La influencia del proceso de mentoring femenino y los referentes de liderazgo en el GRUPO ÉXITO: la percepción de mujeres directivas

María I. Osorio y Meisy C. Prens

Francisco López Gallego

Doctor en ciencias administrativas

Trabajo de grado para optar al título de:

Magister en Desarrollo Humano Organizacional

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Medellín

08 de febrero de 2023

Tabla de contenido

Resumen 3
Introducción 4
Planteamiento del problema 5
Justificación 9
Pregunta de investigación 10
Objetivos 10
Objetivo general 10
Objetivos específicos 11
Marco teórico 11
Diseño Metodológico 29
Método de investigación 29
Métodos de Recopilación de Datos 30
Características de los Sujetos 30
Datos Básicos de las Entrevistadas 31
Fases del Proceso de Entrevista 33
Diseño del Instrumento 34
Resultados 36
Conclusiones 120
Referencias bibliográficas 125
Anexos 128

La influencia del proceso de mentoring femenino y los referentes de liderazgo en el GRUPO ÉXITO: la percepción de mujeres directivas

Resumen

La equidad de género, y en especial, el empoderamiento y liderazgo femenino es un tema que ha despertado el interés a nivel mundial de múltiples sectores, y el empresarial no es la excepción. Durante los últimos años, Grupo Éxito se ha caracterizado por ser una organización embanderada del tema a través de la implementación de su programa llamado "Mujeres Líderes", el cual busca potenciar las habilidades, comportamientos y conocimientos de mujeres en cargos de liderazgo para promover su desarrollo. **Objetivo:** Conocer la percepción de mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito sobre la influencia que ha tenido en ellas el proceso de mentoring y los referentes de liderazgo. **Método:** Se realizó una investigación cualitativa descriptiva utilizando la entrevista semiestructurada a mujeres que ocupan cargos directivos en la empresa en mención, posteriormente se transcribieron las respuestas, se analizaron y se encontraron hallazgos comunes y tendencias. **Conclusiones:** En términos generales, la percepción de las mujeres participantes de este estudio indica que el programa ha tenido una buena acogida por parte del público objetivo, destacando especialmente el acompañamiento de los mentores y manifestando que uno de los principales impactos ha sido la generación de conciencia para lograr equilibrio personal, familiar y profesional. Adicionalmente, fue común identificar la presencia del síndrome del impostor en alguna etapa de sus procesos, y que, aunque todas coinciden en que el enfoque a los resultados es una competencia clave, resaltan la importancia de movilizar a los equipos al logro de esos resultados a través de la cercanía y la empatía.

Palabras clave: percepción, mentoring, referentes, liderazgo femenino.

Introducción

Durante los últimos años, el tema de equidad de género cada vez ha cobrado más relevancia dentro de los focos de trabajo mundial en los distintos entornos, gubernamentales, sociales, económicos, entre otros. Un claro ejemplo del interés en promover esta iniciativa a nivel global es que desde la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se definió abordar desde el objetivo #5 el tema de equidad de género trabajando por “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”.

Antes de profundizar en el objetivo y la necesidad que despertó la realización de la presente investigación, es importante hablar sobre Grupo Éxito; esta organización es una compañía multimarca, multiformato y multinegocio, líder en el sector retail en Suramérica, con presencia en Colombia con Grupo Éxito, en Uruguay con los Grupos Disco y Devoto y en Argentina con Libertad. Esta cobertura abarca 23 departamentos de Colombia con 515 almacenes y cerca de 35.000 empleados; adicionalmente, en Uruguay con 90 tiendas y 6.000 empleados, y en Argentina con 25 almacenes y cerca de 2.500 empleados. La historia de la compañía inicia desde el año 1.905 con la apertura de su primer almacén de la marca Carulla, y actualmente la estrategia comercial del Grupo se desarrolla desde diversos negocios y marcas como: Éxito, Carulla, Surtimax, Super Inter, Surtimayorista, Aliados, Centros Comerciales Viva, Viajes Éxito, Seguros Éxito, Móvil Éxito, Giros Internacionales Éxito, Éxito Industria, LTSA, Transacciones Energéticas, entre otros.

El propósito declarado como organización es “Nutrir de oportunidades a Colombia”, y en línea con eso, se identificó la necesidad de trabajar en temas de equidad de género buscando apalancar la equidad y sostenibilidad, además de vincularse al Pacto Global trabajando por el

ODS #5 de la ONU. Es aquí cuando nace el programa llamado “Mujeres Líderes”, una iniciativa que es propiedad de Grupo Éxito y tiene como foco disminuir las brechas que existen en cargos directivos entre hombres y mujeres; esto ha sido una apuesta de la compañía, priorizando e invirtiendo en el desarrollo de mujeres con el fin de apalancar su llegada a cargos de altos niveles. La columna vertebral del programa se encuentra definida por la metodología del mentoring, en el cual se brinda un acompañamiento personalizado por parte de miembros directivos de la organización, donde, a través de conversaciones poderosas y transformadoras se busca principalmente generar un impacto evidente en su desarrollo como líderes. Hasta el momento se han realizado 4 cohortes del programa, pero la compañía no ha implementado una investigación formal y sistemática que permita identificar el impacto de estos acompañamientos en la vida y liderazgo de las mujeres participantes, y a partir de sus experiencias, recopilar las brechas y oportunidades de mejora que tiene el programa de cara a una potencialización y despliegue en la compañía para futuras cohortes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrolló el presente trabajo con un enfoque metodológico cualitativo, descriptivo, no experimental y transversal, basado en los datos recolectados a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a mujeres que hicieron parte de distintas cohortes del programa “Mujeres Líderes”. Al final, se exponen extractos de los testimonios, recomendaciones obtenidas, junto con sus respectivos análisis y las conclusiones.

Planteamiento del problema

A lo largo de la historia, ha existido una brecha muy marcada en las posibilidades y oportunidades entre hombres y mujeres en todos los ámbitos, por lo tanto las protagonistas del presente estudio son ellas, quienes, de acuerdo con Arias y Heredia (2006) han suscitado por muchos años grandes análisis y se han convertido en seres dignos de atención debido a su complejidad, ya que, desde tiempos remotos, se les ha considerado como inferiores e incluso

en algunos lugares del mundo, nacen con menos derechos que el hombre. La mujer está en un permanente e incansable camino en la búsqueda, no sólo de reconocimiento de su igualdad con respecto al hombre, sino, de su integración formal y natural como parte fundamental del desarrollo social, político y económico de los países.

Un claro ejemplo de esta situación son las monarquías, tomando de referencia la británica, la cual se mantiene vigente en la actualidad y sirve como contexto del tema de estudio del presente trabajo. La historia de la dinastía de la casa real inglesa de los Windsor (la familia real vigente) comenzó con Eduardo VII en el siglo XIX; la sucesión al trono británico había seguido las reglas de la progenitura, con preferencia del varón sobre la mujer: tenían prioridad los hijos sobre las hijas y los hermanos sobre las hermanas, dicha sucesión era regulada por el Acta de Unión establecida en el año de 1800. Todas estas normas funcionaban de la forma y modo definidos, hasta el año 2011, cuando los 16 países miembros de la Commonwealth que tenían en su momento a la Reina de Inglaterra como soberana, aprobaron la propuesta del primer ministro británico, David Cameron, de eliminar la preferencia masculina en el acceso al Trono.

Pasaron más de 300 años de discriminación sobre las primogénitas de los reyes, que debían ceder el paso en la línea sucesoria a sus hermanos pequeños, quienes gozaban de preferencia solo por ser varones. Gracias a circunstancias que, fuera de todo precedente, obligaron a la familia y al país, a permitir que Isabel II, la primogénita del fallecido rey Jorge VI, tomara el trono, y quien demostró durante 69 años de reinado, que las mujeres son igualmente capaces de ocupar y ejercer cargos de poder, liderando naciones enteras y generando cambios significativos, siendo referente en ámbitos como el económico y político, cerrados por siglos a la participación femenina; convirtiéndose así una digna representante de los logros de la mujer en su constante búsqueda por el respeto a sus capacidades, integridad y derechos.

La mujer ha demostrado que no solo puede ser madre, esposa o administradora de su hogar, sino que precisamente estos aspectos la llevan a ser parte fundamental en el desarrollo

de la economía, como pilar de la familia, el núcleo de la sociedad, de tal forma que es imposible dejarla apartada y olvidada. Finalmente, es importante mencionar que, así como el ámbito político con el ejemplo de la monarquía, esta historia se repite en todos los demás campos donde la mujer ha sido segregada y discriminada.

Si bien, la organización de las naciones unidas, ONU (2015) reconoce que se han conseguido algunos avances durante las últimas décadas, relacionados con más niñas están escolarizadas, menos niñas obligadas a casarse de forma precoz, más mujeres con cargos de gobierno y en posiciones de liderazgo en términos generales, y se han hecho cambios en las leyes para fomentar la igualdad de género; todavía siguen siendo evidentes las dificultades para las mujeres por normas generalmente sociales excluyentes y discriminatorias.

Esta situación de desigualdad sufrida por las mujeres desde hace siglos finalmente ha venido haciendo eco en la conciencia colectiva de las sociedades, resonando muy fuerte y cobrado cada vez más relevancia, al punto de que se ha convertido en una situación reconocida como una problemática real y mundial. Por esto, en la asamblea general de las naciones unidad del 2015, se presentaron los nuevos los objetivos de desarrollo sostenible del milenio 2030, los cuales fueron aprobados por 193 países, y están enmarcados en un compromiso unánime de poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y hacer frente al cambio climático. En el objetivo # 5 llamado “igualdad de género y empoderamiento de la mujer” donde se declara que “la igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible." (ONU, 2015).

El mundo empresarial es uno de los escenarios en los que la mujer ha venido abriéndose camino, y no es un secreto que este es uno de los campos donde ha tenido que probar su valor exponiéndose a situaciones agrestes para hacerlo, desde ganarse la posibilidad de salir de casa y empezar a generar ingresos trabajando en cargos puramente operativos, repetitivos y básicos, logrando lentamente y con el tiempo, posicionarse en roles de liderazgo e

incluso gerenciales, y hoy, tener presencia en las juntas directivas de las organizaciones. Sin embargo, las dificultades aún existen y a pesar de este valioso logro obtenido con grandes esfuerzos, la mujer tiene que seguir luchando por mantenerse y proyectarse en las más altas posiciones de poder. Esto significa que a las mujeres les toca demostrar que merecen estar, con sus resultados, competencias y capacidades, demostrar que pueden.

De acuerdo con un artículo del periódico web La República (Barona, 2022) sobre el foro "Equidad de género ¿Un Mito?", actualmente, a nivel mundial, solo el 19,9% de las mujeres ocupan cargos directivos, una cifra que realmente es muy baja y que deja en evidencia una gran brecha, demostrando una vez más, la prevalencia y preferencia del género masculino a ocupar más del 80% de los cargos de directivos y gerenciales en las organizaciones. A nivel Latinoamérica, según la revista Semana ("Las mujeres ocupan solo el 15 % de los cargos directivos en compañías de América Latina, según el BID", 2021), las mujeres solo ocupan el 15 % de los cargos directivos en empresas de la región y apenas el 14 % son dueñas de una firma.

