeres con puestos importantes en universidades reportaron que tener mentores no significa sólo tener un guía y consejero, sino que también ayuda para lidiar con los procedimientos y políticas de un puesto (Hubbart 1998). Muchas de ellas revelaron la preferencia hacia mujeres como tutoras en sus planes de carrera. Brown (2005) descubrió que 91 presidentas universitarias consideran a los tutores y a los programas de desarrollo

profesional importantes para el reclutamiento y preparación. Más del cincuenta por ciento de las mujeres entrevistadas refirieron haber tenido más de un tutor. Este argumento se evidencia en los cuatros casos que se presentan en este artículo. Como se podrá observar, los mentores que impulsan a las cuatro voces son hombres.

Un estudio que examina específicamente a los hispanos es el *Mentoring Process for Hispanics* (Knouse *et al.* 1992), el cual describe las ventajas y desventajas de hispanos como tutores de otros hispanos, así como las ventajas y desventajas de británicos como tutores de hispanos. Una ventaja de tutores hispanos de otros hispanos es que existe una identificación cultural, conciencia de necesidades específicas, sirven como modelos y asisten en el proceso de socialización. Una desventaja es que se les percibe como menos poderosos debido a que acaban de acceder a puestos de alto rango; los nuevos gerentes tienen menos influencia y prestigio que compartir. Junto a este problema se encuentra la realidad de que los hispanos que tienen el perfil son ampliamente requeridos para ser tutores. Un gran número de profesionales de grupos minoritarios necesitan tutores, por esta razón se convierte en todo un reto para las organizaciones, por ejemplo las que trabajan para crear programas de mentores en línea.

Una ventaja de las relaciones de tutor anglo/hispanas incluye la percepción de que los anglos son más poderosos: este tipo de gerentes están en una posición de socializar con los recién ingresados modelando el comportamiento aceptado, y suelen tener una red de relaciones para compartir de muy alto perfil, gracias a la reputación que han ganado. Las desventajas tienen que ver con su dificultad para relacionarse con los hispanos y empleados de color, así como problemas para dar el primer paso para iniciar una relación como tutor. Algunas compañías pioneras en los programas de tutores hispanos son AT&T, Johnson & Johnson, Merrill Lynch, Federal Express, la compañía Ore-Ida, el FBI y el servicio tributario del gobierno estadounidense (Knouse *et al.* 1992; Ortega 2000).

En México y en América Latina existen algunos trabajos que se refieren al papel de los tutores en el desarrollo profesional de las personas. Los estudios que analizan la figura de los mentores han sido abundantes en el tema de las tutorías académicas, como

guías para desarrollo educativo de los estudiantes a nivel medio superior y universitario. Particularmente para el desarrollo profesional de las mujeres se han realizado diversos análisis en Argentina, España, México y Venezuela. Rábago *et al.* (2004), analizan los factores personales que motivan la intención emprendedora de las mujeres, las necesidades de logro, la autoeficacia, las capacidades creativas y/o actitud proactiva. Para este grupo de autoras dentro de la actitud emprendedora se localizan la función de los mentores en los ámbitos psicosocial y de carrera<sup>3</sup>.

Este estudio también reveló que los hombres son quienes han fungido como mentores para la carrera de las mujeres emprendedoras. A su vez, el 85% de ellas actúan como mentoras de otras personas que trabajan en su misma organización (la mayoría de los discípulos son mujeres de la misma edad o más jóvenes). La conclusión a la que llegan las autoras es que la afiliación a mentores vinculados a la carrera profesional y al aspecto psicosocial indica que las mujeres emprendedoras tienden a “imitar” modelos de comportamiento diseñados y desarrollados por los individuos con quienes ellas se identifican, además de que aplican un “aprendizaje delegado” a sus propios discípulos.

Por su parte, Chinchilla *et al.* (2006) analizan los inhibidores e impulsores en la carrera profesional de las mujeres directivas<sup>4</sup>. Los resultados del análisis muestran que se evalúa a los mentores personales como un factor de desarrollo profesional de las mujeres directivas, mientras que, por el contrario, es un elemento con menor valor para el caso de las empresarias. El principal apoyo de la mujer directiva proviene del marido.

A partir de las lecciones aprendidas en estos primeros estudios, se recomienda a los jóvenes profesionales que busquen un tutor que pueda ayudarlos y guiarlos. Los estudios sugieren que, para el caso estadounidense, vale la pena identificar un hombre blanco que sirva como tutor. Por otro lado, si mujeres con éxito de color, latinas, árabo-americanas o mexicanas están disponibles y dispuestas a ser tutores, entonces su ayuda

---

<sup>3</sup> El primer ámbito es la ayuda en cuanto al modelo de roles y el acceso a las redes sociales, mientras que el segundo se refiere a compartir la información y los conocimientos técnicos, al patrocinio y a los recursos públicos.

