

# MÁSTER UNIVERSITARIO GÉNERO Y DIVERSIDAD

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

TRABAJO FIN DE MÁSTER

## EL *MENTORING* COMO PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LAS EMPRESARIAS NOVELES

### TESIS DE MÁSTER

**M<sup>a</sup> LUISA DE MIGUEL CORRALES**

Directora: Sandra Dema Moreno

Coodirectora: Susana Pérez López

Oviedo, Julio de 2010

© Autora: M<sup>a</sup> Luisa de Miguel Corrales. Todos los derechos reservados. Para su reproducción parcial deberá citarse la fuente completa. Para su reproducción total será necesaria autorización por escrito de la autora y citar la fuente completa

## TESIS DE MÁSTER

D<sup>a</sup>: M<sup>a</sup> Luisa de Miguel Corrales

D.N.I.: 71.699.898-C

**TÍTULO:** El *mentoring* como práctica de intervención para la mejora de los procesos de capacitación y socialización de las empresarias noveles.

**DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE:** *mentoring*, aprendizaje, socialización, modelos de comportamiento, capital social, redes, feminismo, género, empoderamiento, empresarias.

**DIRECTORA:** Sandra Dema Moreno

**COORDIRECTORA:** Susana Pérez López

### 1. Resumen en español

En los últimos veinte años en España el incremento del número de empresas creadas por mujeres ha sido mucho mayor que las creadas por hombres. A pesar de ello, siguen existiendo condicionantes y limitantes que impiden a las mujeres competir en condiciones de igualdad en el mundo de la empresa y por tanto desarrollar y hacer crecer sus negocios. En este trabajo se analiza una estrategia de intervención para romper con esas desigualdades y favorecer la consolidación de las empresas promovidas por mujeres. Dicha estrategia son los programas de *mentoring* en red dirigidos a mejorar los procesos de capacitación y socialización de las empresarias noveles. El análisis de la estrategia propuesta se realiza, por una parte desde un punto de vista teórico, abordando la práctica del *mentoring* desde distintas disciplinas científicas. Por otra parte se lleva a cabo el estudio de una experiencia real de *mentoring* para conocer los resultados logrados con la misma y desarrollar un modelo de intervención que favorezca en el futuro la posición de las mujeres en la empresa.

### 2. Resumen en inglés

In the last 20 years, there have been more business enterprise set up by women than by men in Spain. In spite of this, there are limitations and barriers that prevent woman being able to compete equally in business and thus prevent expansion and development of their enterprises. This study analyses an intervention strategy to overcome this inequality and facilitate the consolidation of enterprises set up by women. This strategy is based on mentoring programs that focusses on improving training and creating business networks from female entrepreneurs. Analysis of this strategy has a theoretical approach and a practical application. The theoretical approach is the practice of mentoring from different scientific disciplines, whereas the practical application is the study of actual mentoring experience to validate the results and to develop an intervention model to promote the future role of women in business.

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO. UN CONCEPTO INTERDISCIPLINAR DEL MENTORING</b> .....	6
1.1 El <i>mentoring</i> en la historia.....	6
1.2 <i>Mentoring</i> y psicopedagogía .....	8
1.3 <i>Mentoring</i> y sociología.....	11
1.4 <i>Mentoring</i> , feminismo y género .....	15
<b>CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA</b> .....	21
2.1. Técnica de análisis elegida .....	21
2.2. Objeto de estudio .....	21
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE UNA EXPERIENCIA DE APLICACIÓN DEL MENTORING DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO</b> .....	23
3.1. Características de los programas analizados .....	25
3.2. Análisis de los resultados de los programas .....	29
3.2.1. Logro de los objetivos específicos de los programas .....	29
3.2.2. Impacto en los procesos de capacitación y socialización de las empresarias noveles.....	35
3.2.3. Integración de la perspectiva feminista y el enfoque de género.....	40
<b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	44
4.1. Conclusiones.....	44
4.2. Recomendaciones .....	46
4.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	47
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	49
<b>ANEXOS</b> .....	54
Anexo I. Declaración contra el plagio .....	¡Error! Marcador no definido.5
Anexo II. Autorización para consulta.....	¡Error! Marcador no definido.7

## INTRODUCCIÓN

Las empresarias no participan en el mundo de los negocios en un plano de igualdad con los varones. El estudio “Mujeres Empresarias en la Economía Española” (Cámaras de Comercio, 2007) revela que las mujeres, especialmente las casadas, están sobrerrepresentadas en la categoría de colaboradoras familiares (2007:66y98). Las empresarias que trabajan a tiempo parcial son cinco veces más que los hombres, debido a que asumen en solitario las responsabilidades familiares (2007:70-71), tienen mayores dificultades de acceso a la financiación (2007:121-123) y el tamaño de sus negocios es más reducido (2007:37). Todo ello limita su desarrollo empresarial y perpetúa un sistema donde se reproduce la dominación masculina. El objeto de esta tesis de máster es analizar cómo el *mentoring* puede ser una estrategia de intervención para mejorar la posición de las mujeres en el mundo de la empresa y favorecer una participación más igualitaria de las mismas. Dicha intervención se produce en los primeros años de actividad empresarial durante los cuales el aprendizaje para ser empresaria es más intenso y decisivo.

Los cambios en el sistema empresarial deben realizarse tanto a nivel individual, a través de la acción de las empresarias, como a nivel colectivo, transformando las estructuras y la cultura empresarial. Para ello es preciso modificar conductas y permitir la existencia de diversos modelos de comportamiento, razón por la cual en este trabajo se han tenido en cuenta los postulados del estudio del comportamiento organizacional llevado a cabo por Fred Luthans (2008). Dicho estudio establece que todo cambio de comportamiento está condicionado por los procesos cognitivos de la persona (psicología) y por el contexto ambiental y organizacional (sociología) en el que operamos (2008:24). El proceso de socialización que experimentan las empresarias noveles<sup>1</sup> es determinante en la adopción de roles que mantengan o transformen la cultura empresarial dominante pues la reproducción o subversión de comportamientos se intensifica durante el mismo. En dicho proceso intervienen las mentoras (empresarias

---

<sup>1</sup> En este trabajo denominamos empresarias noveles a aquellas que acceden por primera vez al mundo de la empresa y no tienen más de tres años de antigüedad como tales.

más expertas), ayudando a desaprender y aprender nuevos comportamientos a través de su experiencia y facilitando la adaptación no acrítica al entorno empresarial.

El *mentoring* es una práctica muy antigua que no es ajena a las mujeres aunque sus aportaciones hayan sido invisibilizadas. Se trata de una práctica que ha estado vinculada al aprendizaje y que ha sido facilitadora de los procesos de adaptación y cambio a entornos nuevos, basada en la mediación a través de la experiencia de otros/as como forma de acortar la curva de aprendizaje. Dicha práctica puede enriquecerse con nuevas aportaciones que aumenten su potencialidad, como sería su implantación dentro de redes. Hasta la fecha, las investigaciones sobre el *mentoring* se centran principalmente en la relación *one to one* que une a mentor/a y mentorado/a y no exploran las posibilidades de encuadrar dichas relaciones dentro de las redes, aprovechando su potencialidad como facilitadoras de recursos, oportunidades y ayuda activa (Requena, 1991).

En base a todo ello se ha concebido este trabajo de investigación, el cual se ha estructurado en cuatro capítulos. En el primero de ellos, se introduce el marco teórico, realizando un análisis del concepto de *mentoring* desde una perspectiva histórica, psicopedagógica, sociológica y feminista.

En el segundo capítulo se describe la metodología empleada para la realización del estudio, así como el objeto del mismo. Seguidamente, en el tercer capítulo, se aborda el análisis empírico de una experiencia de aplicación del *mentoring* dentro de una red de empresarias. Con ello se pretende conocer cómo ha sido el programa de *mentoring* aplicado, si ha tenido en cuenta la perspectiva de género y si ha logrado mejorar los procesos de socialización y capacitación de las empresarias noveles para reforzar la posición de sus negocios en el mercado.

En el cuarto capítulo se extraen las conclusiones del estudio realizado. A partir de dichas conclusiones se hacen algunas recomendaciones para aumentar el impacto del *mentoring* como estrategia para mejorar la posición de las mujeres en el ámbito empresarial. Asimismo se señalan algunas de las limitaciones del presente trabajo y se aventuran futuras líneas de investigación en la materia. Por último se incluye todas las referencias bibliográficas empleadas.

# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO. UN CONCEPTO INTERDISCIPLINAR DEL *MENTORING*

## 1.1 El *mentoring* en la historia

El *mentoring* ha estado unido históricamente a la figura de Mentor, personaje de “La Odisea” de Homero. Mentor es el amigo a quien Ulises designa para preparar a su hijo Telémaco como su sucesor en el reino de Itaca. Telémaco es un joven inexperto que tiene que enfrentarse a una nueva situación: aprender a ser rey. Para ello, necesita de los consejos de alguien más experimentado que le ayude a reflexionar en los momentos de duda y dificultad. Esa persona es Mentor, término que se utiliza tanto en nuestra lengua, como en la anglosajona, para designar a un guía y consejero prudente. Del inglés surge también el concepto de *mentoring*, como la acción de enseñar, instruir, aconsejar y guiar a otra persona.

Atendiendo a la realidad que trata de describir el concepto, nos encontramos con una práctica consistente en ayudar a otra persona en su desarrollo. La ayuda se presta a través de los consejos, de la experiencia y de las preguntas, alentando la confianza en las propias capacidades para buscar las respuestas en nosotros mismos. Paradójicamente, en “La Odisea”, quien realmente desempeña estas funciones es la diosa Atenea. Ella es la que hace las preguntas y da los consejos, si bien para ello coge prestado el cuerpo y la voz de Mentor. Se establece una división cuerpo/mente que se invierte, pues la mente la representa una figura femenina y el cuerpo una masculina. No obstante, a pesar del predominio de la mente sobre el cuerpo que ha existido históricamente dentro del sistema patriarcal, en este caso se da preponderancia al cuerpo y se origina un concepto, no de quien intelectualmente lleva a cabo la práctica, sino de quien materialmente la ejecuta. Se masculiniza el concepto manteniéndose así a lo largo de la historia pues “el típico retrato del mentor, modelo representativo del guía sesudo y experimentado que ayuda a avanzar por el camino profesional, siempre ha tenido rostro de hombre, no de mujer” (Cohen, 1998:11).

Los ejemplos de *mentoring* están asociados a varones en posiciones de poder.<sup>2</sup> Sin embargo, la historia del *mentoring* es la historia del aprendizaje a través de la

---

<sup>2</sup> Sobre los distintos tipos de *mentoring* consultar M<sup>a</sup> Rosa Soler (2003:15-17).

experiencia de otros/as y en esa historia las mujeres han jugado un papel importante que no ha sido suficientemente reconocido. Desde antiguo ha existido una figura femenina, las matronas, que representan este tipo de aprendizaje. La asistencia al parto era “un oficio de mujeres fundado en un conocimiento de base empírica cuya forma de transmisión, no regulada, suponemos que consistía en un sistema de tutelaje entre matronas” (Ortiz, 1999:56). Asimismo, los “salones” que surgieron en el siglo XVII en Europa, son otro ejemplo de aprendizaje a través de las personas y de desarrollo intelectual basado en el intercambio de ideas, utilizando la conversación (Iglesias, 1996). En ellos, las mujeres (en su mayor parte pertenecientes a la alta sociedad) comienza a tener una función educadora y surge la idea del aprendizaje en grupo a través de charlas pedagógicas (Craveri, 2001).

El *mentoring* ha estado unido al progreso de la humanidad, como forma de aprendizaje a través de la experiencia y de la imitación de comportamientos de personas que han actuado como modelos, lo que conocemos como proceso de socialización. En algunos casos, su aplicación se centró más en el desarrollo de conocimientos técnicos (matronas, gremios) y, en otros, en la educación basada en el desarrollo físico, social, intelectual y espiritual del/a joven a través de un/a mentor/a (Carr, 1999:6). En otras ocasiones, el acento se pone en el proceso de introducción en ámbitos nuevos, facilitando el acceso a las personas que pueden influir en nuestro desarrollo y generando un círculo de relaciones valiosas (Ortiz, 2003:93-97). En los años setenta, en Estados Unidos, comienza a proliferar la literatura sobre el *mentoring* que apoya sus beneficios en el ámbito empresarial como práctica que favorece un ascenso más rápido dentro de las empresas (Carr, 1999:7).