Ahora, haciendo foco en Colombia, un país donde las mujeres aún están en una posición menos favorecida con respecto a los hombres, de acuerdo con el artículo de La República (2020), solo el 33,5% de los puestos gerenciales o directivos en el país son ocupados por mujeres; es decir, menos de la mitad. En Medellín, una de las más grandes e innovadoras ciudades del país, al año 2022 solo el 18.6 % de las juntas directivas están integradas por mujeres, de acuerdo a una noticia publicada en el periódico TeleMedellin ("Mujeres en juntas directivas solo es del 18.6 %, piden que suba al 30 %", 2022); sin embargo, de acuerdo a un artículo del periódico El Colombiano (Jiménez, 2019) para el año 2019, no era claro cuantas mujeres ocupan cargos directivos y gerenciales en la ciudad, afirmando que todo es por la ausencia de estudios, pudiendo ver entre líneas un dejo de interés por el tema.

A pesar de estos datos, en los últimos años, algunas empresas han empezado a evidenciar las ventajas que representan para sus ingresos, contar con mujeres en estos niveles

y demostrando que es positivo para sus resultados tenerlas en estas posiciones. En la publicación de un trabajo conjunto, bajo el liderazgo de Aequales, APOYO Consultoría (Perú) y el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA (Colombia) se concluye “a mayor participación de mujeres en los puestos de dirección incrementa entre 8 y 13 puntos básicos el Retorno Sobre los Activos (ROA). Incluso, 30% de los cargos directivos ocupados por mujeres, podría implicar una mejoría en el ROA de un 24,6%". (Portafolio, 2022). También aseguran que “las empresas con mayor equidad de género son más rentables que aquellas que no tienen acciones al respecto” (Portafolio, 2022).

Estas cifras son prueba de lo complejo que puede ser este transitar para las mujeres en sus vidas profesionales, todo lo que este proceso para ellas lleva implícito, y también lo positivo que puede ser para una organización contar con su presencia y aprovechar inteligentemente su talento. Por esta razón, despiertan el interés de este estudio, por conocer sus experiencias, su voz y perspectivas frente a estos temas.

Justificación

Desde el año 2015 se transformaron los objetivos del milenio y se reformularon los focos de trabajo; de esta manera en el año 2018 se firma el Pacto Global de Naciones Unidas, la cual es una iniciativa que promueve la vinculación del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, Grupo Éxito, una de las organizaciones más icónicas del país, identificó la necesidad de trabajar en temas de equidad de género, buscando apalancar la equidad y sostenibilidad; adicionalmente vio la oportunidad de aportar, como compañía, al desarrollo del ODS #5 “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”.

De todo este análisis se construye el programa llamado “Mujeres Líderes”, el cual tuvo como foco disminuir las brechas que existían en cargos directivos entre hombres y mujeres; esto ha sido una apuesta de la compañía, priorizando e invirtiendo en el desarrollo de mujeres con el fin de apalancar su llegada a cargos de altos niveles. La columna vertebral del programa se encuentra definida por la metodología del mentoring, en el cual se brinda un acompañamiento personalizado por parte de miembros directivos de la organización, donde, a través de conversaciones poderosas y transformadoras se busca principalmente generar un impacto evidente en su desarrollo como líderes.

El desarrollo de la presente investigación nace de la necesidad de indagar y realizar una investigación sistemática que permita dejar una base documental a la compañía, que sirva como insumo para potenciar la estrategia de desarrollo del liderazgo femenino al interior de Grupo Éxito, específicamente, al programa de “Mujeres Lideres” que la compañía viene implementando hace algunos años; todo esto, a partir de las experiencias vividas por algunas de las participantes, y, que finalmente, como resultado se busque la potencialización del ejercicio del liderazgo de las mismas.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la percepción de mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito sobre la influencia que ha tenido en ellas el proceso formal de mentoring y los referentes de liderazgo?

Objetivos

Objetivo general

Conocer la percepción de mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito sobre la influencia que ha tenido en ellas el proceso de mentoring y los referentes de liderazgo, con el propósito de aportar posibles insumos a la organización que enriquezcan los procesos formales de mentoría y desarrollo, como el programa “Mujeres Líderes”.

Objetivos específicos

1. Identificar la existencia de referentes de liderazgo en mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito a lo largo de su vida.
2. Describir cómo han influido estos mentores o referentes en su rol como líder.
3. Indagar sobre el impacto de los procesos de mentoría en mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito.
4. Aportar posibles insumos a la organización que enriquezcan los procesos formales de mentoría y desarrollo de líderes, como el programa “Mujeres líderes”.

Marco teórico

A continuación, se presentan algunos conceptos clave, que fueron necesarios para esta investigación, la cual pretende conocer la percepción que tienen las mujeres en posiciones directivas, sobre la relevancia de la mentoría o acompañamiento por parte de un referente, o lo que una figura de liderazgo significativa para ellas; sea formal o informal, puede tener en sus carreras y/o en sus vidas.

Inicialmente, se acota el concepto de percepción, el cual, define el punto de partida de este estudio. Según mirada del neuromarketing, “la percepción es el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos para entender el mundo en forma coherente y con significado” (Baptista, León y Mora, 2010).

Por otro lado, Oviedo (2004), expone una mirada psicológica de este concepto, la hacer una revisión bibliográfica sobre el tema, afirma en su artículo que “existe consenso científico en considerar al movimiento Gestalt como uno de los esfuerzos más sistemáticos y fecundos en la producción de sus principios explicativos”, refiriéndose a la percepción. En su estudio sobre el tema, Oviedo (2004) menciona que los principales autores de la corriente Gestalt, Wertheimer, Koffka y Köhler, definen “la percepción como el proceso fundamental de la actividad mental, y suponen que las demás actividades psicológicas como el aprendizaje, la memoria, el pensamiento, entre otros, dependen del adecuado funcionamiento del proceso de organización perceptual.” También en su recopilación, Oviedo (2004) concluye que “la Gestalt realizó una revolución copernicana en psicología al plantear la percepción como el proceso inicial de la actividad mental y no un derivado cerebral de estados sensoriales”.

Otro concepto fundamental en este trabajo de investigación es el concepto de referente, este concepto también ha sido revisado y definido por varios autores, y para esta investigación cobra importante valor. Los referentes o grupos de referencia han sido estudiados extensamente por varios campos de las ciencias sociales, y Abreu (2012), realiza una reconstrucción de la teoría que los estudia, donde pretende explicar la conducta del individuo en su interés de asimilar o adaptarse a los valores de un colectivo, con la intención de afiliarse o integrarse en dicho colectivo (p. 291). Este concepto de grupos de referencia ha sido ampliamente adoptado por la ciencia del marketing para explicar también la influencia que tienen estos en el comportamiento de un consumidor, como lo afirma Delgado (2006) en su estudio sobre este asunto, al sostener que “las influencias personales, ya sean intencionadas o no, afectan a todas y cada una de las facetas en que el individuo se desarrolla”, destacando también que la teoría del grupo de referencia logra entregar un enfoque muy preciso para entender lo que genera en las personas, la influencia de otras sobre sus creencias, actitudes y comportamientos (Delgado, 2006).

Para el caso de este estudio, en el contexto del liderazgo, esta teoría podría funcionar como símil, al explicar que un referente es quien logra inspirar en otra persona, el interés de adaptar y asimilar sus valores y generar un vínculo de algún tipo con este, puede ser emocional, intelectual o actitudinal, representando para la persona un modelo a seguir.

Otra perspectiva de este concepto es el referente identitario, frente al cual Cadavid (2006) expone como las personas, en específico los jóvenes, se ven influenciados por la industria, encontrando en ella nuevas formas de entender las nociones de cuerpo, territorio, condición socioeconómica y género; por lo que ésta, termina por definir la identidad de los jóvenes a partir de la relación que establecen con el consumo.

Otros conceptos como el adulto significativo o la figura significativa, de igual modo, se relacionan con un modelo de comportamiento o un referente para un niño u otro adulto. Con relación a estos términos, Pinedo y Santelices (2006) en su texto sobre el apego adulto, establecen que la teoría del apego “describe y conceptualiza la tendencia de los seres humanos a crear fuertes lazos afectivos o vínculos entre sí” argumentando que estas conductas les permiten establecer relaciones significativas y, especialmente entre los adultos, se generan a partir de representaciones mentales internalizadas (Pinedo y Santelices, 2006. P.202). Esto permite inferir que, para cualquier persona en su proceso de desarrollo, es de vital importancia, establecer referentes o modelos de comportamiento para estructurar su forma de percibir el mundo, y por consiguiente entenderlo y actuar frente a él.

Por otra parte, otro concepto central de este estudio, liderazgo, se toma como referencia el autor Iván Darío Sánchez y su libro “Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones” quien realiza una importante revisión bibliográfica, recopila autores con la intención por establecer y definir con claridad, las diferencias y congruencias que tienen los conceptos de liderazgo y dirección, teniendo en cuenta el nivel de los cargos que ocupan en la estructura, las mujeres participantes del presente estudio.

Kotter establece que: "*El liderazgo no es ni místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener "carisma" u otras exóticas cualidades personales. No es privilegio de unos pocos escogidos. No es necesariamente mejor que la dirección, o un sustituto de ella. Más bien, el liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades peculiares. Ambos son necesarios para tener éxitos en un ambiente de negocios cada vez más complejo y volátil".* (Kotter, 1999, p. 67)

Sánchez (2009) afirma que: "Para Kotter gerenciar es manejar la complejidad. Que los procedimientos y las prácticas de la gerencia obedecen en gran medida al surgimiento de las grandes organizaciones". Y continúa afirmando que: "El liderazgo por su parte, hace referencia al manejo del cambio. Para sobrevivir y competir eficazmente en el nuevo entorno hay que cambiar sustancialmente, asegura, cuánto más cambio haya, más liderazgo será necesario, concluye."

Sánchez (2009) deja claro que, aunque cada proceso cuenta con características principales diferentes, tanto el liderazgo como la dirección, "ambos sistemas de acción implican decidir lo que hay que hacer, crear redes de gente y relaciones que puedan realizar una agenda, y después tratar de asegurar de que esas personas hagan realmente el trabajo". (Kotter, 1999, como se citó en Sánchez, 2009)

Robbins (1999) plantea que el liderazgo es "la capacidad de influir en un grupo para que logren las metas". Este autor también plantea que "No todos los líderes son gerentes; ni, para el caso, todos los gerentes son líderes". Por otro lado, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) afirman que "No todos los directivos ejercen liderazgo. Un empleado puede ser bueno en su trabajo, pero no un líder; un buen director quizá no sea un líder efectivo".