<sup>4</sup> Se aplicó una encuesta a 145 mujeres que ocupaban puestos directivos.

debería aceptarse puesto que se identifican mejor con las luchas y retos que tienen que enfrentar los grupos minoritarios ya que comparten antecedentes.

### **3. Encuesta narrativa**

La encuesta narrativa es un proceso de recopilación de información con el propósito de investigar a través del relato de historias de vida. Connelly y Clandinin (1998) y Clandinin y Connelly (1994, 200) están entre los primeros en atraer el enfoque experimental a la investigación educacional. Connelly y Clandinin (1994) sugieren que los seres humanos son organismos narradores de historias que, individual o colectivamente, llevan una vida documentada y que la narrativa es el estudio de las muchas maneras en que los seres humanos experimentan el mundo. En otras palabras, la vida de las personas está conformada por historias. Su narración es una práctica reflexiva que tiene la posibilidad de ofrecer a las experiencias diarias un significado educativo, social y cultural. Muchas mujeres que se encuentran en la cumbre de su carrera profesional tienen historias excepcionales y lecciones que enseñar. Para este trabajo se seleccionaron de forma intencional cuatro casos, dos que corresponden a la realidad norteamericana y dos a la mexicana. En la siguiente sección las voces de “Brandy”, “Leila”, “Karina” y “Andrea” se usan como casos narrativos de estudio, en los cuales mujeres profesionales de color, de distinta raza y condición socioeconómica diversa, describen su experiencia de marginación en el ámbito profesional estadounidense y mexicano. La presentación de los casos sigue esta secuencia: primero se expone una experiencia general de vida y el primer contacto con el tutor; en segundo lugar, el contexto de la situación socioeconómica; en tercer lugar, se presenta una trayectoria educativa; por último, las oportunidades de empleo. En los cuatro casos se enfatiza la presencia del mentor en las trayectorias laborales. Es necesario aclarar que la exposición de los casos combina los testimonios de las voces de las mujeres con ideas y reflexiones basadas en la literatura del apartado uno de este documento.

### 3. 1. Brandy

Brandy reflexiona sobre sus años en preescolar y primaria: “a temprana edad aprendí sobre la importancia del discurso y la gramática para cualquier tipo de éxito”. Con el tiempo, Brandy recuerda las siguientes experiencias, como su introducción al proceso informal de tener un tutor: escuchó la voz de su padre cambiar cada vez que contestaba el teléfono, su tono era diferente y sus palabras elocuentes. Con el paso del tiempo vio a sus tías negociar y regatear cuando visitaban las tiendas, ellas consciente y deliberadamente ajustaban su tono de voz como si fueran oradores en una ceremonia.

#### 3.1.1 Situación económica

El padre de Brandy trabajaba muchas horas –ella entendería más tarde lo que era el tiempo extra–, su madre era ama de casa. Sus padres eran dueños de su casa, lo cual no era algo muy común en la comunidad afro-americana donde vivían; las casas eran pequeñas con el césped bien cuidado. La mayoría de las familias usaban cupones del gobierno para ayuda alimenticia y muchos de ellos no tenían automóvil. Aunque Brandy creció con más comodidades que la mayoría de sus compañeros de juego, más tarde descubrió que el nivel económico de su familia era menor que el ingreso medio del país y que podía ser considerado como pobreza. El padre de Brandy trabajaba mucho y no desperdiciaba ninguna oportunidad para seguirse preparando, moldeó una fuerte ética de trabajo; persistente y con ganas de seguir aprendiendo, con el tiempo obtuvo el certificado de preparatoria.

#### 3. 1. 2. Educación

En la secundaria a Brandy la llamaron a la oficina del consejero, querían que se graduara dadas sus altas calificaciones y encaminarla a estudiar matemáticas y ciencias. En la preparatoria algunos de sus profesores continuaron motivándola a estudiar

ciencias y ella se graduó siendo una de las diez mejores de su generación de 363 estudiantes, fue presidente de la sociedad nacional de honor, miembro del consúl ejecutivo (una organización estudiantil que ayudaba con políticas y procedimientos) y recibió el premio “Womanhood” en la preparatoria. Su padre, un consejero educativo, dos maestros y una maestra la encaminaron y motivaron a continuar con sus estudios.