El *mentoring*, por tanto, ha existido a lo largo del tiempo y ha estado vinculado al desarrollo del potencial y a la introducción en ámbitos nuevos, a través de la figura del/a mentor/a como modelo y guía de aprendizaje. Por ello, en este trabajo abordamos la relación del concepto de *mentoring* con la psicopedagogía y la sociología, aportando también una perspectiva feminista del mismo.

## 1.2 *Mentoring* y psicopedagogía

El *mentoring* es una práctica de aprendizaje centrada en las necesidades del/a aprendiz,<sup>3</sup> basada en la intervención de un/a mentor/a que a través de su experiencia orienta, ayuda y facilita el proceso de desarrollo del/a mentorado/a (Soler, 2003:21-25; Nigro, 2003:36; HBE, 2006:84). Se trata de una práctica pedagógica caracterizada por un aprendizaje de tipo experiencial, informal y mediado, así como por el papel activo y central que se le otorga al/a aprendiz. Históricamente ha sido utilizada para favorecer el aprendizaje de nuevos roles y la adaptación a entornos nuevos.

El aprendizaje es un proceso dinámico que experimenta la persona cada vez que se enfrenta a algo nuevo. Según Piaget (1990), el verdadero aprendizaje debe consistir en una “adaptación inteligente”. En ella existe un equilibrio entre los esquemas mentales previos que tiene el sujeto (asimilación) y las exigencias del entorno (reacomodación conceptual). Si no existe dicho equilibrio lo que se produce es el aislamiento y la inadaptación a dicho entorno o un mero proceso de imitación acrítica (Rodríguez-Carmona, 2002:49). En la adaptación inteligente la persona amplía sus marcos de percepción, contemplando la realidad desde otras ópticas y realiza una reflexión crítica para optar por la conducta más apropiada a cada situación.

Para favorecer un aprendizaje inteligente es necesario mejorar algunos factores que influyen en el mismo, tales como, la percepción de la realidad (Giordani, 1988), los procesos previos de socialización (Daniels, 2003), la autoeficacia (Bandura, 1999) y el acceso a los recursos (Daniels, 2003:145), entre otros. Asimismo deben tenerse en cuenta las características individuales de cada persona para adaptar las prácticas pedagógicas a las necesidades de la misma (Durkheim, 2009:84).

Los recursos y las necesidades del/a mentorado/a son el punto de partida de cualquier proceso de *mentoring* (Soler, 2003; Ortíz, 2003). La importancia de las fortalezas de la persona como recursos para promover la mejora de los individuos y de las organizaciones ya fueron resaltadas por psicólogos como Seligman (psicología positiva) según señala Luthans (2008:200). Como aprendizaje basado en la experiencia, el *mentoring* comparte las ideas de la pedagogía más progresista que concede mayor

---

<sup>3</sup> En el *mentoring* al/a aprendiz se le denomina de formas distintas según los/as autores/as: mentorado/a, mentorizado/a, tutelado/a, *protégé*, *mentee*. En este trabajo utilizaremos la denominación de mentorado/a.



importancia al aprendizaje en acción, a través del diálogo y a las prácticas informales de aprendizaje (Freire, 1966:83y45), rechazando el aprendizaje formal y mecánico.

La experiencia es una fuente de aprendizaje y el entorno donde experimentamos influye en el despliegue de las capacidades y en los comportamientos elegidos (Giordani, 1988:47). De ahí que la percepción que el sujeto tiene de la realidad sea una de las áreas donde se debe intervenir para lograr el cambio (1988:51). Percepción y observación son dos capacidades básicas para desaprender y aprender nuevos comportamientos. Sobre ambas capacidades influye nuestro nivel de atención y de consciencia (Giordani, 1988:54). La consciencia nos permite adquirir el conocimiento de algo a través de la observación, la reflexión y la interpretación de lo que vemos, oímos o sentimos (Whitmore, 2002:43-44). La consciencia implica el conocimiento de uno mismo y cómo influyen los estados de ánimo en nuestra percepción (Goleman, 1998:50). Elevar el nivel de consciencia permite al sujeto conocer mejor sus recursos, saber cómo, cuándo y dónde emplearlos y adecuar su comportamiento de mejor forma a cada situación.

El nivel normal de consciencia en las personas es bajo y no es fácil elevarlo de forma individual (Whitmore, 2002:45). En base a ello adquieren importancia las prácticas de intervención guiada, pues permiten un mejor autoconocimiento, ayudan a la reflexión y amplían los marcos perceptivos, posibilitando un aprendizaje más rápido y un entrenamiento en la habilidad de elevar la consciencia. El concepto de mediación en el aprendizaje fue introducido por Vygotsky a principios del siglo XX (Daniels, 2003:16).

Este autor pone de relieve que aquello que una persona puede resolver de forma autónoma (nivel real de desarrollo) es mucho menor que lo que puede llegar a resolver con la ayuda de otras personas (nivel potencial de desarrollo). Las capacidades aún no desarrolladas (nivel potencial) pueden desplegarse de una forma más rápida a través de la interacción social, interviniendo en lo que Vygotsky denomina zona de desarrollo próximo, esto es, la distancia medida en unidades de tiempo entre el nivel real de desarrollo y el potencial (1979:130-136). Cuando el/a aprendiz actúa con la asistencia de alguien más experto/a, esa distancia se reduce y, por tanto, el aprendizaje y el desarrollo son más rápidos (Ivic, 1999:723). La mediación se lleva a cabo a través de herramientas que se basan en la interacción social (Vygotsky, 1979:131-140). Dichas herramientas son la generación de modelos de comportamiento, el aprendizaje por

imitación, las preguntas de carácter mayéutico, la realización de actividades compartidas o la presentación de ejemplos y experiencias (Ivic, 1999:733).

## Zona de desarrollo próximo (ZDP)

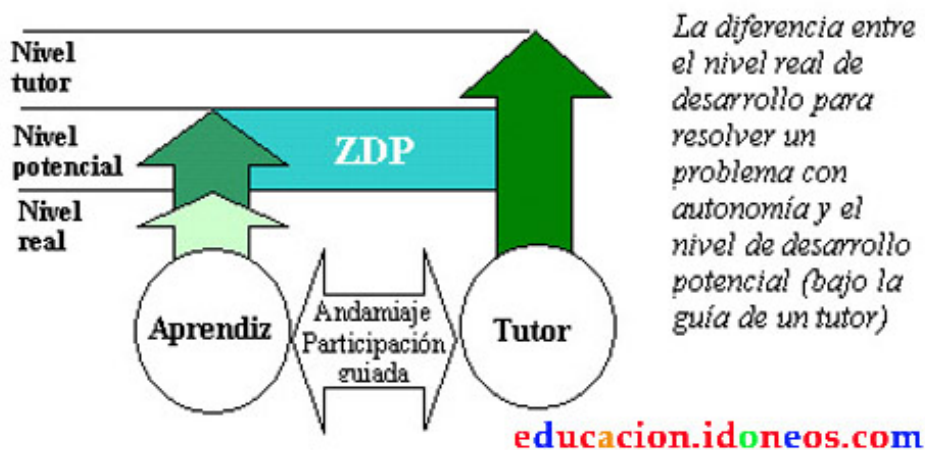


Figura 1.1. Descripción del proceso de desarrollo en la teoría de Vygotsky<sup>4</sup>

Este modelo de aprendizaje caracterizado por la mediación a través de otros sujetos más expertos/as es defendida por varios autores en la actualidad (Ribeiro, 2003; Zapata, 2002; Levinson, 1998; Longworth, 1999; Marcelo, 1999). El *mentoring* es una de las formas de aprendizaje mediado más utilizadas con los/as adultos/as para incrementar el desarrollo de competencias y las opciones del/a mentorado/a (Cohen, 1999:15). Se trata de un aprendizaje que interviene en la zona de desarrollo próximo, a través de la observación de conductas, el diálogo, la reflexión, las preguntas y los consejos. Además, interviene sobre la percepción de las cosas para ampliar los marcos de pensamiento y favorece que la adaptación a entornos nuevos sea más rápida.

La idea de interacción social está también presente en la teoría del aprendizaje social desarrollada por Bandura (2002). Para este autor las personas aprenden a través de la acción, de ahí la importancia de analizar cuales son las variables que influyen en el comportamiento de las personas y, por tanto, en su aprendizaje. Dentro de ellas, concede especial importancia a la autoeficacia, es decir, a la percepción que una persona tiene de si va a ser capaz o no de realizar una acción (Bandura, 1999:21). Bandura señala que una de las formas de mejorar la autoeficacia son las “experiencias vicarias” o

<sup>4</sup> Disponible en <<http://educacion.idoneos.com/index.php/287950>> [Consultada 12 de Agosto del 2009].

modelos de comportamiento: cuando una persona ve que otra de condiciones parecidas ha sido capaz de realizar aquello que se está planteando llevar a cabo, considera más posible conseguirlo y, por tanto iniciará, y perseverará en conductas para hacerlo (1999:21).

Esta función vicaria es la que desarrollan los/as mentores/as, quienes además pueden favorecer la autoeficacia de sus mentorados/as a través de lo que Bandura denomina “experiencias de dominio”, esto es, animando a su mentorado/a a llevar a cabo una acción, apoyándolo/a y dándole *feedback*. También pueden utilizar la “persuasión social” reforzando verbalmente la creencia en capacidades concretas (1999:22). El refuerzo de la auto-eficacia influye en la fijación de objetivos, la motivación, la resiliencia y la capacidad de adaptación, entre otros aspectos (1999:23-28).

Todos ellos son factores importantes para el aprendizaje de nuevos roles y la adaptación a entornos nuevos. Para llegar a ser un/a experto/a en un ámbito determinado, no es suficiente el dominio de conocimientos abstractos o la interiorización del lenguaje, sino que es necesaria la actuación diaria dentro de la comunidad de práctica que representa dicho ámbito (Daniels, 2003:127). Esa actuación es la que facilitan los/as mentores a través de herramientas basadas en la interacción social para acelerar el aprendizaje.

### **1.3 Mentoring y sociología**

Todo lo anterior supone concebir el aprendizaje como un proceso interior, personal y subjetivo (objeto de la psicología) pero también de naturaleza social, construido a través de las relaciones y las prácticas sociales (objeto de la sociología). La dimensión social del aprendizaje amplía los marcos del *mentoring* como práctica pedagógica construida únicamente sobre la relación *one to one*,<sup>5</sup> insertándola dentro de un conjunto de relaciones más amplio que se dan en las redes y en los sistemas. Dentro de estos últimos, se desarrollan distintas dinámicas sociales que influyen en los procesos de socialización y en el aprendizaje de nuevos roles. Además, las estructuras reticulares

---

<sup>5</sup> En este trabajo denominamos relación *one to one* a la que une al/a aprendiz (en nuestro caso mentorada) y a la mentora.

son una fuente importante de capital social, factor que influye en el desarrollo como empresaria.

Quien accede por primera vez al mundo de la empresa pasa por un proceso de socialización, tal y como lo describe Guiddens (2006:178), en el que se adquiere la conciencia de lo que es ser empresario/a, se conocen los valores y reglas, y se observan las prácticas sociales que desarrollan los actores en ese contexto. Podemos equipararlo al denominado “proceso de socialización durante el desempeño” (Sánchez Apellániz, 1997:90), que se desarrolla en el momento de acceder al mundo laboral. En él se reproducen los componentes de reforzamiento, imitación social e instrucción directa, que se dan en todo proceso de socialización.

El reforzamiento consiste en potenciar o reprimir determinadas acciones a través de la atención positiva o negativa que se le presta a la persona que las desarrolla, y logra más impacto cuando quien lo realiza tiene autoridad dentro del ámbito en que se desarrolla (Sánchez-Apellániz, 1997:86). La imitación social se refiere al aprendizaje a través de la observación de las conductas de los demás (Bandura, 2002). La instrucción directa es el aprendizaje de actitudes y valores a través de los contactos cara a cara que se producen en la vida diaria de cualquier organización o sistema. En los procesos de socialización, el reforzamiento y la instrucción directa no son neutrales con respecto al género, por ello, cuando las mujeres llegan al mundo de la empresa ya existe una visión acerca de cómo deben ser y qué deben hacer (Sánchez-Apellániz, 1997:90).