Sánchez (2009) en su estudio bibliográfico, logra evidenciar 4 perspectivas teorías de los estilos de dirección y liderazgo:

Perspectiva de la teoría de rasgos: Su orientación determina las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.

Perspectiva de la teoría del comportamiento: Su orientación explica los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.

Perspectiva de las teorías contingenciales: Su orientación Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.

Perspectiva de la teoría integral de Liderazgo o teorías emergentes: Su orientación Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.

Sánchez, I. (2009) en su libro, también propone un modelo para caracterizar y analizar los estilos de dirección y liderazgo basado en dos tipos de dimensiones o énfasis y cuatro estilos. A continuación, es oportuno abordar cada una de ellas desde la perspectiva del autor quien será tomado como referente para la presente investigación:

Sánchez, I. (2009) define la dimensión tareas (resultados) como “aquellas personas que se caracterizan por estar definiendo objetivos cuantitativos, insistiendo en su obtención, explorando nuevos medios de eficiencia, o adoptando nuevos métodos para manejar los conocimientos, habilidades, información y comprensión que utilizan sus colaboradores para alcanzar los resultados propuestos”.

Sánchez, I. (2009) define la dimensión personas (relaciones) como “aquellas personas que se caracterizan por demostrar confianza y apoyo mutuo, fomentar la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo, la equidad o, de manera general, son los que presentan una mayor orientación a establecer un clima laboral gratificante dentro del área”.

Ahora bien, esas dimensiones planteadas por el autor se pueden analizar bajo la mirada de 4 estilos que enunciaremos a continuación y que figuran como el resultado de la interacción de dichas dimensiones (las cuales son independientes, pero pueden llegar a complementarse):

Estilo indiferente (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

Estilo tecnicista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

Estilo sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

Estilo sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

Con el fin de potenciar el ejercicio del liderazgo y la dirección, concluyendo que son dos conceptos distintos, aparecen algunas prácticas, como el mentoring, que posibilitan que este ejercicio logre mejores resultados e impacto en los contextos en que se implementen. En la historia, estas prácticas tienen orígenes muy antiguos. Para el presente estudio, se hará foco en el concepto de mentoring.

Al revisar los inicios de la práctica del mentoring en particular, la tendencia que marca la historia es constante:

El origen del término Mentoring se remonta muy lejanamente en el tiempo, concretamente a la Grecia Mitológica. En la obra de Homero “La Odisea”, Ulises, rey de Ítaca, encomienda a Mentor Alcímida toda su casa y la educación de su hijo Telémaco en el momento en el que parte para la Guerra de Troya (tradicionalmente fechada entre 1193 adC-1183 adC). (Colomo y Casado, 2006, p. 132)

No obstante, los mismos autores en su investigación sobre los antecedentes de esta práctica, también encontraron que:

Otros autores (Huang y Lynch, 1995) defienden que, pese a que el término como tal tiene su origen en la antigua Grecia, el concepto deriva de las prácticas llevadas a cabo por tres reyes chinos, Yao, Shun y Yu entre 2333 y 2177 adC. Los citados autores sostienen que en la sucesión que se llevó a cabo entre los soberanos referidos se pusieron en práctica muchos de los elementos de lo que hoy consideramos parte del Mentoring, por lo que, pese a la importancia del antecedente clásico, los citados autores sitúan el precedente chino con anterioridad al griego. (Colomo y Casado, 2006, p. 132)

Frente a esta situación, Romero (2014) define la mentoría o el mentoring, como “un tipo de relación que ocurre en el entorno organizacional. El mentor es reconocido por un discípulo o

aprendiz como experto que le va a apoyar, en un lapso normalmente prolongado, para promover su crecimiento profesional y personal” (p. 13), de esta forma coincide con Whitmore que el mentor asume un rol de experto.

Al revisar las definiciones y conceptos sobre esta prácticas, Colomo y Casado (2006) definen el mentoring como "el proceso de guía que se establece entre un mentor y un protégé” (p. 132).

Erazo et al. (2011) resalta al mentor afirmando que “usualmente es una persona con mayor experiencia que es un amigo verdadero, un consejero y un maestro, siendo el rol del mentor un proveedor para su mentoreado (o protégé) con visión y dirección” (p.17). Estas distinciones, evidencian que el rol y el alcance del mentor en su labor no se limita únicamente a la de impartir un tema o asignatura específico con el fin de llevar a cabo un proyecto o tarea, sino que su aporte va más allá de la simple enseñanza, transciende a la formación de valores y cualidades que se necesitan para sostenerse y salir adelante en la vid, por lo cual la mentoría se asemeja a una forma de vida.

Carrasco (2022), retoma la definición del Observatorio de Innovación Educativa “como la relación educativa que se da entre un mentor y un aprendiz a quien enseña, escucha, comparte, acompaña, apoya y guía en su camino de aprendizaje” (Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey y Tecnológico de Monterrey, 2017, como se citó en Carrasco, 2022).

Erazo et al. (2011) rescata el concepto mentoring que define el Council of Graduate of Schools of Michigan University (1999) cuando explica que este es “una relación formal e intencionada, entre una persona con mucha experiencia y habilidades en un área o ámbito determinado, y una persona novata en dicha área o ámbito, a través del cual se desarrollan procesos de orientación y guía”. (p. 15). Estos autores también resaltan que la mentoría como proceso organizacional, “plantea una forma de continuo soporte y protección, ofreciendo una relación continua de desarrollo emocional, personal, de apoyo y respeto entre las partes que lo

llevan a cabo, presentando dedicación, esfuerzo, entendimiento de consecuencias de decisiones” (p. 15).

Colomo y Casado (2006) en su recopilación también encontraron puntos importantes a rescatar que se refieren a la relación generada en el proceso, Nielson y Eisenbach, (2003, como se citó en Colomo y Casado, 2006) afirman que:

Tres son los factores que los autores denominan demográficos, que influyen en la productividad de la relación de Mentoring: en primer lugar, la duración, en segundo lugar, el tipo (formal e informal) y por último la composición demográfica de la relación (Sexo y raza, principalmente)”, y también, estos autores hacen una referencia a la implicación de las composiciones demográficas de las relaciones, afirmando que “ las diferentes características del binomio afectan al resultado final del proceso, produciéndose mejores resultados en el caso en el que ambas partes compartan raza y sexo.

Esto puede dar indicios de que la relación entre personas del mismo sexo puede funcionar con mejores resultados, sin embargo, en la realidad puede ser algo distinto.

A lo largo de los años, mentoring y coaching han sido términos utilizados como sinónimos, indistintamente, y son realmente distintos entre sí. Por esta razón, este es un asunto importante que tratar y es que, se debe considerar que entre ambos procesos existen algunas similitudes, pero también importantes diferencias. Romero León (2014) aclara que, a su modo de ver, es más fácil comenzar diciendo lo que no es coaching, enfatizando que “el coaching no es consultoría, no es mentoría, no es asesoría, no es consejería (counseling), y por supuesto no es psicoterapia” (p. 12).

Por su parte, Whitmore (2018) expone que “el mentoring es muy distinto al coaching, porque el segundo no depende de que una persona experta y de mayor edad transmita sus conocimientos” (p. 28), limitando el alcance del mentoring a la frase “enséñale todo lo que sabes” dicha por Ulises a su amigo Mentor, haciendo alusión a un proceso que se basa de la enseñanza de conocimientos de una persona a otra de un asunto puntual y pare de contar.

Colomo y Casado (2006) destacan que, si bien son conceptos diferentes, entre ellos también hay similitudes muy importantes por acotar es que:

“ambas tienen como objetivo la mejora del rendimiento y la productividad del individuo; ambos se centran en el aprendizaje y el desarrollo para mejorar las técnicas y competencias; además potencian la proyección del individuo, pero prestan su apoyo a la persona si titubea o no sabe qué camino tomar; apoyan constantemente, pero sin olvidarse que la responsabilidad es del individuo” (Colomo y Casado, 2006).

Con la intención de aclarar los términos se debe evidenciar conceptual y prácticamente, es importante destacar lo que apuntan estos autores:

El mentoring inventa un futuro basado en la experiencia y la sabiduría de un tercero, mientras que el coaching lo hace partiendo de las propias posibilidades del individuo. Aunque los coachs se les considera profesionales de amplia experiencia empresarial, los mentores están reconocidos como expertos en la materia específica que tutorizan, es decir se trata de recursos con mayores competencias técnicas. El mentoring suele centrarse más específicamente en el ámbito profesional en términos de ascenso laboral. Los mentores poseen un considerable poder e influencia para impulsar la carrera profesional del individuo y recomendar ascensos. Los mentores transmiten e inculcan las normas y valores de la profesión y/o organización, mientras que el coaching está más relacionado con la exploración y desarrollo de los valores, la visión y los estándares propios del individuo (Sketch, Johnson & Casella, 2001) (como se citó en Colomo y Casado, 2006).

En tiempos modernos, el mentoring se considera algo estratégico dentro de las organizaciones, es decir, “algo que puede tener un impacto en el futuro de la organización y en sus objetivos” (Hezlett y Gibson, 2007, como se citó en Carrasco, 2022). Es decir, que para las organizaciones puede ser rentable, bien implementado, invertir en esta metodología de aprendizaje, como uno de sus pilares más importantes, ya que les puede permitir tener entre

otros beneficios, bajar los índices de rotación, desarrollo de habilidades de liderazgo, mejora en el desempeño. Refiriéndose a los beneficios que esta práctica trae a las organizaciones:

Las organizaciones se benefician de una mayor motivación de los empleados, menores tasas de movilidad laboral y el mejoramiento de las capacidades de liderazgo y desarrollo que se produce en su seno (Hunt & Michael, 1983; Viator and Scandura, 1991; Levesque et al, 2005), contando con empleados más adaptables, deseosos de compartir sus conocimientos con otros y capaces de enfrentarse a una toma de decisiones con mayores garantías (Ragins and Scandura, 1999). (como se citó en Colomo y Casado, 2006).

Se debe entender que para que este proceso sea efectivo, debe cumplir con una condición, y es la de ser una relación, estable, ininterrumpida y continua:

La mentoría es un proceso continuo, que no se da en un solo momento por lo cual se determina como una relación en tiempo indefinido, ya que es el apoyo para desarrollar habilidades, resultados del rendimiento y desarrollo acelerado del personal, considerándose como guía para el desarrollo del trabajo, dando al mentor la oportunidad de desarrollar planes para incrementar la satisfacción laboral, la productividad del personal y la estabilidad de aquellos que se emplearon. La mentoría en el liderazgo se focaliza en los aspectos creativos, siendo considerada como un componente de crecimiento, descubrimiento, ejemplo, y maduración, prospectando un proceso de crecimiento y creatividad humana apoyando el ascenso gerencial del trabajador a gerente, CEO o líder en una pirámide de jerarquía. (Erazo et al.,2011)

Estos autores también resumen claramente sobre los tipos de mentoría, donde se reconocen dos tipos, “la informal y la formal. Donde la primera es conocida como mentoría natural, tradicional, informal real o no planificada, se trata del modelo de mentoría más desarrollado en la actualidad y a lo largo de todas las civilizaciones” (Erazo et al.,2011) evidenciando que naturalmente los seres humanos por su condición gregaria innata tienden a buscar consejo de otros a los que consideran más sabios, experimentados y con los que han

desarrollado un vínculo con un nivel de confianza suficiente y fuerte que mantiene la relación estrecha y unida, permitiéndole a ambos, interactuar abierta y directamente.