Brandy recibió una pequeña beca y obtuvo el certificado de técnico en radiología y mientras trabajaba en este campo pudo continuar su educación con el apoyo económico de su jefe. “Estar casada, tener un hijo y trabajar no era el perfil de la mayoría de las estudiantes universitarias”, dice Brandy. Tuvo que hacer varios cursos a la vez, un supervisor se convirtió en su tutor y la motivó para que estudiara el doctorado. En el posgrado una vez escuchó a algunos de sus compañeros que habían sido invitados por sus profesores para hacer presentaciones y participar con publicaciones escolares, pero este tipo de oportunidades nunca se presentaron para ella que ahora tiene un doctorado en educación secundaria. Aunque es la única de seis hermanos que tiene un título, su ejemplo ha inspirado a dos de sus hermanas para continuar estudiando. Las oportunidades de trabajo que se le han presentado están directamente relacionadas con los títulos que ha obtenido.

### 3. 1. 3. Oportunidades de empleo

Brandy tomó la decisión de cambiar del campo de la medicina al campo de la educación y para ello recibió apoyo de su esposo, familia y amigos. Pasó de tener un trabajo a tiempo parcial como coordinadora de educación a ser asistente del decano con responsabilidades docentes. Continúa su historia diciendo, “como asistente graduado, mi supervisor y tutor fue uno de los miembros del comité que me entrevistó para obtener mi primer trabajo real en el ámbito educativo; él habló de mis capacidades como el liderazgo y ética profesional. Como resultado conseguí otro tutor junto con mi primer trabajo. Este caballero era un tipo caucásico que modelaba el liderazgo y el

compromiso con el servicio, era innovador y apoyaba mis ideas, lo que ayudó a aumentar mi confianza para buscar puestos de mayor responsabilidad”.

Ahora, como coordinadora y profesora de un programa de administración de la educación, Brandy reflexiona sobre los avances en su carrera: “hubo varios hombres afro-americanos y caucásicos que fueron mis tutores a lo largo de mis estudios y mi carrera profesional. En ese momento no noté que había muy pocas mujeres con el rol de tutoras, esto me motivó a buscar mujeres jóvenes en general y, específicamente, de color que estuvieran buscando una carrera en educación y en liderazgo educativo”. Brandy comenta que su educación y persistencia para buscar puestos de liderazgo la han llevado a muchos lugares. Ha llevado a cabo presentaciones acerca de las mujeres por todo Estados Unidos, Inglaterra, Australia y China. Aunque cree que continuará influyendo en muchas más mujeres alrededor del mundo, nos trae un mensaje muy simple pero profundo: “nada sustituye al trabajo duro, los tutores son esenciales y el apoyo de la familia no tiene precio”.

### 3. 2. Leila

La historia de Leila comienza cuando un colega de trabajo se refirió a ella como una mujer de color y ella declara de que se sorprendió mucho al escuchar que alguien se refería a ella de esa manera ya que siempre se había considerado a sí misma como “blanca” y la gente asumía que era italiana o griega por su piel clara y sus ojos y cabello oscuros. Ella los corregía sin sospechar que su error era un asalto de identidad. Se preguntaba cuándo se daría cuenta la gente de la diferencia, sin saber si su identidad y la de otras mujeres árabo-americanas se encontraban amenazadas por lo poco notorio que era este error. Leila aceptaba su situación actual y no sentía la necesidad de cambiarla, sin pensar que su raza había sido marginada y su cultura estigmatizada, sin aceptar tampoco que ellas fueron, y aún son, las receptoras de la discriminación por parte de la sociedad y las instituciones.

Con apenas 30 años empezó a usar el *hijab*, la cabeza y el cuerpo cubiertos como recomienda su religión, el Islam. La gente se interesó por su cambio y ella se convirtió en alguien con quien entablar conversaciones acerca de teología y sobre los derechos de las mujeres. Pero después del 11 de septiembre de 2011 se transformó en alguien a quien se miraba sospechosamente y a quien se cuestionaba sobre su lealtad. Se sintió segregada en el trabajo, enseñaba en una universidad cuyo cuerpo de estudiantes era predominantemente del este de Europa, con antecedentes cristianos y tenía muy poco contacto con otro tipo de personas. Respondía diplomáticamente a los cuestionamientos de los alumnos acerca de sus creencias y decisiones, se decía a sí misma que ella era la maestra. Trataba de contestar con gracia a sus colegas y supervisores, pero le resultaba difícil porque esperaba que ellos demostraran más conocimiento y respeto por otras costumbres, ideas, valores y creencias. En su búsqueda de respuestas, reflexionó acerca de sus propios pensamientos sobre sí misma y se dio cuenta de que compartía muchos estereotipos con la gente. Le resultaba difícil decidir que era más triste: el ser marginada por la sociedad o sentirse marginada por sí misma. Sus profesores se convirtieron en sus primeros mentores al influir en su carrera profesional.