Lo anterior condiciona su desarrollo en condiciones de igualdad y, por eso, los modelos que se toman como referencia para el aprendizaje de comportamientos adquieren gran importancia en la socialización empresarial, pueden acelerarla y facilitarla, dirigir el comportamiento hacia un rol estereotipado o no estereotipado, enseñar a moverse con agilidad y eficacia en el nuevo entorno y propiciar que la adaptación sea “inteligente” en lugar de simplemente acrítica. Los/as mentores/as son modelos de imitación social en el ámbito de la empresa (Sánchez-Apellániz, 1997) que pueden servir como instrumento de intervención en el proceso de socialización, dado que la interacción entre los/as empresarios/as es una de las formas de transmisión de la cultura empresarial (Sánchez-Apellániz, 1997:86). Para no reproducir esa cultura, que no favorece a las mujeres, es importante intervenir durante los cinco primeros años de andadura empresarial, ya que en dicho periodo hay más probabilidades de acomodar el comportamiento al estereotipo de rol masculino dominante (Sarries, 2006:33).

Hoy en día los procesos de socialización no pueden abordarse fuera de las redes y los sistemas, puesto que tal y como señala Guidens, las dimensiones micro y macrosociológica están en una relación de mutua interdependencia que permite comprender mejor los comportamientos y relaciones humanas (2006:48). El *mentoring* no puede, por tanto, reducirse a un nivel micro (relación *one to one*), sino que debe contemplarse a un nivel macro, es decir, dentro de una red organizada o dentro de un sistema social como el empresarial.

Las asociaciones empresariales pueden ser conceptuadas como redes, pues en ellas se dan “una serie de vínculos entre un conjunto definido de actores sociales” (Requena, 1989:137). Las personas que conforman una red de empresarias tienen en común el interés por mejorar la posición de éstas en el mundo de la empresa. La red es una fuente de modelos (las mentoras) para las empresarias que empiezan. Las mentoras, por definición, son siempre personas más expertas, mejor posicionadas y relacionadas en su ámbito de actuación (Soler, 2003; Ortíz, 2003; HBE, 2006) y, por ende, tienen mayores posibilidades de acción en el mundo de la empresa, convirtiéndolas en un recurso u oportunidad para sus mentoradas. La implantación del *mentoring* dentro de una red propicia una interconexión no sólo entre la mentora y su mentorada, sino también con otras mentoras, otras empresarias de la red y otros actores externos a la misma, haciendo que los flujos de información y relaciones que se producen sean multidireccionales. Para favorecer esa interconexión existe la figura del/a coordinador/a dentro de los programas formales de *mentoring* (Soler, 2003) que cumple una función similar a la de los conectores en las redes.

En el *mentoring* en red<sup>6</sup> la interacción entre los distintos actores permite la existencia de diversos tipos de *mentoring*:<sup>7</sup> *mentoring one to one* (individual), *peer mentoring* (entre iguales), *mentoring* múltiple, *mentoring* formal y *mentoring* informal. Se trata de un tipo de *mentoring* que logra numerosos procesos de retroalimentación y multitud de interconexiones, lo que provoca que pequeñas acciones puedan generar grandes efectos, tal y como establece Bertalanfý (1968) para los sistemas abiertos.

---

<sup>6</sup> Denominamos *mentoring* en red a un sistema de *mentoring* de creación propia que se caracteriza por el diseño de un programa formal de *mentoring* implantado dentro de una red u organización teniendo en cuenta los aspectos psicopedagógicos y sociológicos vinculados al aprendizaje.

<sup>7</sup> Sobre los distintos tipos de *mentoring* se puede consultar M<sup>a</sup> Rosa Soler (2003:41-44) y HBE (2004:133-140).

La conectividad genera velocidad, las redes amplían nuestra capacidad de acción, reducen los costes de transacción (especialmente en el caso de los flujos de información) y hace que los intercambios sean más eficientes (Requena, 2008). La interacción e interconexión que proporcionan las redes permite a las nuevas empresarias aprender de otras y con otras, lo cual genera relaciones de confianza y reciprocidad. Esas relaciones son una base importante para la creación de capital social que “es una ventaja competitiva” pues “los actores mejor conectados obtienen más y mejores beneficios” (Requena, 2008:23).

El capital social se define como el conocimiento y contactos sociales que permiten a las personas alcanzar sus metas y aumentar su influencia en un contexto dado. Se adquiere a través de la pertenencia y participación en redes de amigos/as y contactos (Guiddens, 2006; Putman, 2003). Son numerosos/as los/as autores/as que señalan la menor participación de las mujeres y, en especial las empresarias, en las redes sociales y su menor posesión de capital social (Guiddens, 2006; Sánchez-Apellániz, 1997; Kaufmann, 2007; Ramos, 2005). De ahí la importancia de facilitar su participación en redes empresariales a través del acompañamiento de otras empresarias que actúan como conectoras, posibilitando una mayor generación de relaciones. El incremento del número de relaciones significa un mayor número de oportunidades para obtener recursos (Requena, 2008) que serán útiles en el desarrollo como empresaria.

Robert Putman (2003) atribuye al capital social la capacidad de mejorar la eficiencia y productividad de los sistemas y las organizaciones y de mejorar la distribución de la riqueza dentro de los mismos. Esto es posible gracias a la potencialidad de las redes para impulsar acciones compartidas y coordinadas. Por tanto, favorecer la generación y fortalecimiento del capital social de las empresarias puede ser una forma de provocar un cambio en las estructuras del sistema empresarial que elimine su situación de desigualdad. Para lograr este cambio, debemos hablar de la formación de un capital social instrumental construido sobre relaciones transversales y heterogéneas cuyo objetivo es lograr una mejor sociabilidad, permitiendo el acceso a recursos adicionales, favoreciendo la autonomía, la movilidad y la cohesión social, reduciendo los costes de transacción y generando nuevo aprendizaje (Rodríguez Carmona, 2002:70-73).

La interacción social y la cooperación que propician las redes, no sólo posibilitan el acceso al conocimiento expreso, sino que también ayudan a desarrollar el

capital social en las tres dimensiones apuntadas por Nahapiet y Ghoshal (1998:243): estructural (roles y reglas), cognitiva (valores, creencias, actitudes, lenguaje y códigos comunes) y relacional (relaciones). Asimismo, la actividad conjunta que se da en las redes no sólo produce cambios en el sujeto sino también en el entorno (Daniels, 2003:132).

#### **1.4 *Mentoring*, feminismo y género**

El feminismo, como movimiento que aspira a una igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres, se sirve de prácticas cuyo fin es intervenir sobre situaciones desiguales para lograr la transformación social necesaria en pos de la igualdad. Dichas prácticas difieren según los distintos posicionamientos que existen dentro de la teoría feminista. Sin que sea el objeto de este trabajo el análisis de las distintas corrientes feministas, es necesario situar con cuáles de ellas puede el *mentoring* tener puntos de conexión como práctica de intervención.

La idea de aprendizaje a través de otro/a implica la creencia de que el cambio se logra de forma conjunta, apoyándose en la fuerza de la colectividad, lo que es más propio del feminismo socialista que del liberal (MacLachlan, 1999:361). Además, la figura del/a mentor/a como persona de más experiencia, con más recursos y mejor posición social, que transfiere y comparte con otra en una posición menos privilegiada, se aleja de la idílica idea de que una persona sola con su talento puede llegar a alcanzar los mismos logros sin disponer de las mismas oportunidades.

La relación mentora-mentorada puede ser un ejemplo de sororidad pues el aprendizaje y cambio se realiza a través de la experiencia de otras mujeres (Lagarde, 2009). Dicha relación también se construye mediante el diálogo y se basa en compartir recursos, tareas, acciones y éxitos (Lagarde, 2009). Puede ser también un ejemplo para destruir la idea de la existencia de misoginia entre mujeres. Esta idea, según Lagarde (2003), frena el empoderamiento colectivo y el acceso de las mujeres al poder.

El *mentoring*, como práctica centrada en las necesidades del/a aprendiz, implica flexibilidad y diversidad porque atiende a las circunstancias cambiantes del contexto y las personas que en cada caso conforman la relación. El conocimiento que se genera en el *mentoring* surge de los sujetos intervinientes, es particular, diverso, no codificado y en permanente proceso de construcción. Comparte ideas, por tanto, con las corrientes

posmodernistas del feminismo que critican el conocimiento universal aplicable a todas las personas sin distinción y la noción de sujeto como categoría universal sin tener en cuenta las diferencias (Beltrán, 2001:253-255). Con el *mentoring* no se persigue la construcción de una identidad única como empresaria, se favorece que cada empresaria novel pueda edificar la suya propia en cada momento.

El *mentoring* es una práctica empoderadora puesto que favorece la transformación y el cambio a través del fortalecimiento de la autonomía personal y el aumento de los recursos y oportunidades. Dicho empoderamiento se realiza en los tres niveles que señala Naila Kaaber (1997): “desde dentro” permitiendo un trabajo de deconstrucción y autoconocimiento; a través “del poder con” mediante el apoyo de los/as iguales, poniendo el énfasis en las redes, la conexión, el aprendizaje a través de otros/as y la potencialidad de la acción colectiva; y con “el poder para”, que se basa en compartir recursos por parte de los/as mentores/as que están en una posición más privilegiada, a favor de otros/as para quienes son valiosos.

El empoderamiento es necesario para promover cambios en la situación de las mujeres en la empresa. Las diferencias en los procesos de socialización de hombres y mujeres producen una serie de límites en estas últimas que les impiden desarrollarse plenamente como directivas y como empresarias. Estos límites son los que conforman el concepto de techo de cristal<sup>8</sup> que es perfectamente aplicable a la situación de las empresarias. A pesar de que en los últimos veinte años en España ha aumentado en un 160% el número de empresarias frente al incremento del 35% de empresarios (Ramos, 2005:37), las empresarias suponen el 31,7% del empresariado (EPA 1º trimestre 2007), con lo que todavía son un colectivo infrarrepresentado. A ello, hay que añadir otras diferencias que mantiene la desigualdad que sufren las mujeres en el mundo de la empresa: los negocios son pequeños (el 60% son autónomas sin asalariados/as), se concentran mayoritariamente en el sector servicios (80%), apenas tienen peso en el sector industrial y la creación de empleo que generan es escasa (Cámaras de Comercio, 2007:37). Además, las empresas creadas por mujeres crecen de forma más lenta que las de los hombres, siendo peores sus resultados y evolución en los tres primeros años de

---

<sup>8</sup> El techo de cristal se utiliza para referirse a las barreras invisibles que impiden a muchas mujeres progresar en su desarrollo profesional y que están conformadas, entre otros factores, por la cultura androcéntrica, los estereotipos de género socialmente imperantes y la construcción de una identidad de género femenina, (Ramos, 2005; Sarriés, 2006; Kaufmann, 2007; Sánchez-Apellániz, 1997).



actividad (2007:74). La creación de empleo que generan (1,4 asalariados/as frente a 3,5 asalariados/as en las empresas de hombres) también es menor (2007:160).

Como razones que explican las dificultades que las empresarias encuentran para crear y consolidar sus negocios se citan principalmente las siguientes:

a) Mayores dificultades de acceso a la financiación (2007:121-123), lo que supone que partan de un tamaño más pequeño, que estén infracapitalizadas y que carezcan de recursos económicos para crecer a un buen ritmo.

b) Mayores dificultades para conciliar la vida familiar y laboral (2007:123-125), que se traduce en una menor dedicación de horas a la empresa y una menor disponibilidad de tiempo para participar en redes y en procesos formativos.

c) Escasa participación en redes empresariales y de negocios (2007:125y139), que dificulta su acceso a la información, a la formación, a la financiación y a otro tipo de oportunidades.

d) Escaso conocimiento empresarial (2007:126) por falta de formación específica en gestión y desconocimiento de lo que es el mundo de la empresa. Se señala que en ello influye la carencia de modelos que actúen como referencia y que aporten experiencias y conocimientos sobre lo que supone ser empresaria (2007:19).

e) La cultura empresarial dominante articulada desde una óptica masculina (2007:133y136): las mujeres desconocen y no controlan los códigos de dicha cultura. Además, esa cultura tiende a recalcar la necesidad de su adaptación al estereotipo masculino (Sánchez-Apellániz, 1997:91). Esto supone para las mujeres ejercer un rol que no se corresponde con su identidad y lo viven como una alienación de la misma. En otros casos, la estrategia es reproducir los roles asociados a lo femenino, lo que suele ser fuertemente sancionada por el entorno y conducir al aislamiento de la empresaria (Ramos, 2005:41). Todo ello les genera una tensión que limita su desarrollo.

f) El predominio del autoempleo por necesidad (2007:137): los proyectos promovidos por mujeres surgen más por la necesidad de tener un trabajo que por un verdadero espíritu emprendedor. Además, dichos proyectos tienen demasiada dependencia de programas de apoyo al emprendimiento. Asimismo, este tipo de autoempleo ocasiona una sensación de soledad y aislamiento que les afecta a nivel pragmático y anímico (2007:138).

g) Menor disposición de las mujeres a asumir riesgos (2007:149) que las lleva a ser más inseguras en la toma de decisiones. Si bien esto es un efecto del diferente proceso de socialización que experimentan las mujeres, se puede compensar a través de la adquisición de una mayor experiencia, mejor acceso a la información e incremento de la formación en gestión empresarial (2007:150).