Finalmente, con respecto al concepto de mentoría, Clutterbuck (2015), lo define como un proceso que brinda acompañamiento durante situaciones, procesos o transiciones específicas durante la vida de las personas que participan de él, un aspecto importante en esta actividad es el propósito que se persigue, el ámbito en el que se desarrolla y por supuesto las expectativas de los involucrados. Dado que la mentoría o la tutoría es un proceso que potencia el desarrollo personal y profesional que, involucra a una persona con más experiencia, el mentor, que enseña, aconseja, sirve de modelo, guía y ayuda a otra, y en el cual se invierte tiempo, energía y conocimientos. Otro autor que ha trabajado sobre este ha sido John C. Maxwell (2008) quien en su libro “Mentoring 101: lo que todo líder necesita saber”, afirma que pocas personas son mentoras de otras porque es un trabajo duro y la mayoría de las personas se enfocan en sí mismas, además destaca que el proceso es complicado porque se está trabajando con personas.

Clutterbuck (2015) resalta que en este proceso de mentoría participan cuatro actores: mentor, mentee (pupilo), supervisor directo y director del programa, es importante escoger cuidadosamente a los integrantes del proceso, ya que deben tener la disposición correcta para aprender, lo cual es crucial. Para el autor, también es importante evaluar el proceso con estándares adecuados, esto permite ajustar aspectos durante la marcha del proceso. Esto quiere decir que para ser efectivo, debe ser un proceso estructurado, formal, con fases y tiempos definidos.

El mentoring implica la generación de una relación o conexión cercana Zachary (2000) resalta que toda relación enfrenta obstáculos y la relación de tutoría no es la excepción, el desafío es superarlos y aprender de la experiencia.

Clutterbuck (2015) declara algunas características básicas del mentoring: se basa en la confianza mutua; ambos participantes se desarrollan profesional y personalmente; hay

confidencialidad compartida, los resultados deben ser buenos para mentor y mentee, se mantiene en la frontera de la amistad, y frecuentemente se transforma en eso.

Si bien el mentoring es un concepto utilizado en el mundo empresarial, Clutterbuck (2015) también explica que hay dos enfoques importantes, el formal, que implica un mentoring coordinado, estructurado, definido y con procesos claramente establecidos; por otro lado, existe el mentoring informal, que, como su nombre indica, funciona sin una estructura definida, está basado en la confianza, empatía y amistad.

Ahora bien, Aburdene y Naisbitt (1992) en su libro Megatendendias de la Mujer, logran consolidar una interesante mirada de la evolución de la mujer y su proceso en este camino por llegar a los más altos lugares en todos los escenarios. En su libro, mencionan un informe publicado en 1991 por la Fundación de la Mayoría Feminista, el cual reveló que “de los 6502 altos empleados de las 500 compañías de Fortune, de subdirecciones para arriba, solamente 175 son mujeres” (p. 2). Además, “que las mujeres tardarían “475 años” en alcanzar la igualdad con los hombres en el medio empresarial” con desalentadores pronósticos sobre este tema, no obstante, en sus investigaciones, los autores siempre han pronosticado “que las mujeres llegarían a ocupar los cargos más elevados de las organizaciones en este decenio”. Los autores, también concluyen que “el cambio comienza lentamente, con altibajos, dando marcha atrás algunas veces, hasta cobrar impulso y convertirse en una masa crítica explosiva. Basta con ver los ejemplos de Europa oriental, Unión soviética y *el apartheid*”. (1992, p. 1).

Aburdene y Naisbitt (1992) también afirman que “las mujeres están listas para dar el paso.” Korn (de Korn/Ferry Internacional), predice que las mujeres llegarán a los niveles más altos entre 1995 y 2000. (p. 3)

Este recorrido donde se realiza una amplia revisión de los conceptos fundamentales que le dan estructura a este estudio, como percepción, referente, liderazgo, dirección y mentoring, se procura aterrizar estos conceptos al contexto específico del mundo empresarial, por lo que es necesario reconocer el término “liderazgo femenino” como parte fundamental del

mismo. Santilli, P. (2011). Para esto, es necesario traer una asociación de estos conceptos, lo cual permitirá reconocer más de cerca las experiencias de mujeres que viven esta realidad día a día, haciendo foco en el contexto laboral.

De acuerdo a Aburdene y Naisbitt (1992), las mujeres empiezan a involucrarse en capos que, hasta ahora, solo han sido dominados por los hombres, desde las noticias deportivas hasta el trabajo policial. (p. 4).

Con el ánimo de conocer algunos de esos estudios sobre la mujer en este escenario, su estilo particular de ejercer el liderazgo y su capacidad de ocupar cargos directivos en las organizaciones; se presenta una de las más pertinentes investigaciones relacionadas con este tema, María Consuelo Cárdenas de Sanz, psicóloga y docente de la Universidad de los Andes, es una pionera a nivel regional (Latinoamérica) en investigación sobre mujeres ejecutivas, el liderazgo femenino y temas de género en las organizaciones, por lo cual su investigación sirve como base para este estudio.

En su libro *En busca del liderazgo femenino: el recorrido de una investigación,* Cárdenas (2017) comparte los hallazgos de 14 años de trabajo, llegando a valiosas conclusiones para ambos géneros y para el mundo organizacional. En este recorrido, afirma que los hombres y las mujeres son diferentes, piensan, actúan y sienten distinto, que por esa razón las mujeres aportan algo diferente a los hombres en todos los campos de la vida, como el trabajo, las relaciones, e incluso en el ejercicio del poder implícito en los cargos altos en las empresas. Con esto se infiere que las mujeres no deben buscar igualdad, pero si equidad, nunca serán iguales a los hombres y esa diferencia engrandece su valor, haciéndolas únicas.

Con relación a este tema, otra estudiosa de este asunto Susana Pulido Rivera, licenciada de la Universidad de Granada, en su artículo “Liderazgo y Mujer”, afirma que se observan claras diferencias entre hombres y mujeres a la hora de realizar tareas de dirección y retoma a Karina Doña quien plantea que ciertamente, las mujeres tienen una serie de características propias que las distinguen de los hombres, y esas características las harían

especialmente válidas para dirigir una organización. (Doña, 2004, como se citó en Pulido, 2014).

Cárdenas (2017) también menciona en su libro que es precisamente esa diferencia y contribución particular que hacen las mujeres, la que requiere ser potenciada. Puntualmente, sus hallazgos dan una mirada distinta a esa “lucha” que las mujeres han promovido durante tantos años, intentando ser reconocidas como iguales a los hombres, desgastándose en su intento, en lugar de reconocer en sí mismas su valor y aprovecharlo, justamente por ser diferentes al género masculino en todo, y también claro está, en su forma de liderar.

También, Aburdene y Naisbitt (1992), expresan que gracias a la gran oleada de actividad económica femenina, se ha propiciado un nuevo y atractivo estilo de liderazgo, descrito como un estilo que rechaza la dirección autoritaria al modo militar y ese basa en dar apoyo y autoridad a la gente para así incrementar la productividad y las utilidades. (p. 4)

Por otro lado, citando una comunicación personal con Chloe Rutter, profesora de lenguas y cultura de la Universidad de los Andes, Cárdenas (2017) expresa que "los hombres también pueden ejercer un liderazgo femenino, y esto no implica que sea malo un liderazgo masculino, la masculinidad dominante lo es, como lo es también la feminidad pasiva, pero la feminidad y la masculinidad pueden y deben coexistir en los hombres y las mujeres que llegan a posiciones de liderazgo". (p. 8).

Con esto, su libro procura develar una realidad donde se evidencia que la responsabilidad de esta discriminación puede ser, en parte, compartida, ya que identifica en las mujeres una falta de conciencia de su propio poder y por esto, no saben cómo hacer valer sus aportes y su estilo de liderar. Si bien es muy valioso que las mujeres reconozcan y valoren su propio esfuerzo y sus resultados, lo negativo de considerar que su éxito se debe a sus esfuerzos individuales, es que no se dan cuenta de la importancia relativa de apoyar el desarrollo de políticas y procedimientos que apoyen el liderazgo femenino al interior de las organizaciones.

Por esta razón, es importante quitar los sesgos e intentar colocar una lente de objetividad frente a estos temas, y de esta forma, Cárdenas (2017) estudia las barreras que enfrentan las mujeres en su proceso de crecimiento en las organizaciones, llegando a dos interesantes conclusiones; la primera es que la principal barrera son sus propios dilemas, siendo más fuerte el dilema hogar – trabajo; y la segunda es que su estilo de liderazgo puede ser una ventaja o una desventaja, esto evidencia la resistencia del mundo organizacional por aceptarlo, ya que su estilo no es lo que habitualmente se espera en los cargos de la más alta jerarquía, gracias a los estereotipos que siguen vigentes en nuestra cultura.

Frente a al dilema del equilibrio hogar - trabajo, Pulido (2014) destaca que las mujeres no deberían tener que elegir entre el trabajo y la familia, a modo excluyente, que lo ideal es lograr una compatibilización entre estos dos campos de su vida como lo logra un varón, el asunto aquí es encontrar la forma más efectiva para ellas de hacerlo. Por esta razón, resalta la necesidad imperante de trabajar por lograr que las organizaciones sean cada vez más comprometidas y conscientes de la vida familiar de sus trabajadores, siendo así, más humanas. De esta forma se facilitaría infinitamente el camino de ascenso de las mujeres en las organizaciones, lo cual no solo es una cuestión de equidad en las oportunidades, que es esencial, sino que también puede ser una forma de mejorar la competitividad las empresas.

También, el análisis sobre los resultados del estudio de Cárdenas (2017) demostró tendencias sobre los prejuicios y formas de discriminación que encontraron las participantes en algún momento a lo largo de su carrera, y entre otros, se valoró su percepción frente al machismo, siendo que el 78.8% considera que sí dificulta su ascenso como mujeres a posiciones de dirección.