### 3. 2. 1. Educación

Leila creció en un suburbio de clase media. Siendo libanesa-americana se sentía segura en una sociedad que parecía aceptarla y estaba lista para ser un adulto productivo. Asistió a una primaria y secundaria católicas y obtuvo un título en una universidad jesuita, sus profesores estaban impresionados con su potencial y se interesaron por sus metas. Discutían acerca de sus oportunidades para continuar con su formación educativa y profesional. Gracias a este impulso, años después, ella pudo obtener un doctorado en educación que le permitió acceder a un puesto en una universidad estatal y trabajar profesionalmente. Pero el conocimiento de sí misma, lo que ella llama “la educación real”, lo obtuvo mientras vivía y trabajaba enseñando. Fue entonces cuando entendió lo que significa pertenecer a una minoría que lucha contra la discriminación religiosa, el racismo y el sexismo.

### 3. 2. 2. Identidad

Leila se ve a sí misma como representante de la relación entre raza, género y religión: “soy una mujer musulmana de color y creo que pertenezco al que hoy es el grupo minoritario más pequeño”. Está consciente de la confusión que su personalidad parece causarle a otros. Para el observador insular, ella parece muy diferente, para los multiculturales, ella representa diversidad y parece que no encuentra un discurso predeterminado o práctica para entenderla. Esto le pesa y se pregunta acerca del significado de su diversidad en una sociedad en donde ella considera a todos a su alrededor tan diversos como ella, pero clama por un mejor mañana en el que su diversidad sea mejor recibida.

### 3. 2. 3. Oportunidades de empleo

Leila es profesora en una universidad estatal. No acusaría a ninguno de sus colegas o supervisores de discriminación, simplemente siente indiferencia por parte de algunos de ellos. No ha sido invitada a participar en proyectos, no ha recibido oportunidades de ascenso, se sintió muy enojada cuando un colega cuestionó su efectividad como líder educativo a partir de una discusión acerca de su forma de vestir, requisito de su religión. A pesar de que invierte muchas horas en su trabajo, se siente poco productiva, desearía que sus colegas y supervisores entendieran que hace contribuciones en su campo, se da cuenta de que es una responsabilidad compartida y esto hace que se enganche en conversaciones con ellos. Trata de involucrarse con aquellos que parecen más receptivos y se ha dado cuenta de que una vez que se acerca, las mujeres de la facultad están más dispuestas a construir relaciones de tutor con ella. Leila agrega que estas relaciones son una fuente de apoyo. Le brindan no sólo la oportunidad de participar en un discurso académico significativo, sino también de tener diálogos más personales. Afirma que sus experiencias la han hecho más consciente de

los problemas con que las mujeres de grupos minoritarios se enfrentan en la educación superior y han conseguido que esté más decidida a servir como mentor para sus estudiantes, especialmente para los de color que, desde su punto de vista, se enfrentan con una cultura establecida que los margina.

### 3. 3. Karina

Karina comprendió que la educación es el camino que le ha permitido consolidar su situación personal y profesional. Reconoce que “con el grado de Doctor no importa si eres hombre o mujer, ya que el sueldo es el mismo”. Sin embargo, su padre que, a pesar de comenzar su carrera en condiciones muy humildes, llegó a obtener recursos y prestigio político, no apoyó a Karina para realizar sus estudios. Fue su madre, a quien Karina reconoce como su primera mentora, la que, con muchas dificultades, la apoyó y empujó para que realizara sus estudios profesionales, lo que le permitió ser reconocida por otros mentores que la apoyaron hasta obtener el doctorado en Inglaterra. Estas son las tribulaciones por las que pasó Karina.

#### 3. 3. 1. Situación socioeconómica

Karina es hija de un matrimonio con padres de origen muy humilde y que fueron maestros rurales del estado de Oaxaca. El matrimonio, con dos hijas, se separó cuando Karina todavía era muy pequeña. Sus padres emigraron a la ciudad de México en busca de mejores oportunidades de vida. El padre logró ingresar a la universidad y desenvolverse en el ambiente político. Karina permaneció al lado de su madre, a pesar de que su padre podía haberle brindado una vida económicamente más cómoda. Es entonces que su madre se convirtió en la primera mentora que tuvo, ya que fue el único apoyo económico para realizar sus estudios; de hecho, gracias a su madre, ella nunca tuvo que trabajar y en los estudios se distinguió por ser una alumna de elevado rendimiento académico para finalizar su licenciatura.