Para cambiar esta situación desigual es necesario transformar la cultura empresarial y las estructuras organizacionales (Ramos, 2005; Sarriés, 2006; Sánchez-Apellániz, 1997). Ana Mercadé señala que las mujeres en la empresa han tenido que repetir conductas porque no conocían o no veían otra forma de hacerlo y por la necesidad de aceptación por dicho entorno (2007:67). Contar con modelos empresariales femeninos aporta mayores dosis de seguridad y libertad para dirigir las empresas de otra manera. Para que las empresarias noveles interioricen estos mensajes, las empresarias más experimentadas las guían en un proceso de introspección y rectificación, que les aporta la libertad y seguridad necesarias para producir el cambio (2007:58).

De esta forma, las nuevas empresarias pueden lograr la “aculturación sin asimilación” (Sánchez-Apellániz, 1997:114), es decir, aprender la cultura imperante pero no aceptarla y asimilarla íntegramente, produciendo así cambios en la misma. A través del *mentoring* se pueden modificar los procesos de socialización empresarial de las mujeres, capacitándolas para desarrollar habilidades como el ejercicio del poder y la autoridad que son claves en dicho ámbito (Ramos, 2005:44).

Para ello, es necesario que el *mentoring* se aborde desde una perspectiva de género, teniendo en cuenta las relaciones desiguales entre los sexos y cómo estas influyen en el acceso a los recursos o en la dinámica de dichas relaciones. Las referencias en la literatura y los estudios acerca de cómo puede influir el género en las relaciones de *mentoring* son escasos. Sí parece existir cierto consenso acerca de la importancia de los/as mentores/as en el desarrollo de la carrera profesional, especialmente en el caso de las mujeres (Mercadé, 2007:154; Sánchez-Apellániz, 1997:97).

De la literatura consultada se pueden extraer las siguientes conclusiones al respecto del binomio género-*mentoring*:

- Existe una mayor predisposición de las mujeres a elegir a una persona de su mismo sexo como mentora (Carr, 1999:11; Sánchez-Apellániz, 1997). Tanto mentoras como mentoradas “están de acuerdo en que otra mujer sería más comprensiva y receptiva en cuanto al tipo de problemas que las mujeres enfrentan al cuidar una familia, seguir una carrera y desarrollarse como personas” (Carr, 1999:11). La dificultad para conciliar vida personal y laboral también ocasiona que las mujeres elijan mentoras en vez de mentores (HBE, 2004:127).

- Los hombres buscan en un/a mentor/a información, ideas, soluciones específicas para sus problemas u objetivos a alcanzar. Las mujeres buscan un apoyo más emocional, ser escuchadas, comprendidas y compartir problemas, ideas y opiniones. Asimismo, los mentores ponen más énfasis en la acción y el cambio, mientras que las mentoras tienden a darle más importancia a la reflexión, el diálogo, y la autodeterminación (Carr, 1999:11). Estas diferencias pueden tener origen en el distinto proceso de socialización al que son sometidos hombres y mujeres y que, según Pearsons, potencia las cualidades instrumentales en los hombres y las expresivas en las mujeres (Macionis, 1999:358).

- Norman Cohen también sostiene que la influencia de los estereotipos socialmente imperantes lleva a la formación de parejas de *mentoring* del mismo sexo (1999:10-11). Otros autores señalan que “las personas generalmente buscan y mantienen relaciones de *mentoring* con otras personas iguales en términos de raza, género e intereses” (HBE, 2004:124).

- Las mujeres tienen más dificultades para encontrar mentores/as. Por una parte, en una organización hay más probabilidades de que existan más varones que mujeres y, por otra, las mayores expectativas de triunfo que existen sobre los hombres supone un freno en la elección de mentoradas por parte de éstos (Sánchez-.Apellániz, 1997).

- Las relaciones de *mentoring* entre mujeres, según Sánchez-Apellániz, suelen presentar ciertos inconvenientes: identificación de la relación con la de madre/hija, proyecciones y juicios excesivos entre una y otra o idealización de la relación a causa de las experiencias compartidas (1997:97), aunque todo ello puede ser cuestionable por tratarse de un juicio estereotipado. Asimismo, señala que existen menos mentoras porque existen prejuicios culturales acerca de su menor capacidad para serlo y porque su escasez de poder en la empresa las hace menos idóneas para ejercer como tales (1997:97).

- Varios/as autores/as señalan posibles implicaciones sexuales en la relación, que comprometan la credibilidad de las partes para formar parejas de *mentoring* de distinto sexo (Sánchez-Apellániz, 1997; Carr, 1999; Cohen, 1998; HBE, 2004). Sin embargo, esta afirmación me parece criticable puesto que ignora la posibilidad de implicaciones sexuales entre personas del mismo sexo.

A lo largo de este capítulo se ha pretendido mostrar las características del *mentoring* como práctica pedagógica para facilitar el aprendizaje de nuevos roles y la adaptación a entornos nuevos. Se ha incidido especialmente en el concepto de interacción social como característica básica del *mentoring* y su aplicabilidad en comunidades de práctica como pueden ser las redes empresariales. Asimismo, se han puesto de manifiesto algunas de las limitaciones que las mujeres sufren en el mundo de la empresa para desarrollarse profesionalmente. En base a todo ello, se propone utilizar el *mentoring* como una estrategia de intervención que permita a las mujeres construir su propia identidad como empresarias y conocer las demandas del entorno empresarial para no ser excluidas de él, posibilitando su transformación.

## CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

Evaluar si el *mentoring* favorece la socialización y la aceleración del aprendizaje, si contribuye a aumentar el capital social y si se cumplen, y de qué forma, los presupuestos teóricos apuntados en el capítulo uno, requiere el análisis de una experiencia real. La perspectiva feminista y, especialmente, la corriente posmodernista implica incluir en dicho análisis la voz, experiencias y situaciones de las mujeres participantes en los programas examinados (Díaz, 1996:311).

En el presente capítulo se realiza un análisis cuyo objetivo es determinar si el *mentoring* es una práctica de intervención que puede mejorar la posición de las empresarias noveles en el mundo de la empresa. Dicho análisis incluye la descripción de la técnica de investigación utilizada, el objeto de estudio y las razones de su elección.

### 2.1. Técnica de análisis elegida

Se ha optado por utilizar el método del estudio de casos para analizar una experiencia real de aplicación del *mentoring* dentro de una red. Se ha elegido esta metodología dado el carácter exploratorio con el que se ha concebido esta investigación. Nos encontramos ante una práctica novedosa, por lo que se pretende realizar una exploración inicial del fenómeno para conocer en profundidad cómo se lleva a cabo con el fin de extraer un conjunto de buenas prácticas que sean transferibles y aplicables a otros casos o situaciones. Asimismo, el estudio de casos es uno de los métodos que ha demostrado ser de utilidad en las investigaciones dirigidas a la evaluación de programas y a la explicación y comprensión de otros fenómenos sociales (Miguel Valles, 1999:99).

### 2.2. Objeto de estudio

Se ha seleccionado como objeto de estudio los programas de *mentoring* para la consolidación de empresarias noveles desarrollados por la Asociación Empresa Mujer de Asturias<sup>9</sup> entre los años 2007 y 2009. Dichos programas son los únicos existentes en el Principado de Asturias que cumplen una serie de condiciones esenciales para el

---

<sup>9</sup> Red de empresarias, profesionales y directivas de ámbito regional dentro del Principado de Asturias, que aglutina a más de 250 asociadas de diversos sectores de actividad.

propósito de esta investigación: su objetivo es facilitar y acelerar el proceso de integración en el mundo de la empresa de las nuevas empresarias para reducir el periodo de incubación de sus negocios, son programas formales de *mentoring* en red y tanto mentoras como mentoradas son mujeres. Dado que el programa del 2007-2008 y el programa del 2008-2009 reúnen iguales condiciones y características se han analizado como un solo caso.

Por razones de tiempo no se han podido analizar otras iniciativas a nivel nacional o europeo, si bien aquellas de las que se tiene constancia se encuentran en una fase embrionaria, poco desarrolladas y a un nivel poco formalizado.

### **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE UNA EXPERIENCIA DE APLICACIÓN DEL *MENTORING* DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO**

Para realizar el análisis empírico se han utilizado las fuentes de información que se recogen en la siguiente figura. A partir de ellas se describen, por una parte las características de los programas en cuanto a su duración, fases, objetivos, contenido, selección y perfil de las participantes, desarrollo de la relación *one to one*, cierre y evaluación del programa. Por otra parte, se incluye una descripción de los resultados obtenidos por los programas, cómo se han logrado los mismos, el impacto en la capacitación y socialización de las beneficiarias y la inclusión en los mismos de la perspectiva feminista.

Fuentes de información común	Documentación específica de cada programa
Contenidos de la formación impartida a las mentoras	Ficha solicitud de participación en el programa <sup>10</sup>
Guía metodológica para desarrollar el rol de mentora <sup>11</sup>	Ficha de análisis DAFO inicial de la beneficiaria <sup>12</sup>
Currículum de las mentoras	Ficha de toma de datos <sup>13</sup>
Grupo discusión mentoras <sup>14</sup>	Ficha de seguimiento y evolución de las mentoradas
	Ficha de análisis DAFO final de la beneficiaria <sup>15</sup>
	Ficha control horas dedicadas al <i>mentoring</i>
	Ficha de evaluación del programa realizado por las mentoradas
	Ficha técnica del programa
	Ficha evaluación actividades complementarias

Figura 2.1 Fuentes de información analizadas.

<sup>10</sup> Junto con ella se aporta el *curriculum vitae* de la beneficiaria, una carta de presentación y el plan de negocio de la empresa.

<sup>11</sup> Se entrega a las mentoras al inicio del programa y contiene: concepto de *mentoring*, objetivos a lograr con el *mentoring*, fases y desarrollo de un proceso de *mentoring*, descripción de los roles de mentora, mentorada y coordinadora del programa, recursos para las mentoras, fichas a utilizar para hacer el seguimiento del programa (análisis DAFO inicial y final, ficha toma de datos, ficha seguimiento evolución mentoradas, ficha control horas relación *mentoring* y ficha de evaluación del *mentoring*).

<sup>12</sup> Se utiliza para que la mentorada realice una reflexión acerca de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a nivel personal, que puedan favorecer o limitar su desarrollo a nivel empresarial. Sobre ella, la mentora proporciona *feedback* para mejorar el autoconocimiento de la mentorada.

<sup>13</sup> Se utiliza a lo largo de las sesiones para recoger los datos personales y características de la beneficiaria, los datos de su empresa, las conclusiones de los análisis DAFO inicial y final, el plan de acción diseñado y sus resultados.

<sup>14</sup> Se llevo a cabo en Junio del 2009 y en él participaron nueve mentoras: tres de ellas con ocho años experiencia como mentoras, dos con cuatro años, tres con dos años y una con un año de experiencia.

<sup>15</sup> Es igual que el DAFO inicial pero se realiza al concluir la relación *one to one* para comparar las diferencias con respecto a la cumplimentada al inicio de la misma y ver la evolución de la mentorada.