La metáfora del “Techo de cristal” resulta interesante de revisar en este contexto, de acuerdo con un artículo de El Mundo, el término *Glass ceiling* apareció por primera vez en el Wall Street Journal en 1986 y se refería a los impedimentos con los que se encontraban las profesionales cualificadas para acceder a puestos de responsabilidad en el contexto del

mercado estadounidense. Esta metáfora se refiere a las normas no escritas en las organizaciones que dificultan a las mujeres puedan acceder a puestos de alta dirección, y al parecer, para muchas mujeres, es una cultura que sigue vigente y no es exclusiva de las mujeres norteamericanas. Al analizar esta metáfora, puede relacionarse con prejuicios, la educación y el enfoque que se les inculca a los niños y niñas desde muy pequeños. Maria Consuelo Cárdenas, en su libro “En busca del liderazgo femenino”, menciona una comunicación personal que sostuvo con Isabel Londoño, el 27 de enero del 2016, donde esta última hace las siguientes afirmaciones: “en el juego con muñecas no hay estrategia”... “prejuicios los tienen también las mujeres que no se atreven a imaginarse cruzando el techo de cristal”, aludiendo a la responsabilidad de las mujeres en este proceso, y destacando que “sin una estrategia de crecimiento, sin ambiciones, no se logra” Cárdenas (2017, p.78)

Cárdenas retoma la investigación de Rosener, quien afirma que las mujeres que han roto el “techo de cristal” no pueden encasillarse en un modelo de liderazgo definido y comúnmente asociado a los hombres. Es decir que, aunque en un principio hayan seguido las reglas del estilo de los hombres, una vez abonado el terreno, logran desarrollar habilidades y actitudes de liderazgo propias permeadas por la experiencia como mujeres. (Rosener, 1990, como se citó en Cárdenas, 2017).

Por esta razón, Cárdenas (2017), en su interés por conocer las características del estilo de liderazgo femenino, encontró que el liderazgo transformacional aparentemente es ejercido con mayor frecuencia por parte de las mujeres. (Eagly, Johannesen - Scmint y Van Engen, 2003). Este se caracteriza, porque quién lo ejerce sirve de inspiración para sus colaboradores y busca que se transformen en el ejercicio de su trabajo, promueve relaciones positivas y el compromiso con la tarea, de tal forma que den siempre la milla extra. Sin embargo, también aparece el liderazgo transaccional que se ejerce implementando recompensas positivas o negativas de acuerdo a los resultados, y este último también es ejercido por las mujeres, siendo mayormente enfocado en recompensas positivas.

Pulido (2014), se basa en las afirmaciones de Helen Fisher (2000), cuando menciona que hombres y mujeres son distintos, porque ambos tienen sus propias dotes naturales, que ella llama "capacidades innatas". Para Fisher, las capacidades innatas de la mujer se resumen en las siguientes: habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales; sensibilidad emocional; empatía; excelente sentido del tacto, del olfato y del oído; paciencia; capacidad para pensar y hacer varias cosas simultáneamente; una amplia visión contextual de las cosas; afición a hacer planes a largo plazo; talento para crear redes de contacto y para negociar; impulso maternal; preferencia por cooperar, llegar a consensos y liderar sirviéndose de equipos igualitarios.

Si bien naturalmente, los hombres y las mujeres tienes habilidades y capacidades diferentes, en cuanto a lo que se refiere a la forma, Cárdenas (2017) observa en su investigación, que, al comparar los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, es que las diferencias parecen ser tan mínimas, que puede deberse más a particularidades de cada persona por su crianza, educación y experiencias individuales, que por género. Es decir, que es posible encontrar que algunas mujeres en el ejercicio del liderazgo pueden evidenciar comportamientos “masculinizados”, al igual que algunos hombres, cuenten con comportamientos más “femeninos” en su forma de liderar.

Ahora bien, en los últimos años, las organizaciones se han enfocado en llegar a la excelencia y calidad integral, por lo que han venido incluyendo la utilización y aplicación de técnicas de formación y desarrollo de sus trabajadores que repercutan directamente en su eficacia comportamental y por ende en la organizacional. Entre dichas prácticas, destacan los procesos de coaching y mentoring, ambas son metodologías, consideradas por algunos autores, muy poderosas tanto para los individuos que participan en estas como para las empresas que las implementan, comparten el propósito final de promover el desarrollo personal y profesional, tienen como base una filosofía de buscar el aprendizaje y demandan de los involucrados, avanzadas habilidades personales e interpersonales.

Aterrizando al asunto de la percepción de las mujeres frente a la influencia de un mentor en sus vidas, Cárdenas se basa en una serie de investigaciones de campo, realizadas por sus estudiantes sobre mujeres directivas, para definir su opinión sobre el tema. Todas aseguraron que tuvieron un mentor que las apoyó en su ascenso. Esto da pie para validar si esta realidad aplica en igual medida para las mujeres directivas del Grupo Éxito. Frente a este tema, se cuenta con el precedente de que los procesos de mentoría sean estructurados o no, generan cambios significativos en los participantes y también resultan enriquecedores para los propios mentores, sin duda son un ejercicio de aprendizaje compartido y mutuo. Como ejemplo reciente de la importancia de que las organizaciones deben hacerse partícipes y responsables de su impacto social, la empresa Repsol ha sido referente y pionera en este asunto, ya que se evidencia que han tomado en cuenta la evolución que ha vivido la sociedad durante los últimos años y esto les ha permitido valorar el talento femenino y su participación en los diferentes ámbitos (Muñoz, 2021). Por todo esto, han venido implementando iniciativas para avanzar hacia una cultura mayormente inclusiva, en la que el talento femenino se desarrolle en su máximo potencial. Una de estas iniciativas son los programas de mentorías, tanto internas como en alianza con otras compañías y organizaciones, y que tiene un impacto muy positivo en acelerar el desarrollo de habilidades, favoreciendo conversaciones, la generación de conexiones y redes interpersonales.

Carmen Muñoz, directora corporativa de personas y organización de Repsol, afirma que estos, “son programas globales generan un entorno muy potente para el desarrollo profesional” (Muñoz,2021), que a su vez permiten promover y adquirir nuevos conocimientos. En ellos, una persona de nuestro equipo directivo actúa como mentor de otra que se encuentra en proceso de desarrollo. Afirma que, en definitiva, es una iniciativa de acompañamiento completamente personalizada en la que se favorece el autoconocimiento, al compartir experiencias, soluciones y creando vínculos de apoyo que fomentan el crecimiento, la confianza y el liderazgo. además de ampliar la red de contactos tanto internos como externos.

Esto es un claro ejemplo de que las organizaciones tienen la responsabilidad de, no sólo ser un reflejo de la sociedad, sino de contribuir a su evolución y sin duda, esto puede lograrse a través de la implementación de herramientas de valor que apuesten por el desarrollo del talento y el liderazgo de las mujeres que representan un alto porcentaje de la sociedad y, por tanto, del talento disponible.

Diseño Metodológico

Método de investigación

La presente investigación se sustenta en un enfoque metodológico cualitativo, descriptivo, no experimental y transversal. Basado según las definiciones de Hernández et al. (2014):

- Tiene un enfoque cualitativo dado que, “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” … “los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.” (Hernández et al., 2014, p.7). Para este estudio se plantearon las preguntas de la entrevista basados en una hipótesis, pero en el transcurso de dichas entrevistas y dada la naturaleza del enfoque, surgieron nuevos interrogantes que permitieron concluir nuevas hipótesis.
- Es descriptivo, entendiendo que trata de “describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan” … “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (Hernández et al., 2014, p.92). La recolección de información permitió conocer y describir la

experiencia y el impacto del programa de desarrollo en un grupo de mujeres, sin embargo, el objetivo no fue encontrar si existe alguna correlación entre sus características.

- No experimental, dado que esta se concentra en "(…) observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos" … "en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza." (Hernández et al., 2014, p.152). De acuerdo con este planteamiento del autor, la investigación se enfocó en observar y analizar las distintas situaciones y experiencias vividas por las entrevistas sin intervenir o manipular las mismas.
- Es transversal, puesto que, "su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" … haciendo énfasis en que "recopilan datos en un momento único" (Hernández et al., 2014, p.154). Teniendo en cuenta esto, la recolección de información se realizó en un encuentro único y puntual con cada una de las entrevistadas y no se hizo seguimiento a variables de datos a lo largo del tiempo.

Métodos de Recopilación de Datos

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizaron entrevistas semiestructuradas como instrumento de recolección de datos, con una guía de preguntas orientadoras las cuales tenían la posibilidad de indagar de manera abierta y flexible sobre cada proceso; buscando identificar, desde cada perspectiva y narración la respuesta a la pregunta de investigación.

Características de los Sujetos

Para realizar las entrevistas semiestructuradas, la investigación se enfocó en personas con ciertos perfiles concretos que cumplieran con una serie de requisitos para que la

información presentada fuera realmente útil para el trabajo. El panel de expertos estuvo formado por 13 entrevistadas cuidadosamente seleccionadas que contribuyeron a este trabajo desde su propia experiencia.

Los perfiles de las entrevistadas comparten la experiencia en común sobre la participación del programa “Mujeres Líderes” en Grupo Éxito.

Las mujeres que proporcionaron la información a través de las entrevistas tienen las siguientes características:

a. Son empleadas activas al momento de la entrevista en Grupo Éxito.

b. Ocupan cargos directivos en los niveles 2, 3 y 4 de la estructura organizacional de la Compañía.

c. Participaron del programa formal de mentoría y desarrollo llamado “Mujeres Líderes”.

Datos Básicos de las Entrevistadas

Entrevistada 1. Ocupa su cargo en Grupo Éxito hace 7 años y un recorrido total en la compañía que suman 17 años de experiencia. Tiene formación administrativa y de comunicaciones con especialización en mercadeo.

Entrevistada 2. Ocupa su cargo hace 9 meses y un recorrido total en la compañía que suman 10 años de experiencia. Tiene formación profesional en ingeniería de alimentos con especialización en alta gerencia.

Entrevistada 3. Ocupa el cargo hace 5 años y un recorrido total en la compañía que suman 22 años de experiencia. Tiene formación profesional en ingeniería informática, especialización en negocios internacionales y diplomados en finanzas y estadística.

Entrevistada 4. Ocupa su cargo hace 1 mes y un recorrido total en la compañía que suman 5 años de experiencia. Tiene formación profesional en ingeniería administrativa, especialización en gerencia de mercadeo.

Entrevistada 5. Ocupa el cargo hace 7 años y un recorrido total en la compañía que suman 18 años de experiencia. Tiene formación profesional como ingeniera administradora con especialización en mercadeo gerencial.

Entrevistada 6. Ocupa el cargo hace 6 meses y un recorrido total en la compañía que suman 12 años de experiencia. Tiene formación profesional en ingeniería industrial y especialización en logística integral.

Entrevistada 7. Ocupa su cargo hace 6 meses y un recorrido total en la compañía que suman 26 años de experiencia. Tiene formación profesional como comunicadora social, con especialización en mercadeo.

Entrevistada 8. Ocupa el cargo hace 2 meses y un recorrido total en la compañía que suman 5 años de experiencia. Tiene formación profesional como administradora de empresas y negocios internacionales y especialista en finanzas corporativas.