### 3. 3. 2. Educación

Antes de finalizar sus estudios universitarios, Karina tuvo la oportunidad de ingresar en uno de los institutos de investigación más reconocidos, donde trabajó durante tres años. Sin embargo, a ella le interesaba titularse para poder continuar con su formación en estudios de posgrado, por lo que renunció a su primer puesto laboral para conseguir su título. Una vez titulada tuvo la oportunidad de ingresar como asistente de investigación en una institución pública de alto reconocimiento. En este centro de investigación fue apoyada por dos de sus mentores para conseguir una beca de estudios en el extranjero, donde realizaría sus estudios de Maestría y Doctorado. Paralelamente a su formación doctoral, Karina siguió trabajando al lado de su mentor, a través de proyectos de investigación y publicaciones. El director de tesis de sus estudios doctorales se convirtió en un mentor para la formación profesional de Karina.

### 3. 3. 3. Oportunidades de empleo

En el último año de la universidad, uno de sus profesores se convirtió en su primer mentor laboral y académico. Este profesor la invitó a participar como investigadora y fue nombrada jefa de departamento. Un segundo ascenso profesional ocurrió cuando Karina fue aceptada como asistente de investigación en una institución pública. Este puesto laboral fue muy importante puesto que fue ahí donde conoció a uno de sus mentores fundamentales para su trayectoria profesional. De la mano de este segundo mentor, Karina aprendió a hacer investigación.

Al finalizar sus estudios de doctorado, Karina regresó su país. A su regreso se incorporó a la administración pública y luego ingresó en una universidad pública estatal. Esta mujer investigadora aprendió que el ámbito académico es el más horizontal en términos de salario entre hombres y mujeres; como ella misma lo dice “con el grado de Doctor no importa si eres hombre o mujer, ya que el sueldo es el mismo”. Pero donde no es horizontal el sistema es en la dinámica de una organización tan grande, como la

universidad pública, ya que prevalece la idea de la preeminencia de los hombres en el rango de funcionarios de más alto nivel dentro de la administración central de la institución. A pesar de que algunos de estos puestos los ejercen mujeres, ellas no tienen injerencia sustantiva en la toma de decisiones.

### 3. 4. Andrea

Andrea es un caso en que, por ser una de las hijas preferidas de su padre, sufrió discriminación y maltrato por parte de su madre. Hija de una familia de siete hombres y tres mujeres, de extracción humilde, donde los hombres tenían todos los privilegios, Andrea soportó la indiferencia para iniciar la escuela desde muy temprana edad. Pero por sus capacidades aprendió a leer de forma autodidacta y, por eso, logró ingresar en la escuela primaria. Más tarde, gracias al impulso de un profesor, obtuvo su formación de maestra de educación básica, aunque eso y su complicada vida profesional y familiar, no mermaron su deseo de continuar estudiando hasta llegar a obtener una maestría. Andrea trabaja en la educación y se ha convertido en mentora de muchas estudiantes que, como ella, se enfrentan a obstáculos para continuar su desarrollo profesional.

#### 3. 4. 1. Situación socioeconómica

De origen humilde y otomí; su familia estaba compuesta por siete hombres y tres mujeres y por fortuna o mala suerte, relata Andrea, “mi padre emigró a la ciudad contratado por una familia adinerada”. En su infancia fue una niña maltratada por su madre; la violencia, comenta Andrea “quizá era causada por el vacío que provocaba la ausencia de mi padre y por ser yo la favorita de mi papá”.

Andrea también sufrió de la discriminación en su propio hogar, puesto que se incentivó la formación educativa de los hombres. La entrevistada nunca recibió la educación preescolar, mientras que los hermanos antes y después de ella sí recibieron

apoyo para la formación preescolar. A pesar de ello, Andrea aprendió a leer de manera autodidacta, lo que le permitió entrar a los 6 años en la escuela primaria. Y, aún sin tener el antecedente formal del preescolar, siempre destacó por su aprovechamiento académico, desde la primaria, la secundaria, la preparatoria e incluso hasta el posgrado.