### **3.1. Características de los programas analizados**

Los programas de *mentoring* desarrollados por la Asociación Empresa Mujer son programas formales implantados dentro de una red empresarial. Su carácter formal se desprende de la existencia de un objetivo definido que determina su estructura y de la presencia de la figura de la coordinador/a (Soler, 2003:42-43). En el caso de los programas analizados, la coordinadora ha llevado a cabo la implantación de los mismos dentro de la red, la selección de las mentoras, la coordinación de de las distintas partes intervinientes y de las actividades desarrolladas, así como la evaluación de dichos programas.

El objetivo de los programas estudiados ha sido mejorar los procesos de socialización y capacitación de las empresarias noveles para que puedan desarrollarse como empresarias en condiciones de igualdad. A su vez, en dichos programas se establecen unos objetivos específicos a lograr por las mentoradas a través del proceso de *mentoring* que están relacionados con las habilidades cuyo desarrollo contribuye a la mejora de la capacitación y socialización de las empresarias noveles. Dichos objetivos se detallan en la siguiente figura.

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LOS PROGRAMAS DE <i>MENTORING</i></b>
Autoconocimiento
Definición de su proyecto/empresa
Fijación y definición objetivo <sup>16</sup>
Definición plan trabajo
Priorizar
Desarrollo plan trabajo
Búsqueda de información
Gestión del tiempo
Formulación de ideas y análisis de las mismas
Relación con el entorno empresarial
Cambios actitud/comportamiento <sup>17</sup>
Conocimiento mundo empresarial
Interacción mundo empresarial
Toma decisiones
Cumplimiento plan trabajo
Consecución objetivo
Aumento contactos
Habilidades comunicación

Figura 2.2 Objetivos específicos de los programas de *mentoring*.

Para ser mentora se exige una experiencia mínima de cinco años como empresaria, estar bien relacionada a nivel empresarial en Asturias, tener personal a cargo, buenas habilidades de comunicación y buena posición dentro de la red. Cada año se identifican dentro de la asociación entre cuatro y cinco empresarias que reúnan el perfil

---

<sup>16</sup> Se refiere al objetivo empresarial que la mentorada quiere alcanzar a través del *mentoring* y que se trabaja a lo largo de la relación *one to one* y a través del plan de trabajo.

<sup>17</sup> Se refiere a la adopción del nuevo rol como empresaria.

anteriormente indicado. Durante un periodo de dos a cuatro meses se observa su comportamiento dentro de la red y en el contexto empresarial para determinar si pueden ejercer adecuadamente el rol de mentora. Una vez superado este proceso, se las invita a formar parte del claustro de mentoras, solicitándoles el *curriculum* y realizándoles una entrevista por parte de la coordinadora del programa. Su incorporación al claustro implica participar en un proceso de formación de cincuenta horas.

Los programas se inician con una sesión de instrucción a las mentoras en la que se les entrega y explica la guía metodológica a utilizar. Seguidamente, se realiza una convocatoria pública para captar a las beneficiarias, las cuales son seleccionadas en base a los documentos que aportan con su solicitud y a la entrevista que les realiza la coordinadora del programa.

Para formar las parejas, se convoca a mentoras y mentoradas a una sesión inicial en la que tienen la oportunidad de presentarse y conocerse. En la misma también se les informa de las reglas de funcionamiento del programa. Tras este encuentro, la coordinadora forma las parejas en base a las elecciones realizadas por ambas partes,<sup>18</sup> su conocimiento sobre las mentoras y las empresarias noveles, los tipos de negocios y los perfiles personales.

A partir de este momento se inicia la relación *one to one* que pasa por tres fases diferentes: inicio, desarrollo y separación. Durante la misma, tienen lugar las sesiones formales de *mentoring*,<sup>19</sup> distribuyendo cada pareja en función de las necesidades de la mentorada y la evolución del proceso.

La fase de inicio se destina a facilitar la labor de autoconocimiento de la mentorada y al afianzamiento de la relación. Para ello, la mentora recaba información acerca del negocio de su mentorada, realiza con ella el DAFO inicial, le entrega el test de autoconocimiento (para su cumplimentación y valoración posterior por la coordinadora) e indaga sobre los motivos de la mentorada para hacerse empresaria. En

---

<sup>18</sup> Cada empresaria novel seleccione a tres mentoras por orden de preferencia y cada mentora a tres empresarias noveles por orden de preferencia también.

<sup>19</sup> Se trata de sesiones presenciales de trabajo entre mentora y mentorada. Las mentoras documentan estas sesiones en la ficha de toma de datos. En ellas se revisa el plan de trabajo marcado para el logro de los objetivos de cada mentorada y la evolución de esta última respecto a la anterior sesión. Cada mentorada dispone de un crédito de 15 horas para sesiones formales durante los 5-6 meses que dura la relación *one to one*.

estas primeras sesiones se fija el objetivo sobre el que trabajar y se establece el plan de acción para lograrlo.

Durante la fase de desarrollo se ejecuta el plan de acción. Para ello, se llevan a cabo distintas acciones y estrategias de aprendizaje según las necesidades de la empresaria novel: experiencias vicarias, experiencias de dominio, observación de conductas, preguntas mayéuticas, instrucción directa y reforzamiento. Se potencia también el desarrollo de las actitudes y habilidades que se consideran esenciales para lograr el éxito como empresaria y que se identifican con los objetivos específicos del programa incluidos en la figura 2.2 (página 27). En esta fase se incide en la socialización de las empresarias noveles a través de su participación en actividades como cenas de la asociación, cursos formativos, encuentros y jornadas empresariales. Las empresarias noveles asisten a las mismas acompañadas por sus mentoras. Durante la fase de desarrollo, además de las sesiones presenciales, la relación *one to one* se refuerza a través de los contactos telefónicos, correos electrónicos, encuentros informales y la participación conjunta en las actividades complementarias organizadas dentro de los programas (grupo de debate, talleres formativos, encuentro mentoras-mentorizadas, exposición sobre empresarias del arte).

Finalizada la relación *one to one*, tanto mentoras como mentoradas, entregan a la coordinadora los documentos para la evaluación y cierre del programa. La evaluación se centra en el análisis de la ficha de seguimiento y evolución de las mentoradas. En dicha ficha, las mentoras valoran si sus mentoradas han logrado los objetivos específicos del programa y analizan cómo han ido mejorando conforme a los mismos. La evaluación se completa con el resto de documentos generados dentro del programa<sup>20</sup>.

Entre los dos programas han participado veintisiete empresarias noveles, de las cuales veintiuno lo han concluido y seis no.<sup>21</sup> Entre estas últimas, cuatro de ellas han abandonado el programa por falta de tiempo para poder implicarse en el mismo y las otras dos debido al cierre de sus negocios: una por dificultades de acceso a financiación y otra por descubrir que carecía de vocación empresarial.

---

<sup>20</sup> Estos documentos son: ficha análisis DAFO inicial y final, ficha de toma de datos, ficha control horas dedicadas al *mentoring* (los aportan las mentoras), cuestionario evaluación del *mentoring* (lo aportan las mentoradas) y ficha evaluación actividades complementarias (la elabora la coordinadora).

<sup>21</sup> Según estos datos, el 78% de las mentoradas finaliza el programa completo.

La mayoría de las participantes tiene una edad entre treinta y cuarenta años, no tienen cargas familiares y apenas cuentan con un año de antigüedad como empresarias. El tipo de empresas pertenece al sector servicios en un alto porcentaje, su tamaño es reducido (menos de 3 empleados/as) y predomina la figura de la autónoma sin empleados/as.

En cuanto a las mentoras, un total de diecisiete, poseen una experiencia como directivas o empresarias superior a diez años y su edad oscila entre los treinta y cinco y los cuarenta y cinco años. El 61% de las mentoras dirigen empresas de entre cuatro y diez empleados/as y el resto empresas con más de diez empleados/as. El 89% de las mentoras están desarrollando su actividad profesional en el sector servicios y sólo un 11% en el sector industrial.

### **3.2. Análisis de los resultados de los programas**

En este apartado se incluye, por una parte, el logro de los objetivos específicos que se marcan dentro de los programas (figura 2.2 página 27) mediante la elaboración de tres cuadros que recogen los resultados cuantitativos. A partir de dichos resultados se realiza un análisis cualitativo de los mismos, utilizando los datos extraídos de las fuentes de información citadas en la figura 2.1 (página 25). Dicho análisis permite, por otra parte, mostrar el impacto de los programas de *mentoring* estudiados en la capacitación y socialización de las empresarias noveles y, por otra, si dichos programas han contribuido a lograr los objetivos del feminismo en relación a las empresarias. En ambos casos, se explica cómo ha sido el sistema de *mentoring* utilizado y en qué medida ha contribuido al logro de los objetivos citados.

#### ***3.2.1. Logro de los objetivos específicos de los programas***

Los tres cuadros que se incluyen en este apartado recogen el grado de cumplimiento de los objetivos específicos del programa desde el punto de vista de las mentoras, de las mentoradas y una comparación de ambas perspectivas.

##### *a) Logro de los objetivos específicos desde el punto de vista de las mentoras.*

El siguiente cuadro se ha elaborado a partir del análisis de diecinueve fichas de seguimiento y evolución de las mentoradas, ordenando los datos obtenidos de mayor a

menor grado de cumplimiento. Para obtener los porcentajes de cumplimiento, se ha computado para cada objetivo cuántas mentoradas lo han alcanzado y se ha puesto en relación con el total de fichas analizadas.

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LOS PROGRAMAS DE MENTORING</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>
Cambio actitud / comportamiento	80%
Conocimiento del mundo empresarial	74%
Toma de decisiones	70%
Aumento contactos	66%
Fijación y definición objetivo	64%
Autoconocimiento	58%
Definición de su empresa	58%
Aumento confianza y seguridad	58%
Búsqueda de información	55%
Cumplimiento del plan de trabajo	51%
Formulación y análisis de ideas	46%
Interacción mundo empresarial	45%
Relación con el entorno empresarial	35%
Desarrollo del plan de trabajo	33%
Habilidades de comunicación	31%
Gestión del tiempo	26%
Priorizar	26%
Definición plan de trabajo	14%

Figura 2.3 Cumplimiento objetivos específicos del programa.

*b) Logro de los objetivos específicos desde el punto de vista de las mentoradas.*

En este caso se han analizado dieciséis fichas de evaluación del *mentoring* cumplimentadas por las mentoradas. Para obtener los porcentajes de cumplimiento se ha seguido el mismo criterio de cómputo que para el cuadro anterior. No obstante, como los ítems que se miden en los cuestionarios de las mentoradas no coinciden con los que

valoran las mentoras, se ha procedido a sistematizar, agrupar y clasificar los mismos para su posterior comparación con el último de los cuadros incluidos en este apartado.

Dicha clasificación se ha realizado siguiendo las tres dimensiones en el desarrollo de un rol profesional que establece Vonk (Marcelo, 1999:15): personal (confianza y seguridad, autoconocimiento), contextual (conocimiento e integración en el contexto) y conocimiento y destrezas (toma de decisiones, búsqueda de información). En nuestro caso se ha identificado personal con emocional, contextual con integración empresarial y conocimiento, y destrezas con desarrollo de habilidades empresariales y recursos. A ello, se ha añadido un último bloque que es el de aprendizaje, por ser un aspecto clave en el desarrollo de este trabajo.

Valoración general efectos <i>mentoring</i>	Resultado
<b>Bloque 1: Dimensión personal-emocional</b>	
Aumento confianza y seguridad	66%
Mayor autoconocimiento	66%
Madurez	70%
Mayor autonomía, resolución e iniciativa	60%
Reducción sensación aislamiento	72%
<b>Media total</b>	<b>68%</b>
<b>Bloque 2: Dimensión contextual-integración empresarial</b>	
Integración mundo empresa	63%
Adaptación mundo empresa	53%
Aprendizaje de lo que es la empresa	68%
Conocimiento cultura empresarial	67%
Adquisición claves funcionamiento negocios	80%
Socialización empresarial	57%
Adquisición de contactos	71%
Aprendizaje de cómo moverse en grupos	63%
Aumento visibilidad como empresaria	60%
Acceso a mayores recursos y oportunidades	61%
<b>Media total</b>	<b>64%</b>
<b>Bloque 3: Conocimientos y destrezas (habilidades empresariales)</b>	
Incremento conocimientos empresariales	80%
Mejor conocimiento gestión empresarial	74%
Desarrollo habilidad gestión tiempo	68%
Desarrollo habilidad toma decisiones	70%
Desarrollo habilidad comunicación	63%
Desarrollo habilidad planificación	72%
Acceso y manejo de información	67%
Mayor creatividad, innovación y generación ideas	73%
Intuición y observación de comportamientos	53%
<b>Media total</b>	<b>69%</b>
<b>Bloque 4: Aprendizaje</b>	
Aprendizaje más rápido	74%
Menor comisión de errores	60%
<b>Media total</b>	<b>67%</b>

Figura 2.4. Valoración general efectos *mentoring*.