Entrevistada 9. Ocupa el cargo hace 3 años y un recorrido total en la compañía que suman 16 años de experiencia. Tiene formación profesional en Administración de negocios y especialización en mercadeo en la universidad EAFIT.

Entrevistada 10. Ocupa su cargo hace 1 mes y un recorrido total en la compañía que suman 6 años de experiencia. Tiene formación profesional como contadora y maestría en administración de negocios.

Entrevistada 11. Ocupa el cargo hace 1 año y 6 meses y un recorrido total en la compañía que suman 23 años de experiencia. Tiene formación profesional como ingeniera de sistemas y posgrado en gerencia financiera y de mercadeo.

Entrevistada 12. Ingresó a Grupo Éxito a ocupar su cargo sumando 3 años de experiencia en la compañía. Tiene formación profesional como Abogada con una maestría de negocios bancarios y financieros en la Universidad de Alcalá.

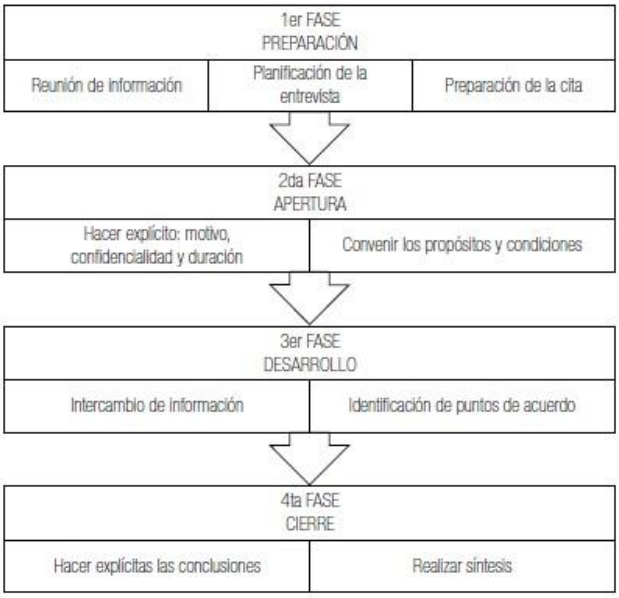
Entrevistada 13. Ocupa el cargo hace 3 años y medio y un recorrido total en la compañía que suman 17 años de experiencia. Tiene formación profesional en ingeniería administrativa en la escuela de ingeniería de Antioquia y un MBA en Administración en la universidad EAFIT.

Fases del Proceso de Entrevista

(Díaz et al., 2013) afirma que “cada tipo de entrevista tiene su peculiaridad, sin embargo, en el momento de su desarrollo se presentan determinados momentos homogéneos.” Y comparte la siguiente imagen que muestra las fases de una entrevista:

Figura 1.

Fases de la entrevista



Tomado de Díaz, et al. (2013). P. 64.

De acuerdo con este planteamiento del autor, las fases de la entrevista de la presente investigación fueron desarrolladas así:

Fase 1. Luego de definir el problema de investigación, objetivo general y específicos; se avanzó con la elaboración de las preguntas orientadoras que buscaran responder a cada uno de los elementos primeramente mencionados. Adicionalmente, se revisó la base de datos del público que cumplía con los requisitos descritos en el apartado “Características de los sujetos” y se eligió la muestra a entrevistar de manera diversa, citando a mujeres de distintas áreas de la compañía para tener un panorama más amplio.

Fase 2. Una vez se dio apertura al espacio, se inició agradeciendo por la disposición de tiempo y actitud al participar de la investigación. Posteriormente, se realizó la presentación de las investigadoras y se explicó el objetivo del estudio; de igual manera se solicitó y envió el consentimiento para grabar la conversación tal como se muestra en el Anexo 2. Consentimiento informado

Fase 3. A través de una conversación flexible y amable para generar confianza en el entorno, se realizaron las preguntas orientadoras planeadas en la fase 1, y según el caso, se dio la oportunidad de indagar sobre otros cuestionamientos que permitieran resolver el problema de investigación o entregar insumos que generen valor al programa objeto de estudio.

Fase 4. En el cierre de la entrevista, se realizó una breve recapitulación de los temas abordados y principales conclusiones del espacio, permitiendo a las participantes mencionar o profundizar sobre ideas que no haya expuesto. Para finalizar, nuevamente se dieron los agradecimientos a las entrevistadas por la participación del estudio.

Diseño del Instrumento

La entrevista cualitativa es “una interacción en la cual se exploran diferentes realidades y percepciones, donde el investigador intenta ver las situaciones de la forma como la ven sus informantes” (Bonilla & Rodríguez, 2005, p.159). De acuerdo con este planteamiento, se

escogió la entrevista semiestructurada como herramienta para la recolección de información del presente estudio.

Como se mencionó en la fase 1 de la entrevista, las preguntas se elaboraron con la intención de que cada una de ellas lograra responder al objetivo general y específicos de la investigación. De esta manera, la correlación objetivos-pregunta se estableció así:

Respecto al objetivo específico número 1: “Identificar la existencia de referentes de liderazgo en mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito a lo largo de su vida.” Se derivó la siguiente pregunta:

- ¿En qué medida esas competencias fueron desarrolladas a través de formaciones, transmitidas o inspiradas por algún mentor o referente?

Respecto al objetivo específico número 2: “Describir cómo han influido estos mentores o referentes en su rol como líder.” Se derivó la siguiente pregunta:

- ¿Qué diferencia has notado en tu liderazgo antes y después de vivir el proceso de mentoría en la Compañía?

Respecto al objetivo específico número 3: “Indagar sobre el impacto de los procesos de mentoría en mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito.” Se derivaron las siguientes preguntas:

- Háblanos un poco de tu experiencia en el proceso de mentoring vivido en el programa mujeres líderes.
- ¿Cuál consideras que ha sido el principal aporte o impacto del proceso de mentoring vivido en el programa “Mujeres Líderes” en tu vida?

Finalmente, respecto al objetivo específico número 4: “Aportar posibles insumos a la organización que enriquezcan los procesos formales de mentoría y desarrollo de líderes, como el programa “Mujeres líderes”.” Se derivaron las siguientes preguntas:

- ¿En algún momento has percibido techos de cristal en tu crecimiento profesional?

- De cara a una potencialización de la experiencia que se vive en el programa Mujeres Líderes, ¿qué le agregarías, quitarías o modificarías?

Resultados

Para una comprensión más sencilla de los resultados, se extrajeron algunos fragmentos textuales de las respuestas de las entrevistas, evitando sacarlas de contexto. Los análisis han sido organizados en una tabla para facilitar el proceso de observación y comparación de las respuestas.

El esquema de análisis para el registro de la información obtenida es el siguiente:

Tabla 1.

Tabla para el diligenciamiento de resultados.

Resultados Objetivo específico # 1		**Pregunta:**
Participante	**Respuesta**	**Análisis**
Entrevistada 1		
Entrevistada 2		
Entrevistada ...		

Resultados Objetivo específico # 1	Identificar la existencia de referentes de liderazgo en mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito a lo largo de su vida.	**Pregunta:**
		¿En qué medida esas competencias fueron desarrolladas a través de

		formaciones, transmitidas o inspiradas por algún mentor o referente?
Participante	**Respuesta**	**Análisis**
Entrevistada 1	"eso es un proceso...yo creo que yo lo adquirí con el ejemplo, pero lo desarrollé con la técnica"… "el refuerzo que a uno le da la academia, los cursos y las formaciones son método, le entregan a uno método, pero por lo menos a mí, me inspiró algo antes de, o sea, yo quiero ser así, pero fue el ejemplo que yo recibí mi mamá, yo siempre vi a mi mamá ayudando a los demás"... "creo que eso puede ser parte de ejemplo que uno vea de personas que inspiran a uno" "creo que sí tiene que haber un complemento, no es ni lo uno ni lo otro, tiene estar sensibilizado y tocado por el deseo de ser así, y para hacerlo bien, hay	La participante narra que su principal referente fue su mamá, quien a través del ejemplo inspiró e inculcó la competencia del servicio. Adicionalmente indica que hay competencias que se adquieren con el ejemplo de referentes pero que deben ser desarrolladas y potenciadas con formaciones ya que estos últimos entregan el método.

	competencias que requieren de un desarrollo técnico y uno empieza a buscar ese camino" "a mí me inspiraba mi líder cercano"	
Entrevistada 2	"la formación la ingeniería de alimentos pues me da muy muy buenas bases para entrar a como a, con criterio, llegar a los procesos y.… y supervisar pues que las cosas se cumplan y pedirle desde el marco legal a la gente"... "desde mi parte entonces, el aprendizaje continuo, no esperar a que te enseñen, te formen, ¿cierto? autogestionar ese conocimiento, digamos que eso a mí me ha ayudado mucho en estos grandes retos que he adquirido"..."	La participante indica que las bases fundamentales de su desempeño radican en la educación, su formación profesional y el autodesarrollo.

Entrevistada 3	"El don de servicio fue inculcado por mi mamá"… "Además creo que está la parte técnica y es que, en la medida que tú quieres autodesarrollarte, empiezas a leer un poco más, empiezas a estar en cursos"… "pero de cómo ser líder, el trabajo en equipo, pero como les digo, yo he dado con muy buenos jefes"	La participante concluye que su mamá fue su primer referente y que a lo largo de su carrera ha tenido el acompañamiento de muchos líderes que han marcado la diferencia en el desarrollo de sus competencias, con un complemento de autodesarrollo.
Entrevistada 4	yo siento que no, como que nací y lo fui...lo fui desarrollando y potencializando... osea... yo creo que la pasión, eso va muy en uno... eso no es de aprender..."otras cosas como la comunicación ehhh pues no tenía un referente...yo me atrevía...yo siempre era la que quería presentar, todo el mundo le huye a presentar... mí no me da miedo presentar ¡cero!" "...uno de ellos también va aprendiendo... uno siempre de un	La entrevistada indica que su proceso ha sido muy autónomo, sus competencias han sido desarrolladas y potenciadas a través de la observación y la interiorización de buenas prácticas que ha identificado en muchos líderes, pero nunca tuvo un referente declarado o un acompañamiento continuo.

	líder tiene que coger lo bueno y desechar lo malo..." "eso es lo que he venido haciendo en estos 20 años de vida laboral... para ir construyendo lo que yo quiero ser" "de charlas...yo te dijo: en unas “entraba por aquí y me sale por aquí” porque el contenido no puede ser relevante, porque me aburrí... otras que yo digo: la sacaron del estadio, me interesó, me impactó, me llamó la atención, me generó cambios, ¿sí? he tenido como de todas... hay buenas, hay malas...	
Entrevistada 5	"Yo pienso que es más la experiencia por referentes espontáneos y también declarados"… "yo pienso que ha sido más de observación porque uno tiene la posibilidad de observar muchos y distintos tipos de liderazgo dentro del éxito y viendo con quien me	La participante indica que sus competencias han sido desarrolladas en un proceso de observación e interiorización individual, tomar lo mejor de cada líder que ha tenido de manera autónoma.