### 3. 4. 2. Educación

Andrea es licenciada en educación y su formación como docente empezó al concluir los estudios de nivel de preparatoria. Andrea estudió en una escuela preparatoria particular puesto que era la única opción para continuar su formación debido a que, al mismo tiempo, tenía que trabajar. Para cubrir esta etapa tuvo que conseguir y mantener una beca. Una vez finalizada la fase media superior, Andrea tenía intenciones de continuar sus estudios universitarios; tenía aspiraciones de estudiar ingeniería y para ello se presentó a los exámenes de ingreso que aprobó sin mayores contrariedades.

No obstante, de nuevo, la situación económica fue el obstáculo para continuar con esta fase. Su padre se encontraba desempleado y se necesitaba dinero para cubrir la inscripción de la escuela. Entonces, como dice ella misma, “me di por vencida y tomé la decisión de no ingresar a los estudios de ingeniería”. Su idea era trabajar por algún tiempo y después comenzar sus estudios. Pero la vida le tenía preparada otro camino: se casó y a los 19 años tuvo la oportunidad de trabajar como maestra interina con los niños en una primaria de su pueblo.

Su primer mentor fue uno de sus profesores de la secundaria, quien fomentó en ella el amor por las ciencias y quien, años más tarde, la “descubrió” como maestra interina, sin tener la profesión. Este profesor la empujó a que estudiara para poder ejercer esta profesión adecuadamente. Su formación como profesora normalista se dio bajo la modalidad semi-escolarizada. De esta forma, Andrea compaginó el trabajo como maestra y su formación como docente. Para completar su formación profesional, Andrea estudiaba los fines de semana y durante el periodo vacacional alrededor de 12 horas al

día. Además de combinar su trabajo y los estudios, Andrea era también madre, por lo que se acostumbró a las largas jornadas laborales y familiares.

### 3. 4. 3. Oportunidades de empleo

Andrea ha trabajado durante 17 años como docente, 15 de esos años en el nivel de primaria, pero su objetivo siempre fue ejercer de profesora y orientadora de las escuelas secundarias o preparatorias debido a que su formación profesional le otorga un título de licenciatura y no únicamente como profesora normalista. También los incentivos para crecer profesional y económicamente son más limitados para una docente de nivel de primaria.

Andrea cuenta el día de hoy con un puntaje similar al de un profesor con una trayectoria de 30 años de servicio (casi 10 años más de los que ella tiene). Este elevado puntaje ha sido producto de la constante preparación y formación que ha adquirido, no sólo como docente, sino brindando asesorías en centros de preparación para profesores que realizan exámenes nacionales, haciendo cursos de actualización de magisterio y los estudios de posgrado que realizó una vez finalizada su formación como docente.

Desde su primer lugar de trabajo, Andrea se encontró con diversas barreras para su superación profesional.<sup>5</sup> Regularmente, los docentes de nivel de primaria se capacitan a través de cursos que les incentivan al desarrollo de las habilidades manuales, una habilidad que nuestra entrevistada reconoce no tener. A pesar de esta limitación, Andrea aprovechó otras potencialidades como la realización de estudios de posgrado, una fase poco común para los profesores que sólo cuentan con la instrucción de la Escuela Magisterial. El ingreso al posgrado significó el comienzo de diversos conflictos con las compañeras de trabajo, quienes saboteaban sus proyectos e incitaban a las

---

<sup>5</sup>El sistema educativo mexicano se distingue por su rigidez para la promoción de los individuos por escalafones, Es un sistema caracterizado por la fuerte presencia y control del Sindicato, además de contener cierta dosis de clientelismo en cuanto a la asignación y ocupación de plazas magisteriales. El desempeño de los docentes se evalúa al final de cada ciclo escolar, con lo cual se le asigna al profesor un puntaje escalafonario que toma en consideración la antigüedad, la experiencia y la preparación constante.

madres de familia en contra de ella. Por fortuna, Andrea pudo finalizar el posgrado, pero el ambiente laboral no era el óptimo para la realización de su trabajo.

Recientemente, después de varios intentos, Andrea logró insertarse en la educación de nivel de secundaria en un puesto administrativo. Esta meta la consiguió mediante el concurso por escalafones, sin ningún tipo de apoyo clientelar o prebendas. En la actualidad Andrea cuenta con el apoyo del director de esta escuela secundaria, a quien ella señala como uno de sus mentores, en primer lugar porque el director defendió el concurso para la asignación de este puesto, sin la intervención de ninguna persona o favoritismos especiales; en segundo lugar, porque a pesar de ser un puesto administrativo, el director la incentiva para que regrese a su trayectoria docente.