*c) Comparación del logro de los objetivos específicos desde el punto de vista de mentoras y mentoradas.*

En este último cuadro se han comparado los resultados de los dos anteriores. No se han podido comparar los objetivos relacionados con la definición de su empresa, la fijación de su objetivo empresarial y el desarrollo y cumplimiento del plan de trabajo, al no estar prevista su valoración en los citados cuestionarios que cumplimentan las mentoradas. No obstante, se trata de objetivos de tipo operativo que no inciden de forma directa en la valoración del *mentoring* como práctica dirigida a mejorar los procesos de capacitación y socialización de las empresarias noveles. En cambio, están relacionados con el desarrollo de habilidades como la priorización o la planificación que sí son objeto de evaluación. Tampoco se ha podido comparar el objetivo de cambio de actitud hacia la adopción de un rol empresarial por parte de las mentoradas puesto que no es un ítem incluido en los cuestionarios de evaluación del *mentoring* que cumplimentan éstas. Sin embargo, dicho objetivo se ha podido valorar a través del análisis cualitativo que se realiza seguidamente.

Desde el punto de vista de la mentorada		Desde el punto de vista de la mentora	
OBJETIVOS	RESULTADO	OBJETIVOS	RESULTADO
<b>Bloque 1: Dimensión personal-emocionales</b>			
Aumento confianza y seguridad	66%	Aumento confianza y seguridad	58%
Mayor autoconocimiento	66%	Mayor autoconocimiento	58%
Madurez	70%		
Reducción sensación aislamiento	72%		
Mayor autonomía, resolución e iniciativa	60%		
<b>Media total</b>	<b>67%</b>		<b>58%</b>
<b>Bloque 2: Dimensión contextual-integración empresarial</b>			
Integración mundo empresa	63%		
Adaptación mundo empresa	53%		
Aprendizaje de lo que es la empresa	68%	Conocimiento del mundo de la empresa	74%
Conocimiento cultura empresarial	67%		
Adquisición clave funcionamiento negocios	80%		
Socialización empresarial	57%	Relación con el entorno empresarial	35%
Adquisición de contactos	71%	Aumento contactos	66%
Aprendizaje de cómo moverse en grupos	63%	Interacción con el mundo empresarial	45%
Aumento visibilidad como empresaria	60%		
Acceso a mayores recursos y oportunidades	61%		
<b>Media total</b>	<b>64%</b>		<b>55%</b>
<b>Bloque 3: Conocimientos y destrezas (desarrollo habilidades empresariales)</b>			
Incrementos conocimientos empresariales	80%		
Mejora conocimiento gestión empresarial	74%		
Desarrollo habilidad gestión tiempo	68%	Gestión del tiempo	26%
Desarrollo habilidad toma decisiones	70%	Toma de decisiones	70%
Desarrollo habilidad comunicación	63%	Habilidades de comunicación	31%
Desarrollo habilidad planificación	72%	Priorizar	26%
Acceso y manejo información	67%	Búsqueda de información	55%
Mayor creatividad, innovación y generación ideas	73%	Formulación y análisis de ideas	46%
Intuición y observación de conductas para aprender de los comportamientos	53%		
<b>Media total</b>	<b>69%</b>		<b>42%</b>
<b>Bloque 4: Aprendizaje</b>			
Aprendizaje más rápido	74%		
Menor comisión de errores	60%		
<b>Media total</b>	<b>67%</b>		

Figura 2.5. Cuadro comparación cumplimiento objetivos según mentorada/mentora

### **3.2.2. Impacto en los procesos de capacitación y socialización de las empresarias noveles**

En este apartado se trata de determinar si el *mentoring* contribuye a mejorar el proceso de aprender a ser empresaria. Es decir, si las empresarias noveles adquieren la actitud, conocimientos y habilidades específicas para desempeñar dicho rol (capacitación) y si aprenden las normas, valores y formas necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en el mundo de la empresa (socialización).

Según las mentoras, cuando las empresarias noveles inician el proceso de *mentoring* carecen de la conciencia de lo que significa ser empresaria:

“Crean que tener un plan de empresa ya es ser empresaria y que ya está todo hecho”. “No tienen conciencia de lo que es ser empresaria y lo que implica, qué es lo que tienen que hacer, qué hace falta para realmente echarla andar y que sobreviva, sobre todo en materia de comercialización” (mentora 7).<sup>22</sup>

Mentoras y mentoradas consideran que el *mentoring* ayuda a que las empresarias noveles adquieran esa conciencia gracias a las experiencias y los conocimientos que les transmiten:

“[el *mentoring* me ha aportado] Saber que en una empresa lo más importante es vender y que hay que tener cualidades para ello para salir adelante como empresaria” (mentorada 14).<sup>23</sup>

Precisamente, el conocimiento por parte de las empresarias noveles acerca del mundo de la empresa es uno de los objetivos que más se logran a través del *mentoring*, según las mentoras en un 74% de los casos y según las mentoradas en un 72%.<sup>24</sup>

Asimismo, el *mentoring* propicia que el aprendizaje sobre qué es la empresa y cómo funciona se produzca de forma más rápida según las mentoras (mentora 16, mentora 15 y mentora 1 del grupo de discusión). La aceleración del aprendizaje es algo

---

<sup>22</sup> Todas las afirmaciones entrecomilladas de las mentoras se han extraído del grupo de discusión realizado con las mismas.

<sup>23</sup> Todas las afirmaciones entrecomilladas de las mentoradas se han extraído de sus cuestionarios de evaluación sobre el *mentoring*.

<sup>24</sup> Dicho porcentaje se obtiene realizando una media de los siguientes ítems: aprendizaje de lo que es la empresa, conocimiento cultura empresarial y adquisición de las claves de funcionamiento de los negocios.

que logra el 74% de las empresarias noveles participantes según sus cuestionarios de evaluación:

“[el *mentoring*] Me ha servido para conocer de una forma más rápida como funciona una empresa y como moverme en ese mundo” (mentorada 13).

El *mentoring* acelera el aprendizaje porque las empresarias noveles aprenden a través de los consejos y la experiencia de otras empresarias y esto les ayuda a tener nuevas perspectivas y a reflexionar. En la guía metodológica se señala la importancia de que las mentoras transmitan sus experiencias, especialmente las relativas a la puesta en marcha su empresa, los obstáculos encontrados y las decisiones tomadas. Esto es muy valorado por las mentoradas:

“[el *mentoring*] Me ha aportado una visión de la empresa basada en los años de experiencia de mi mentora. Me ha ayudado a corregir debilidades de mi negocio y también los pasos a seguir en la consolidación del mismo” (mentorada 10).

En opinión de las mentoras el proceso de aprendizaje se acelera gracias a que su intervención se dirige a reforzar la autoeficiencia de las empresarias noveles. Aunque éstas acuden a sus mentoras buscando soluciones inmediatas, lo que hacen las mentoras es ayudarlas a que sean ellas quienes las busquen.

El refuerzo de la autoeficacia se lleva a cabo a través de otras estrategias propias del aprendizaje social, como la observación de conductas (mentoradas que acuden a empresas de sus mentoras para observar cómo trabajan); las experiencias vicarias (por ejemplo, una mentora indica en su ficha de toma de datos que realizó delante de su mentorada una llamada comercial para que observara las técnicas de comunicación utilizadas) o las experiencias de dominio (una mentora invita a su mentorada a buscar información en Internet, supervisándola y orientándola para que vaya aprendiendo a hacerlo sola).

Este refuerzo de la autoeficacia, entendida como confianza en uno mismo (Luthans, 2008:201), se refleja en el incremento de la confianza y la seguridad que experimentan las empresarias noveles a lo largo del programa (58% según mentoras y 66% según mentoradas):

“[con el *mentoring* he logrado] Coger aplomo y confianza”, “[el *mentoring*] me dio seguridad y contactos” (mentorada 3).

El aumento de la confianza y la seguridad en las mentoradas se traduce, según las mentoras, en una mejora en la toma de decisiones por parte de aquellas, lo que corroboran los resultados cuantitativos con un cumplimiento del 70%. Considero que en esta mejora han influido también otros logros alcanzados por las mentoradas como son el mayor acceso y manejo de información (67%) o la mayor creatividad y generación de ideas (73%).

En el resto de habilidades (búsqueda de información, formulación de ideas, comunicación, gestión del tiempo y planificación), las mentoras opinan que las empresarias noveles han obtenido peores resultados, pues los porcentajes de cumplimiento van del 55% al 26%. En el desarrollo de estas habilidades es donde existe una mayor diferencia (más de 20 puntos) en la valoración entre mentoras y mentoradas, siendo mayor el logro percibido por parte de las empresarias noveles. Las mentoras parecen coincidir en la dificultad que tienen aquéllas para priorizar y gestionar el tiempo, no obstante, consideran que las sesiones de *mentoring* les ayudan a una mejor organización y focalización de objetivos.

Todo lo anterior contribuye al logro, a través del *mentoring*, del cambio de actitud necesaria para ser empresaria (un 80% de las empresarias noveles lo experimentan según sus mentoras) y a que éste se produzca de una forma más rápida, según el 74% las mentoradas. Dicho cambio influye favorablemente en otro de los aspectos que afecta a la consolidación de los negocios de mujeres: el temor a asumir riesgos. Aunque este factor no se evalúa dentro del programa, considero que dicho temor se puede reducir a través del *mentoring* dado que éste logra incrementar la confianza y seguridad de las empresarias noveles, aumentar sus conocimientos empresariales a través de la experiencia de las mentoras y que accedan a más información. Todo ello contribuye a una mayor seguridad en la toma de decisiones.

En cuanto a los efectos del *mentoring* sobre la socialización de las empresarias noveles, por una parte, se consiguen buenos resultados en lo referente a la adquisición de las claves del funcionamiento de los negocios (80%), conocimiento de la cultura empresarial (67%) y aprendizaje de lo que es la empresa (68%), según las mentoradas:

“[el *mentoring* me ha aportado] Mayores conocimientos en cómo se gestiona una empresa y cómo hay que analizar todas la áreas de funcionamiento de la misma” (mentorada 16).

Sin embargo, por otra, los resultados son menores según las mentoradas en cuanto a la integración en el mundo de la empresa (63%), adaptación al mundo de la empresa (53%), aprendizaje de cómo moverse en grupos (63%) y acceso a mayores recursos y oportunidades (61%). Aunque el *mentoring* mejora notablemente la situación de partida según las mentoras y las propias mentoradas, esto no resulta suficiente, si bien debe tenerse en cuenta que el programa apenas dura un año y que las participantes no llegan a los dos años como empresarias.

A este respecto, las mentoras coinciden en destacar que las empresarias noveles tienen dificultades para relacionarse y acudir a actos públicos. En algunos casos señalan que se debe a rasgos de su carácter (poca iniciativa, falta de seguridad) y en otros a un enfoque centrado únicamente en el aspecto interno de la empresa, que desatiende el externo. Las mentoras destacan, por ello, la importancia del *mentoring* en red, pues consideran que potencia más la parte social del desarrollo como empresaria, amplía horizontes y aporta distintos modelos empresariales que facilitan su integración.

En este proceso de socialización empresarial, la intervención de empresarias más expertas (las mentoras) que actúan como modelos y como facilitadoras del proceso es una pieza clave del diseño de los programas de *mentoring* analizados. Su proceso de selección, la formación e instrucción específica que reciben para ejercer su rol eficazmente, el seguimiento que se realiza de su labor y su presencia continua en todas las actividades diseñadas dentro del programa es una muestra de la importancia que se les otorga. Las mentoras opinan unánimemente que su papel de mediadoras y guías es muy importante para las empresarias noveles:

“Es fundamental llegar acompañada de una persona de más experiencia sobre todo en los lugares en los que hay grupos de empresarios. Salvo casos excepcionales para una persona nueva cuesta más abrirse camino, comunicarse, relacionarse, hacer contactos” (mentora 1).