	identifico, con quien no"... "ir como analizando y sacando elementos para incorporarlos en mi liderazgo; y si pienso de verdad que las mentorías formales y los programas formales sirven muchísimo."... "toda esa parte del estilo de liderazgo y esa construcción sí la he visto como más autónoma"	

Entrevistada 6	"pues como decir como ¿referente este líder que tuve?... no, es más como que tomo lo bueno de las diferentes experiencias"..."yo creo que es algo que se desarrolla con el tiempo"… "ha sido algo como que se ha ido desarrollando…. la verdad ha sido ha sido mucho autodesarrollo y lo sigo haciendo pues"..."ya voy no estoy en el programa, ni tengo el mentor. pero me quedé como con esas cosas buenas y trato de mantenerlas y estar buscando pues, como cómo estar vigente ¿cierto?"... "te ponen las herramientas y uno va tomando…" "...la verdad es que pues a mí no me vino ningún jefe a decir: usted tiene que hacer esto o aquello... uno empieza y uno empieza a preguntar..." "ya estando como digamos como líder, pues ya los foros donde tú	La entrevistada narra que sus competencias han sido desarrolladas con el tiempo, a través del autodesarrollo, formaciones y mucha observación.

	participas tienen otro nivel ¿cierto? ..."entonces ya hay si empieza el autoaprendizaje, el autodesarrollo, entonces digo, que esto es una parte en tu ser, natural de tu ser, de tu propósito de vida, en lo que crees, y otra de la familia, del colegio"... "yo estudié se llama Normal Antioqueña, el lema era “Formar líderes capaces de influir en su medio y transformarlo” y a mí eso se me quedó"...	

Entrevistada 7	"para mí son de la formación de los valores de la casa, porque es muy la personalidad"… "Pues yo he hecho cursos, y entre esos están los cursos que hicimos en el de mujeres y el del PAD, y algunos que la compañía nos ha metido; pero no es que yo diga: “es que soy así gracias a esta especialización que hice o este estudio que logré esto” Sí creo, pues como lo único, es que mi pensamiento es muy racional y práctico, porque soy comunicadora"... "la persona que para mí es referente, es mi papá, él es la persona más honesta, ética y correcta que conozco, y yo no soy capaz de llegar tarde, no soy capaz de no hacer algo, pues la disciplina es algo que tengo demasiado interiorizado"	La participante indica que una base fundamental es la formación desde casa, refiriéndose a los valores. Su principal referente fue su papá quien ayudó a interiorizar muchas de las competencias que la caracterizan.

Entrevistada 8	"Yo creo que ha sido eh mezcla de los dos ¿cierto? pero de los que te he mencionado son principalmente de ejemplo, y sobre todo de ejemplo de mi familia, sobre todo, pues obviamente los valores"..."desde mis padres obviamente"..."creo que también un en un referente de orden y de y de estructura ha sido mi hermana"..."sí yo creo que viene mucho obviamente desde la casa"... "para mí, mis padres hacían el sano balance, ¿cierto? mi mamá, una mujer aterrizada, metódica, berraca, organizada; mi papá, un ingeniero como entre la entre la línea de la inteligencia y la genialidad y la locura... entonces pues aterrizarlo traerlo a tierra... pues entonces como ese ese sano balance." "Y a medida pues que uno va teniendo la oportunidad de formarse, pues tiene también una	La entrevistada destaca la importancia del ejemplo de su familia, especialmente los valores, el orden y estructura; señalando a sus papás como unos referentes. Adicionalmente, indica que la observación de algunos estilos de liderazgo ha entregado una inspiración para reflexionar sobre sus competencias.

	elección de él como se quiere formar uno, ¿cierto? entonces la elección pues de la de la carrera, la elección pues también de los diferentes cursos ya o posgrados" "Así como que está, o está persona me iluminó en mi carrera o en mi o en mi vida...no, sino que en cada punto o en cada en cómo momento de la vida, como que llega una persona que como que te hace cuestionar como de si por donde vas si es o no... a repensar sus prioridades y ni siquiera personas, situaciones también que los llevan a uno a esa introspección" "...no hay MBA, no hay curso pues de liderazgo, de gerencia pues más potente que el autoconocimiento y la introspección..."	

Entrevistada 9	"en mi casa creo que mis papás han sido referentes para mí en 2 cosas: mi mamá, en un tema de relacionamiento y comunicación"… "Y mi papá, es una persona muy metódica, organizado, juicioso, pues que le gusta estudiar, que le gusta aprender. Entonces creo que los dos me influenciaron"... ". A mí, digamos que me cambió la vida, llegar al equipo de marcas propias, porque estaba liderado por un jefe que era francés...nos enseñó a trabajar con mucha metodología, a ser muy organizados, a tener método para todo"... "Digamos que entonces diría: mis papás, mis jefes en marcas propias y ya cuando llegué a ser líder en la parte comercial, me fui alimentando de referentes de personas que yo veía que tenían como ese espíritu comercial muy	La participante recuerda a sus papás como sus primeros referentes, adicionalmente indica que también encontró un acompañamiento e inspiración en algunos líderes que ha tenido en la compañía y el mentor del programa.

	desarrollado"... "y en mujeres líderes particularmente, que tuvimos un mentor...y fue una persona que ha influenciado en mi forma de trabajar"	

Entrevistada 10	"Pues mira, si tú me dices que una única persona, te diría que también me cuesta, un poquito difícil, pero por qué uno, porque he cambiado empresas"... "Por ejemplo esa visión estratégica y estar viendo más allá, si te lo da, o en mi caso sí me lo dio, consultores que yo conocí durante ese proceso, casi siempre, niveles altos".... "En Carvajal digamos, mi referente principal fue el jefe principal con el que estuve, con el que estuve ahí le aprendí mucho, el estilo de liderazgo, eh un poco más integral, osea entender a la persona, conocer a los equipos, más humano, digámoslo así"... "en el Grupo de Éxito, por supuesto, el líder natural que ha sido mi jefe, por supuesto, también le he aprendido mucho"..." yo sí creo que uno la vida profesional creo que uno si	La entrevistada concluye que hay competencias que ha potenciado a través de varios referentes en su carrera, señalando el rol trascendental que ha tenido para ella el ejemplo de sus líderes.

	va recogiendo. Yo no lo veo tan autónomo como tú lo dices, porque yo si debo agradecerle a todas esas personas, lo que pasa es que sí fue una suma de momentos, de experiencias profesionales".	
Entrevistada 11	"yo no creo que determinantemente todas esas cuatro competencias se formen en un único lugar; yo creo que es un cúmulo de experiencias que uno va adquiriendo a lo largo de su vida"… "sí era algo muy determinante para el trabajo colaborativo yo	La entrevistada indica que hay competencias que han sido inspiradas y transmitidas por algunos referentes, pero que el principal desarrollo se da a través del cúmulo de experiencias e interacciones.

	creo que eso es más desde la forma de ser individual, cierto creo que eso viene mucho como desde los genes creería yo"... "Creo que tal vez se pueden inspirar, desde el ejemplo de ver a otros que lo hacen de esta manera “ve como lo hizo de fácil yo también podría” más como así"...	
Entrevistada 12	"Mi mamá, dice esto viene desde casa"..."obviamente el grado de admiración es grandísimo, pero todas las cualidades que tengo yo, se las debo a ella. Es de formación por ella” ...	La participante indica que el punto de partida es desde casa, refiriéndose a su mamá como su principal fuente de inspiración, ejemplo y formación.
Entrevistada 13	" el ejemplo de mi mamá fue muy importante"..."siento que como que como esa disciplina, que las cosas se entregaban a tiempo, de que las cosas se hacían así, de que uno no hacía trampa"... " me acuerdo del	La entrevistada señala el ejemplo de su mamá como algo de vital importancia y principal fuente de inspiración para el desarrollo para su competencia más notoria que es la disciplina.

	ejemplo de mi mamá y todavía me inspira mucho"	

Resultados Objetivo específico # 2	Describir cómo han influido estos mentores o referentes en su rol como líder.	**Pregunta:** ¿Qué diferencia has notado en tu liderazgo antes y después de vivir el proceso de mentoría en la Compañía?
Participante	**Respuesta**	**Análisis**
Entrevistada 1	"después del proceso de Mentoring soy una líder más racional y menos emocional; sin pretender que esa emocionalidad, qué es lo que me caracteriza a mí, se borre"	El proceso de Mentoring permitió a la entrevistada basar la toma de decisiones en un proceso más racional y menos emocional, sin dejar de lado la empatía.

Entrevistada 2	"antes del proceso de mentoría, me la pasaba casi que todo el día en el almacén, y pues yo entendí con el proceso que no es la cantidad de tiempo, es la calidad, que le entregues como a cada espacio"... "en este rol que es todavía más exigente, de lograr pues como ese equilibrio" " Lo otro... eh el conocimiento"..."esa “dieta intelectual” ... "¡la disciplina!... era un mentor ¡juepucha!... "super empático... yo pienso que eso también yo lo he logrado pues cómo incorporar con mi metodología"	Después de vivir la mentoría, la participante identificó un liderazgo más equilibrado y nutrido a través de la dieta intelectual.
Entrevistada 3	"mi relación con las personas se volvió una relación más genuina"… "a pensar realmente cómo quiero impactar la vida del otro de manera positiva, más que saludarlo y ya, más que ser cordial, es genuinamente interesarme en la otra persona, y que si le pregunto	La participante señala que sus relaciones se volvieron más genuinas; volviendo su liderazgo más cercano y real.

	cómo estás realmente le estoy preguntando cómo estas para ver qué puedo hacer más allá de lo que esa persona me diga"…	
Entrevistada 4	"hoy es una persona totalmente diferente... más madura, con objetivos claros, con una manera clara de liderar a su equipo de trabajo, eh no me las se todas" "para mí ha sido el mejor regalo que nos ha dado la vida, para entender que tenemos que estar dispuestos al cambio, al cambio permanente, hacer flexible, entonces soy otra."	La entrevistada identifica un liderazgo más claro, metódico, pero a la vez más flexible y con apertura y disposición al cambio.
Entrevistada 5	"Entonces me quedo como una agenda priorizada "… "hoy en mi equipo ya es más usual encontrar espacios para un café, para una conversación con una persona de mi equipo que no necesariamente está amarrado a un tema de resultado o de operaciones, sino que son temas de desarrollo	La priorización de su agenda y tareas permitió a la participante vivir un liderazgo más cercano y ligado al desarrollo de su equipo desde el servicio y la entrega de sus conocimientos.

	del ser"... "ponerme en un modo servicio porque ya también quiero entregar eso, como que ya recibí un montón y ya he aprendido mucho qué bueno poder entregarles"	
Entrevistada 6	"el tener claro que había oportunidades de mejora en cómo manejaba mi comunicación verbal y no verbal... Trabajar en el tema de comunicación fue genial, pero más en la no verbal"... "tratar de ser consciente, de tener como ese es de autocuidado y de seguirlo trabajando… y eso fue todo un plan" "llevar a cabo conversaciones difíciles con mis líderes, con colegas y en la parte personal, fue como lo más ganador"	Propiciar conversaciones más transparentes, claras y asertivas, especialmente el manejo de conversaciones difíciles ayudó a reforzar su rol como líder, sumado al fortalecimiento de la comunicación no verbal.