Por otro lado, Andrea también está comenzando a trabajar como mentora de otras mujeres que ocupan posiciones secretariales. Por supuesto, la oportunidad de desarrollarse como docente también la ha colocado en el camino de la mentoría, como dice ella: “ser maestra es una de las ocupaciones más grandes...porque vas dejando muchas, muchas huellas”.

#### **4. Lidiar y sobrevivir en puestos profesionales**

Las experiencias de estas mujeres representan las de muchas otras conocidas y desconocidas y sugieren la necesidad de programas de tutores para mujeres jóvenes desde la secundaria y preparatoria para poder asegurar así que éstas tengan un sentido de auto eficacia y que entiendan la importancia de la motivación personal. También es necesario que los programas universitarios y de desarrollo profesional ayuden a los miembros de grupos minoritarios sobre la importancia de los tutores. De hecho, cuando estas mujeres cuentan sus historias hablan de los pros y los contras de ser mujer en sociedades contemporáneas dominadas por el sexo masculino. Sus voces muestran fuerza, resistencia nacida de la necesidad, la confianza que las ayudó a tener éxito y capacidad para adaptarse a diversas situaciones. En sus entrevistas coinciden en que las

mujeres necesitan a otras como tutoras, así como desarrollar mejores mecanismos para socializar, promover y mantener su presencia en posiciones de liderazgo.

Es posible observar en los casos presentados que una consecuencia de la trayectoria personal y profesional de estas mujeres las ha llevado a convertirse también ellas en tutoras de otras mujeres jóvenes, estudiantes universitarias y jóvenes profesionales. Las mujeres que aspiran a ser líderes se deben centrar en sus habilidades personales para enfrentar, lidiar y superar las barreras y, de esta manera, lograr sus objetivos. Es crucial que las mujeres jóvenes con antecedentes distintos entiendan el valor de conocerse a sí mismo y la importancia de mantenerse proactivo en busca de oportunidades. Las estudiantes de secundaria y preparatoria necesitan programas de tutores formales e informales, mientras que a las universitarias y, en general, a las que acceden a niveles más altos, les vendría bien unirse a un tutor o a grupos de apoyo personal que puedan ayudarlas a superar el estrés, por ejemplo. Los países podrían estar perdiendo futuros líderes, especialmente mujeres de color o de condición social baja, a causa de una falta de entrenamiento.

## 5. Conclusiones

En este trabajo se sugiere que la “supervivencia” de las mujeres en el ámbito educativo y laboral depende de varios factores, entre ellos la construcción de una red de apoyo –familia, amigos y colegas confiables– que les puede servir de guía y consejo a lo largo de su carrera, ya sea pública o académica. Se recomienda que las mujeres de color busquen a alguien dispuesto a servirles de tutor y que consideren la posibilidad de tener un hombre blanco como tutor, en el caso estadounidense. Los estudios al respecto sugieren que ellos acceden mejor a posiciones de poder y lo hacen durante más tiempo y, por tanto, están mejor posicionados para identificar oportunidades que los miembros de grupos minoritarios como los hispanos. Encontrar un miembro de su propio grupo étnico es valioso porque pueden relacionarse a nivel personal y entender los retos que se enfrentan en la carrera. Junto a esto, las mujeres de color deben formar parte del sistema

de apoyo profesional establecido y beneficiarse de éste. En el caso de los Estados Unidos, entre las conclusiones que se derivan de la experiencia de las dos mujeres es que aquellas que tienen habilidades de liderazgo cuando acceden al empleo, incluso en niveles bajos, representan mejores y mayores oportunidades de empleo.

En el caso de México, la condición de discriminación más frecuente es la de ser pobre y mujer. No se puede sostener que las mujeres van a ayudar necesariamente mejor a las de su propio sexo porque las motivaciones para hacerlo pueden ir en diversos sentidos, como se ha observado en los dos casos mencionados. Cuando un miembro de la familia está dispuesto a apoyar, el camino será menos sinuoso. Pero cuando ése no es el caso, cualquier contacto con el exterior, aunque parezca fortuito, puede ayudar a que alguien reconozca capacidades que los más cercanos no han advertido. Para las mujeres mexicanas con actitud emprendedora el papel de los mentores es crucial porque es quien les permitirá superar la marginación y discriminación en los espacios laborales. En este caso el mentor puede ser un hombre que haya sobresalido en el ambiente laboral, o bien, como lo han demostrado las encuestas citadas en el artículo, el marido. En cualquier caso, el papel de mentoras que las propias mujeres con éxito puedan desempeñar será una manera de cambiar paulatinamente los patrones de marginación y discriminación hacia las mujeres en el ámbito laboral.