También señalan que dichos modelos son claves para cambiar las prácticas empresariales, pues las mentoradas pueden observar que hay empresarias que actúan de forma diferente a los modelos masculinos y que les funciona, esto hace que ellas también se atrevan a hacerlo de forma distinta (mentora 12, mentora 15, mentora 1 y mentora 6):

“Contar con distintos modelos te hace sentirte más segura para buscar el tuyo propio y sentirte más integrada en el mundo de la empresa” (mentora 1).

Además, consideran que las mentoradas a través del *mentoring* perciben que pueden hacer las cosas de forma diferente a la cultura imperante.

Tanto mentoras como mentoradas consideran que el diseño en red de los programas también tiene un impacto positivo en el incremento del capital social de las empresarias noveles (71% según las mentoradas y 66% según las mentoras):

“Un *mentoring one to one* permite ahondar y reflexionar sobre tu propia empresa y tu problemática individual y el *mentoring* en red permite ampliar la red de contactos y compartir experiencias” (mentorada 15).

El papel de la coordinadora dentro del programa potencia y facilita las interconexiones entre mentoradas, mentoras y otros/as empresarios/as dentro y fuera de la red. Las mentoradas valoran positivamente la creación de dichas conexiones:

“Creo que estar en una red es mejor porque tienes más posibilidades de aprender y de conocer personas, y para las que empezamos eso es muy importante” (mentorada 16).

La red también ha posibilitado la existencia simultánea de distintos tipos de *mentoring*: *peer mentoring* (entre mentoradas del programa del 2007-2008 y del programa 2008-2009) y *mentoring* múltiple (diversas mentoras lo han sido puntualmente de otras mentoradas). Complementariamente, la red propicia la existencia de un sistema de *mentoring* informal que favorece la continuidad de las relaciones de *mentoring* tras los cierres de los programas formales, un hecho constatado en el 57% de los casos, tal y como se extrae de las fichas de evaluación cumplimentadas por las mentoradas.

En resumen, puede señalarse que los programas de *mentoring* analizados han obtenido buenos resultados en las tres dimensiones del desarrollo del rol de empresaria: personal (confianza y seguridad, autoconocimiento), contextual (conocimiento mundo empresarial, adquisición de contactos, acceso a recursos) y conocimiento y destrezas (toma de decisiones, conocimientos empresariales).

### ***3.2.3. Integración de la perspectiva feminista y el enfoque de género***

Tanto el diseño de los programas como su desarrollo se han focalizado en remover varios de los obstáculos que limitan el desarrollo como empresaria en condiciones de igualdad: acceso y participación en redes, mayor conocimiento del mundo de la empresa, desarrollo de habilidades directivas (toma decisiones, gestión del tiempo, planificación), reducción del aislamiento y aumento de su visibilidad.

El proceso de introducción en la empresa se ha llevado a cabo utilizando como herramientas el diálogo, los consejos y las preguntas de tipo mayéutico, lo que ha estimulado la reflexión y la actitud crítica en las empresarias noveles.

La insistencia en la socialización que se hace dentro del programa, se ha reflejado en la participación de las mentoradas en números actos y eventos del mundo empresarial en los que, normalmente, la mayoría de asistentes son hombres. Al reforzar la presencia femenina (asisten mentoras y mentoradas) se logra una mayor visibilidad de las mujeres empresarias en estos encuentros y en los que con cada acto, con cada imagen y con cada símbolo se reproduce o transforma la cultura empresarial dominante. A este respecto, las mentoras que han participado en el grupo de discusión y el 60% de las mentoradas opinan que el *mentoring* contribuye a mejorar la visibilidad de las empresarias noveles.

Además, el hecho de elegir mentoras y mentoradas para el programa refuerza el principio de igualdad de oportunidades puesto que, al ser la mayoría del empresariado masculino y tender los empresarios a elegir como mentorados a otros hombres, el *mentoring* acabaría siendo un recurso al que, de nuevo, las mujeres accederían de forma muy limitada.

Las mentoras han dado acceso a recursos de muy diverso tipo (relacional, instrumental, intelectual) a sus mentoradas contribuyendo así a su empoderamiento a través del “poder para”. El empoderamiento se ha realizado también a través del “poder con”, puesto que todo el programa pivota sobre el apoyo que prestan las mentoras y el resto de empresarias de la red a las empresarias noveles. Algunas de las actividades complementarias llevadas a cabo dentro de los programas tienden a reforzar el empoderamiento a este nivel (grupo de debate, exposición empresarias del arte, encuentros mentoras-mentoradas) y, además, logran aumentar la visibilidad de las empresarias noveles. Este tipo de acciones son también una muestra de sororidad pues



el aprendizaje y la mejora de la posición de las empresarias noveles se logra a través de otras empresarias, lo que sería muy difícil por sí solas. Así lo consideran las empresarias noveles:

“Es muy difícil acceder a determinados círculos y personas, porque son cerrados y hay que tener contactos o una gran seguridad y atrevimiento” (mentorada 13).

También el *mentoring* ha procurado el emponderamiento desde dentro través del reforzamiento de la autoeficacia y de la mejora del autoconocimiento en las mentoradas (66% según las mentoradas y 58% según las mentoras).

La selección de empresarias y no empresarios, como mentoras ha pretendido visibilizar ejemplos de empresas cuya presencia no es mayoría en medios de comunicación y actos públicos. Otra razón de la elección de mentoras fue la posibilidad de compartir experiencias y dificultades que no tienen los hombres como la presión de la cultura dominante, el conflicto que el deseo de ser madre supone con respecto al desarrollo de la carrera profesional, la conciliación de la vida personal y laboral y la existencia de estereotipos de género. Esto ha sido valorado positivamente por las mentoradas:

“Desde mi experiencia personal prefiero una mentora ya que aparte de mostrarme los entresijos del mundo empresarial también me muestra como una mujer puede abrirse hueco en un mundo hasta hace poco dominado por empresarios” (mentorada 10).

Me parece necesario destacar un factor que ha afectado al proceso de *mentoring* en tres de los casos: la maternidad. En ellos, las mentoras señalan que el deseo de ser madres ha paralizado y retrasado el proceso de *mentoring* de sus mentoradas pues les generaba un debate interno sobre qué priorizar, si la faceta de madre o de empresaria. No obstante, en los tres casos las mentoradas lograron importantes avances en su desarrollo. Al respecto considero que si los modelos hubieran sido hombres quizás el resultado no hubiera sido el mismo porque al no poder comprender la situación emocional que se vive cuando se desea ser madre, posiblemente se hubiera producido un distanciamiento en la mentorada que le hubiera hecho retroceder e, incluso, abandonar el proceso de *mentoring*.

En cuanto a las diferencias de género en el *mentoring*, según las mentoras que participaron en el grupo de discusión, la mayoría de las mentoradas tienen más

necesidad de apoyo en la parte emocional y social que en la intelectual. También consideran que si hubiera habido hombres en el programa se habría trabajado en mayor medida el rol intelectual.

La relación *one to one* en los programas analizados se ha basado en el diálogo y la reflexión, lo que es más propio de mentoras que de mentores según se ha señalado en el marco teórico. Una diferencia que también es percibida por las mentoradas.

“creo que los hombres hablan más y escuchan menos y eso a alguien que empieza le puede hacer sentirse apabullada y replegarse” (mentorada 13).

No obstante, las empresarias noveles están divididas a partes iguales en cuanto a la percepción de diferencias entre mentores y mentoras, y a su preferencia por un mentor o una mentora.

En resumen, puede decirse que el sistema de *mentoring* aplicado se ha caracterizado por favorecer un aprendizaje de tipo inteligente, informal, mediado, experiencial y adaptado en todo momento a las necesidades de cada mentorada. Estas características han contribuido a acelerar la adquisición del nuevo rol de empresaria y a que las mujeres interactúen en el mundo de la empresa con mayor seguridad. La implantación del *mentoring* dentro de la red de empresarias ha posibilitado el incremento del capital social, la visibilidad de las empresarias y la reducción de su aislamiento. Asimismo, la utilización de empresarias de mayor experiencia como mentoras ha favorecido la socialización de las empresarias noveles y a que la misma no sea simple acomodación a la cultura imperante. Todo lo anterior se ha logrado desde el empoderamiento individual y colectivo de las empresarias.

Sin perjuicio de lo anterior, dentro del proceso se han reproducido otros limitantes para la consolidación de las empresas de mujeres (dificultades acceso a la financiación, autoempleo por necesidad) para los que el sistema de *mentoring* aplicado no ha resultado satisfactorio. El autoempleo por necesidad se ha detectado en tres casos. En uno de ellos supuso el cierre del negocio, si bien en este caso el *mentoring* ha resultado decisivo en la mejora del autoconocimiento por parte de la mentorada, permitiéndole darse cuenta de una forma más rápida qué implica ser empresaria y qué significa gestionar una empresa lo cual no encajaba con sus inquietudes y características personales. En los otros dos casos, las empresarias noveles compatibilizan su empresa con un trabajo por cuenta ajena o están pensando en hacerlo. Esto parece confirmar la

falta de una verdadera vocación empresarial que se traduce en una menor implicación en el programa de *mentoring* y, por tanto, en la consolidación de sus empresas.

## CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

El objetivo de esta investigación, tal como ha sido expuesto en la introducción, es analizar cómo el *mentoring* puede ser una estrategia de intervención desde la teoría feminista para lograr transformar un sistema empresarial que limita el desarrollo en condiciones de igualdad de las empresarias. Para ello, se han analizado dos programas de *mentoring* llevados a cabo por la Asociación Empresa Mujer de Asturias, dirigidos a intervenir en los procesos de capacitación y socialización de las empresarias noveles. De todo ello, se han podido extraer las siguientes conclusiones:

- El diseño de los programas ha tenido en cuenta tanto los aspectos psicológicos como sociológicos que influyen en el aprendizaje de nuevos roles. Esto ha dado lugar a un sistema de *mentoring* basado en la exploración interior (autoconocimiento) y exterior (experimentación). Dicho sistema ha incorporado las características del aprendizaje mediado, prestando un apoyo de tipo contingente, adaptado a cada persona y a su exclusivo proceso de desarrollo. El aprendizaje de las empresarias noveles se ha dirigido a reforzar su autoeficacia y a incrementar su interacción social en el ámbito empresarial.

- La implantación de los programas dentro de una red ha contribuido, sobre todo, a mejorar la dimensión social del desarrollo como empresaria. Esto se ha traducido en el acceso a un mayor número de recursos, el incremento de los contactos, el aumento de las posibilidades de aprender, la reducción del aislamiento y la disponibilidad de más modelos empresariales. La red ha permitido también la existencia de distintos tipos de *mentoring* y, sobre todo, la generación de un sistema de *mentoring* informal que refuerza los resultados y objetivos de los programas tras su conclusión.

- A través del *mentoring* se ha logrado que las empresarias noveles asuman su nuevo rol de una forma más rápida (un 80% de los casos en menos de un año). Además, han contribuido a superar varias de las dificultades que éstas encuentran para consolidar sus negocios: aumento de la participación en redes empresariales (lo que ha incidido en el incremento de su capital social), aumento de los conocimientos empresariales, mejora de la comprensión de la cultura empresarial, disminución de la inseguridad (que se produce al introducirse en un entorno nuevo), reducción del aislamiento, aumento de la

visibilidad y reducción del temor al riesgo. A ello han contribuido las características del sistema de *mentoring* anteriormente citadas y el papel desarrollado por las mentoras, como modelos de comportamiento y mediadoras en el aprendizaje.

- En base lo anterior, señalamos como buenas prácticas a transferir a otros programas las siguientes: el diseño de los programas teniendo en cuenta los aspectos psicológicos y sociológicos del aprendizaje, la implantación dentro de una red, la existencia de la figura de la coordinadora y su función de conectora y dinamizadora de relaciones entre las participantes, el proceso de selección, la formación e instrucción que reciben las mentoras y la existencia de una guía metodológica que se entrega a las mismas para ejercer su rol con eficacia.

- Los resultados de los programas han sido más bajos a nivel de destrezas como la comunicación, la planificación y la gestión del tiempo que, sin duda, son claves en el desarrollo empresarial. Esto ha podido deberse a que, durante la relación *one to one*, se ha incidido menos en el aspecto intelectual del desarrollo del rol como empresaria, centrándose más en la dimensión emocional y social del mismo. También a que el diseño de los programas se apoya en exceso en el aprendizaje informal y experiencial, ya que apenas existen acciones de aprendizaje formal que podrían favorecer el desarrollo intelectual. Por último, la duración de los programas puede ser escasa para desarrollar los aspectos sociales, intelectuales y emocionales del aprendizaje de roles profesionales.