La importancia de la educación es evidente en las cuatro historias y se apoya en la literatura de desarrollo de la carrera profesional (Roche, 1979; Knouse *et al.* 1992). Finalmente, se debe considerar la forma de desvolverse como tutores de adolescentes y jóvenes mujeres estudiantes de la universidad y, con referencia a los cuatro casos, si las mujeres con éxito están dispuestas a convertirse en tutoras, será un factor positivo para que los grupos marginados se enfrenten a luchas y a retos a partir de un antecedente que les sirva de modelo.

## 6. Referencias bibliográficas

- Brown, T. M. 2005. Mentorship and the Female College President. *Sex Roles*, 52 (9-10): 659-666.
- Clandinin, D. J. y F. M. Connelly. 1994. "Personal experience methods". *Handbook of qualitative research*. Eds. N. K. Dezin y Y. S. Lincoln. Thousand Oaks, CA: Sage. 413-427.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research*. San Francisco: Jossey Bass.
- Chinchilla, N., et al. 2006. "Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas". *Documento de Investigación DI N° 632*. Navarra: Universidad de Navarra-Centro Internacional de Trabajo y Familia.
- Collins, N. W. 1990. *Professional Women and their Managers*. London: Prentice-Hall, 1990.
- CONAPRED, Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. 2006. *Estudio sobre buenas prácticas empresariales a favor de la igualdad*. Documento de Trabajo No. E-3-2005. México: Dirección General Adjunta de Estudios, Legislación y Políticas Públicas.
- Connelly, F. M. y D. J. Clandinin. 1998. *Teachers as Curriculum Planners: Narratives of Experience*. New York: Teachers College Press.
- Delgado Uribe y Virginia Kora. 2007. "Ficha temática relacionada con la situación de la mujer en México". Ed. Dirección General Adjunta de Estudios, Legislación y Políticas Públicas, Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación, Colección de Estudios y Documentos de Trabajo. D. F., México. 191.
- Fagenson, E. A. 1998. "The Power of a Mentor: Protégées and no Protégés Perceptions of their own Power in Organizations". *Group and Organizational Studies*, 13. 182-194.
- Forbes, B. J. y J. E. Piercy. 1991. *Corporate Mobility and Paths to the Top*. West Port, CT: Quorum Books, 1991.
- Granillo Vázquez, Lilia. 2007. "Sabiduría, desarrollo sostenido e igualdad de oportunidades: programas de mentores y mentoras". *Mujeres, Derechos y Sociedad*, Año 3, 5.
- Greenhaus, J. H. 1987. *Career Management*. New York: Dryden.
- Htun, Mala N. 2000. "El liderazgo de las mujeres en América Latina: retos y tendencias". *Working Paper de Diálogo Interamericano*, agosto, 2000: 1-22. <http://www.redpartidos.org/node/1268> [15 abril 2011].

- Hubbart, S. S. y J. P. Robinson. 1998. "Mentoring: A Catalyst for Advancement in Administration". *Journal of Career Development*, 24 (4): 289-299.
- Kick, Russell C. 2004. *The Key to Self-discovery: There is Far More to You and Life Than You Ever Dared to Dream*. Victoria, Canada: Self-Discovery Research Institute.
- Knouse, S. B., P. Rosenfeld y A. L. Culbertson (eds.). 1992. *Hispanics in the Workplace*. London: Sage Publications.
- Rábago, P. L., et al., 2004. "Perfil de las mujeres emprendedoras exitosas de Argentina", Paper presentado en la *II CIPEAL Conferencia Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na America Latina*, Río de Janeiro.
- Ragins, B. R. 1989. "Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma". *Human Relations*, 42: 1-22.
- Roche, G. R. 1979. "Much Ado about Mentors". *Harvard Business Review*, 1979 Jan-Feb: 14-28.
- Shultz, Eileen y Linda Easter. 1997. "A Study of Professional Aspirations and Perceived Obstacles: A Case for Administrative Change". *ERIC*. <http://eric.ed.gov/?id=ED417174> [15 septiembre de 2007]
- Taussig, F. W. y C. S. Joslyn. 1932. *American Business Leaders*. New York: The MacMillan Company.
- Warner, W. L. y J. C. Abegglen. 1955a. *Occupational Mobility in American Business and Industry*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- \_\_\_\_\_. 1955b. *Big Business Leaders in America*. New York: Harper & Brothers.