- Desde una óptica feminista el programa ha favorecido el empoderamiento de las empresarias y ha incrementado su visibilidad dentro del sistema empresarial, siendo un primer paso para romper con la desigualdad del mismo. El empoderamiento se ha logrado a través de otras mujeres, las mentoras, rompiendo con el mito de la competitividad y la falta de alianza de las mujeres, insistiendo en la sororidad como una forma de empoderamiento colectivo. Las mentoras, en su rol de modelos, han favorecido la socialización empresarial de las empresarias noveles, evitando reproducir comportamientos de la cultura imperante y visibilizar distintos modos de hacer empresa.

- La perspectiva de género se ha integrado en el diseño de los programas ya que los objetivos que se pretenden alcanzar a través del *mentoring* están relacionados con las barreras que actúan en el desarrollo de las empresarias. Dicha perspectiva también se ha tenido en cuenta en la elección de mujeres como modelos de comportamiento, lo que ha permitido romper con estereotipos, mejorar el acceso a los recursos, aumentar la

visibilidad de las empresarias y su capacidad de actuación en el sistema empresarial. Sin embargo, el diseño de la evaluación de los programas es deficitario en lo que respecta a la inclusión del enfoque de género lo que ha dificultado captar con más precisión la incidencia de esta variable en el *mentoring* y extraer más conclusiones o buenas prácticas de cara a la mejora de los programas en el futuro.

Como conclusión podemos plantear que los programas de *mentoring* analizados han contribuido a mejorar el proceso de capacitación y socialización de las empresarias noveles, reforzando y acelerando dicho proceso y contrarrestando varias de las dificultades que las impiden desarrollarse como empresarias. Para ello ha sido clave integrar la perspectiva de género en el diseño de los programas y llevarlos a cabo durante los primeros años de actividad empresarial. Es en este periodo cuando resulta más importante acelerar el aprendizaje y romper con los estereotipos de género en la socialización empresarial. Asimismo, me parece fundamental que dichos programas se inserten en las redes empresariales de mujeres, pues la acción colectiva de las mismas tiene mayores efectos transformadores sobre el sistema empresarial actual. Además, considero importante que el sistema de *mentoring* a utilizar contemple la dimensión psicológica y sociológica del aprendizaje.

## **4.2. Recomendaciones**

Para aumentar el impacto del *mentoring* en la mejora de la posición de las empresarias introduciendo algunas de las siguientes recomendaciones en el diseño y ejecución de los programas:

- Aumentar la duración de los programas dejando un año completo para el desarrollo de la relación *one to one*. Esto podría dar lugar a mejores resultados en las tres dimensiones del desarrollo del rol de empresaria. Respecto a este punto debe tenerse en cuenta las dificultades de financiación y sostenimiento de un programa de mayor duración.

- Introducir en la formación de las mentoras *coaching* de género con un doble objetivo. Por una parte evitar que las mentoras puedan reproducir o verbalizar de forma inconsciente creencias y comportamientos que está asociados a la diferente socialización por razón de género. Por otra parte proporcionarles instrumentos para mejorar su labor en este aspecto respecto a las mentoradas.

- Incrementar el número de acciones de aprendizaje formal para mejorar el desarrollo de destrezas como la planificación, la comunicación, la gestión del tiempo, las nuevas tecnologías y el *networking*. De esta forma se podría lograr una mayor conexión entre el conocimiento teórico y práctico sobre la empresa.

- Aumentar la realización de actividades compartidas para favorecer la enseñanza recíproca. Algunos ejemplos pueden ser los grupos de debate, grupos de lectura, talleres formativos teórico-prácticos y sesiones de psicodrama. La pauta común en todos ellos sería la participación equilibrada de empresarias/os expertos/as y empresarias noveles. La enseñanza recíproca no sólo refuerza el potencial cognitivo sino que también transforma las instituciones y las estructuras.

- Incorporar en mayor medida el enfoque de género en el diseño del programa, la formación de las mentoras y en los instrumentos de evaluación. En el caso de la evaluación sería deseable poder extraer más información en cuanto a las diferencias de género en el *mentoring*. Asimismo considero que puede ser interesante introducir mentores en los programas, si bien a un nivel informal, para ver los distintos comportamientos y efectos de su actuación en las empresarias noveles e incluso en las propias mentoras.

#### **4.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

El estudio presentado contiene algunas limitaciones que es importante señalar:

- Por razones de tiempo no se han podido analizar otras experiencias que puedan confirmar los beneficios del *mentoring* para mejorar la posición de las empresarias en el contexto empresarial, así como conocer otros modelos de *mentoring* que puedan contribuir a mejorar el diseño de los programas en el futuro.

- Los programas investigados únicamente cuentan con la participación de mujeres por lo que no se ha podido comparar en toda su dimensión las diferencias de género que pueden darse en el *mentoring* según difiera la participación de hombres y mujeres en cada lado de la relación.

Este estudio abre futuras líneas de investigación de aplicación del *mentoring* desde la perspectiva feminista, en el mundo de la empresa:

-Aplicación del *mentoring* en programas de apoyo al emprendimiento utilizando a empresarias más expertas para ayudar a las emprendedoras a analizar de una forma más práctica y real la viabilidad de una idea empresarial y sus capacidades y motivaciones como emprendedora.

-Utilización del *mentoring* para incrementar el capital simbólico de las empresarias. A través de empresarios/as más expertos y bien relacionados/a se podrían diseñar acciones dentro de los programas de *mentoring* en red dirigidas a generar una imagen de más poder, más competencia y más relevancia de las mujeres en el mundo de la empresa. Dicha imagen influye en las expectativas que el resto de los agentes tienen frente a las empresarias y por tanto en sus actuaciones más o menos favorecedoras hacia ellas. También podría contribuir, dada la interdependencia que existe entre los distintos tipos de capital, a reducir las dificultades de acceso a la financiación que tienen las mujeres.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bandura, Albert (1995). *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Título original Self-Efficacy in changing societies. Ed. en castellano 1999. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, S.A.
- Bandura, Albert y Richards Walters (2002). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. 1º ed. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- Beltrán, Elena et al. (2001). *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bertalanfly, Ludwing von (1968). *Teoría General de los Sistemas*. Ed. en español 1986. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cámaras de Comercio. Fundación Incyde España (2007). *Mujeres Empresarias en la Economía Española*. Madrid: Cámaras de Comercio.
- Carr, Rey (1999). “Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría en el nuevo milenio”. Documento preparado para el Programa de Apoyo al Liderazgo y la Representación de la Mujer (PROLID). *Peer Resources*. Canadá. [En línea] 1.0 31.8.99. Disponible en [www.peer.ca/spanish1.pdf](http://www.peer.ca/spanish1.pdf) >.Consultada el 4 de Febrero del 2009.
- Cohen, Norman (1998). *Perfil de competencias del mentor*. Título original Principles of Adult Mentoring Inventory (PAMI).Ed. en castellano. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- (1999). *Mentoring*. Titulo original Effective Mentoring. Ed. en castellano 2004. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Craveri, Benedetta (2001). *La cultura de la conversación*. Ed. en castellano 2007. Madrid: Ediciones Siruela, S.A.

- Daniels, Harry (2001). *Vygotsky y la pedagogía*. Ed. en castellano 2003. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Díaz, Capitolina. “Investigación feminista y metodología. Algunos problemas de definición”. *Mujeres e institución universitaria en Occidente*. Universidade de Santiago de Compostela (1996): 309-315.
- Durkheim, Émile (1922). *Educación y sociología*. Ed. en castellano 2009. Madrid: Editorial Popular.
- Freire, Paulo (1966). *Pedagogía de la autonomía*. 11ª ed. 2006. México: Siglo XXI Editores.
- Giordani, Bruno (1988). *La relación de ayuda: de Rogers a Carkhuff*. Ed. en castellano 1997. Bilbao: Ediciones Desclée de Brouwer.
- Guiddens, Anthony (2006). *Sociología*. 5º ed. 2007. Madrid: Alianza Editorial.
- Goleman, Daniel (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. 16ª ed. en castellano 2003. Barcelona: Editorial Cairós, S.A.
- Harvard Business Essentials (HBE) (2006). *Coaching y Mentoring*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Homero. *La Odisea*. Versión directa y literal del griego por Luis Segalá Estalella. Madrid: Ed. M. Aguilar, 1945.
- Iglesias, Mª Carmen (1996). “La nueva sociabilidad: mujeres nobles y salones literarios y políticos”. *Nobleza y Sociedad en la España Moderna II*. Llanera: Ediciones Nobel. 179-230.
- Ivic, Ivan. “Lev Semionovich Vygotsky”. *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada (París, UNESCO: Oficina Internacional de Educación)* Vol. XXIV, Números 3-4 (1999): 773-799.

- Kaaber, Naila (1997). "Empoderamiento desde abajo: ¿Qué podemos aprender de las organizaciones de base?". *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Comp. Magdalena León. Bogotá: TM Editores, UNAL. 119-146.
- Kaufmann, Alicia (2007). *Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Lagarde, Marcela (2003). "El feminismo y la mirada entre mujeres". *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Seminario Internacional sobre Liderazgo y Dirección para mujeres. Abril 2003, Valencia.
- Lagarde, Marcela (2009). "La política feminista de la sororidad". *Mujeres en red. El periódico feminista*. [En línea] 1.9.2:175. Disponible en [www.mujiereenred.net/spip.php?article1771](http://www.mujiereenred.net/spip.php?article1771)  
Consultada 22 de Junio del 2009.
- Levison, Daniel (1988). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ed. Alfred A. Knopf.
- Longworth, Norman (1999). *El aprendizaje a lo largo de la vida*. Ed. Castellano 2003. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Luthans, Fred (2008). *Comportamiento Organizacional*. 11ª ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Macionis, Jhon J. y Ken Plumer. "Género y sexualidad". *Sociología*. Número (1999): 343-373.
- Marcelo García, Carlos. "Estudio sobre estrategias de inserción profesional en Europa". *Revista Iberoamericana de Educación*, Número 19 (1999): 1-35.
- Nahapiet, Janine, y Sumantra Ghoshal. "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage". *Academy of Management Review* nº 23 (1998): 242-266.
- Nigro, Nicholas (2003). *The everything coaching and mentoring book*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.

- Ortiz, Estíbaliz (2003). *La práctica del mentoring en la empresa: estudio de dos multinacionales en España*. Barañáin (Navarra): Ediciones EUNSA.
- Ortiz Gómez, Teresa. “Las matronas y la transmisión de saberes científicos sobre el parto en la España del S. XIX”. *Arena*.6.1 (1999): 55-79.
- Piaget, Jean (1975). *La equilibración de las estructuras cognitivas. Problema central del desarrollo*. 2º ed. en español 1990. Madrid: Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Putman, Robert, ed. (2001). *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*. Ed. en español 2003. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Ramos López, M. Amparo (2005). *Mujeres y Liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Requena Santos, Félix. “El concepto de red social”. *Revista de investigaciones sociológicas*. Número 48 (1989): 137-152.
- (2008). *Redes sociales y sociedad civil*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Ribeiro, Lair. (2003). *Inteligencia aplicada*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Rodríguez-Carmona Velasco, Antonio (2002). “Las ONG como agentes de desarrollo: la cadena de la ayuda y los procesos de aprendizaje y formación del capital social: un estudio de caso: la experiencia del proyecto PN-23 de Care Bolivia en Villa Serrano”. Tesis Doctoral. Departamento de Economía Aplicada I. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.
- Sánchez-Apellániz, Mercedes (1997). *Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

- Sarriés Sanz, Luis y Nuria del Olmo Vicen (2006). *Mujeres Directivas en España. Estereotipos y realidad*. 1ª ed. Zaragoza: Mira editores, S.A.
- Soler, Mª Rosa (2003). *Mentoring. Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona: Ed.Epise, S.A.
- Valles, Miguel S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. 4ª ed. 2007. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Vygotsky, Lev (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.
- Withmore, Jhon (2002). *Coaching*. Ed. en castellano 2003. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Zapata, García *et al.* “Teorías del desarrollo en la edad adulta”. *Revista Psiquis*, Número 23.5 (2002):185-197.