Entrevistada 7	"fui más consciente de la responsabilidad que uno tiene como líder y, por ejemplo, entender qué ya como uno actúe, no solo como yo actúo por ser yo, sino que eso se refleja en el equipo"… "en el tema de mujeres, por ejemplo, Pues yo no era como tan consciente de que puede que para mí yo no sienta ni techos, ni sienta nada, pero puede que otras personas sí; entonces como yo apoyo a esas personas." "yo soy un ejemplo para ellos en ciertos temas, qué responsabilidad tengo frente a ellos. "	El principal impacto dentro de su rol como líder fue la consciencia de la responsabilidad e importancia que tiene su ejemplo para el equipo. Adicionalmente, respecto a las mujeres, reconocer y tener las herramientas para acompañar personas que enfrenten temas como techos de cristal.
Entrevistada 8	"embanderarme con el liderazgo femenino... siento que antes era como muy eh no lo no lo tenía tan visible en mi vida, de la capacidad y de la responsabilidad que tengo sobre este tema en la organización y no solamente en la organización sino en la sociedad"... "cuando que me nombraron	Para la participante reconocer la importancia de visibilizar el liderazgo femenino, embanderarse del tema y desplegarlo en su equipo fue uno de los principales aportes del programa; reconocer la importancia e impacto desde

	oficialmente vicepresidente, me llegaron varios correos de mujeres de la organización que nunca habían trabajado conmigo, felicitándome y diciéndome que se alegraban si yo llegara ahí, porque demostraba que las mujeres podíamos crecer en la organización y eso para mí fue súper revelador"	su rol no solo en la organización sino en la sociedad.
Entrevistada 9	"Yo creo que mucho, he cambiado mucho. Incluso, todo el tema de mentoría yo lo llevé a mi equipo"… "yo sabía que tenía las oportunidades porque internamente no me sentía tan segura, pero eso se refleja totalmente en lo que uno hace y eso lo ven las personas; entonces lo dije abiertamente con mi equipo y he tenido una retroalimentación muy positiva. "... "hay muchas otras cositas que uno tiene que ir puliendo, pero ese que era mi reto más grande, siento que	La entrevistada manifiesta que fortaleció su habilidad de toma de decisiones, pero que hacer ese trabajo de la mano del equipo le permitió vivir un proceso más transparente y de construcción conjunta; además que vio la oportunidad de realizar el mismo ejercicio de mejora con los líderes de su equipo.

	si tuve una evolución y me lo ha hecho saber el equipo."...	
Entrevistada 10	"me permitió darle la apertura a que mi equipo que dependía en ese momento de mí, pudiera conocer lo qué estaba viviendo yo con el mentor, que diera digamos, porque ahí había varias mujeres líderes que también estaban el programa, que trabajan conmigo, que compartiremos también entre todos ese programa que estábamos viendo y eso nos enriqueció a mi equipo y a mí"	Vivir un liderazgo más cercano y abierto, poder compartir la experiencia de mentoría con varios de sus líderes permitió a través del intercambio de opiniones el enriquecimiento de todos.

Entrevistada 11	"Yo creo que he cambiado más en conciencia"… "siento que en la conciencia que he adquirido a través de los programas he podido tener un poco más de equilibrio en mi vida, en mi ser como mujer, como persona, como madre, hija, pareja, etcétera"… "una conciencia de que hay que hacerlo muy bien también en todos los entornos"	La participante indica que el proceso de mentoría le permitió ser una líder más equilibrada, lograr un balance entre su vida personal, laboral y familiar con la plena consciencia que podía hacerlo muy bien en todos los entornos.
Entrevistada 12	"Siento que ha adquirido más seguridad y también confianza para saber que las cosas se están haciendo bien"..."tengo que aprender a soltar también"... "tengo un equipo que ha sido formado y que son capaces para asumir retos, y tengo que mostrarlos también."	La entrevistada desarrolló su empoderamiento y fue el punto de partida para entregarle más autonomía a su equipo, visibilizarlos y entregarle retos a la altura de sus capacidades.

Entrevistada 13	"Yo creo que ha cambiado demasiado... en los directores de mi equipo, 3 de ellos, trabajo con ellos desde hace por ahí 11 años, y les tocó toda mi evolución"... "siento que soy una líder como más empática..."yo muy poco en la tarea y si no me cumpliste la tarea, yo recuerdo que yo me enojaba, pero ahora trato de entender"..."más que de ser una líder como de mal ambiente, porque yo sé, reconozco que al principio yo era así..." "Ya trato de dar una líder más colaboradora, obviamente pues, y que la gente tenga más confianza en que las cosas."	La entrevistada manifiesta que ahora es una líder más empática, reconociendo que aún pueden trabajar enfocados en los resultados, pero a través de la colaboración, empatía, cercanía y movilización.

Resultados **Objetivo específico # 3**	Indagar sobre el impacto de los procesos de mentoría en mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito.	**Pregunta:**
		Háblanos un poco de tu experiencia en el proceso de Mentoring vivido en el programa mujeres líderes.

Participante	Respuesta	Análisis
Entrevistada 1	"mi mentora, que yo la elegí, la elegí como mi referente de la organización porque me parece una vieja súper tesa, porque me parece una mujer muy inteligente"… "yo ya había tenido varios feedback sobre ella, porque era una mujer muy dura, que en su liderazgo a veces no era muy cercana, que no sé, pero para mí el referente era el complemento de lo que a mí me estaba haciendo falta, más método, más técnica, más planeación"... "Al final, terminamos haciéndonos mentoría las dos"... "la escogí por lo técnico, por lo racional, pero sin saber que de verdad su tema de cercanía y sus competencias de comunicación y emocionales no estaban súper bien "... "buscando el equilibrio, vuelvo y	La participante manifiesta que la elección de su mentora se dio porque vio en ella fortalecidas algunas competencias que sentía en sí misma como una oportunidad de mejora. En su proceso identificó que la mentoría fue muy en doble vía dado que ella también tenía fortalezas que debía mejorar su mentora.

	les digo, yo soy una mujer 80% emocional – 20% racional y ella una mujer 90% racional y 10% emocional, y como nos complementamos en un ejercicio de conversación."	

Entrevistada 2	"Mi mentor, él se pensionó hace más o menos 8 meses, y me dijo: Juliana, me has dejado callado... ¡qué proceso tan lindo!" ...."yo le pedía cuerdita, mejor dicho mmm que me aconsejara, que me ayudara, que me orientara, también cuando no lo hacía bien, pues le pedía que me especificaran en que no estaba yo haciendo las cosas bien, y bueno, capitalice todos sus aprendizajes, y yo creo que eso pues me ayudo, me ayudó mucho"... " "esto como nos ayudó, cómo nos transformó, como nos movilizó, ¡qué grupo tan exitoso! mejor dicho algo con Mónica y decimos no maravilloso definitivamente valiosísimo" ... "yo siento que todo aportó. no me sentí de pronto el incómoda ni sentí que no genera pues	El proceso de mentoría para la participante fue trascendental, el mentor le dio guía y norte en aquellos aspectos que identificaron como oportunidades de mejora; el acompañamiento le sirvió para capitalizar los aprendizajes transmitidos por él.

	como ese valor no ninguna situación la verdad yo sí yo siempre sentí que el programa fue maravilloso y además que era maravilloso ver cómo todas las integrantes sabes que yo tengo compañeras la primera corte que ya están en unos cargos ¡wow!"	
Entrevistada 3	"El mentor que tuve, no pude haber escogido un mejor mentor"… "". Me empezó a dar tips, no es que él me diera consejos, sino que me decía: “Sandra cuando a mí me ha pasado esto, yo he hecho esto” "… "yo creo que él no lo hacía como:	El mentor escogido por la entrevistada cumplió y superó todas sus expectativas, el proceso más que un paso a paso o algo estructurado fue muy fluido, donde a través de la conversación el mentor le entregó buenas prácticas y recomendaciones, desde su

	“Sandra hoy vamos a aprender…” sino que en medio de la conversación el me daba mucho material para trabajar, entonces me daba tips y empezaba a investigar más de los tips que él me estaba dando, entonces iba ajustando y fue súper chévere, me parece que fue un muy buen mentor dentro de la compañía. "	experiencia, sobre cómo afrontar diversas situaciones.

Entrevistada 4	"Veee... ¡Me encantó! Para mí ha sido el mejor proceso que he tenido en mi vida... ¡en mi vida!" "...que Felipe Montoya me haya escogido como su mentee, ehhh que hombre tan espectacular... osea … yo no lo podía creer porque, son personas con demasiadas cosas pa' hacer, más él y él sacaba el tiempo y m y me acompañado de una manera divina, es más, no hemos terminado, el me sigue diciendo que nos citemos cada dos meses y yo sigo aprovechando, porque el he aprendido muchísimo... " "...tuve la oportunidad de ser seleccionada en este grupo de mujeres para abordar este acompañamiento con una metodología formal, osea algo que se toma con mucha seriedad y que te asignan un mentor, ehhh me pareció absolutamente	La entrevistada describe su proceso como lo mejor que ha vivido; se refiere a su mentor como un líder inspirador, cercano, que, a pesar de que el programa terminó, continúa aún ese acompañamiento de manera voluntaria.

	espectacular, ha sido como uno de los mejores regalos que he recibido a nivel profesional." "...el proceso de mentoría que he tenido, me he dado cuenta que no es así y he logrado romper esa barrera y he logrado darme cuenta... pues de verdad, tocar puertas, hablar con personas que nunca había hablado, visibilizarme más...entender que si viene un reto, tengo la capacidad de asumirlo y que si la compañía cree en mí..."	
Entrevistada 5	"La posibilidad de tener esa mentoría, sobre todo con mi mentor que fue Carlos Mario Giraldo, fue un regalo muy bonito. Fueron unas mentorías demasiado estructuradas, organizadas, bien planeadas tanto de su parte como de la mía, había entregables claros en las	La participante describe la mentoría como un regalo muy bonito; destaca la estructura de los espacios y el compromiso en doble vía. Cada uno de los espacios fueron muy enriquecedores y de aprendizaje a través de las experiencias compartidas por el mentor.

	conversaciones, eran muy enriquecedoras y aprendí mucho de sus historias, de su experiencia, de lo que leí, entonces ahí profesionalmente pues muchos chulos o sea súper cumplidas las expectativas"	
Entrevistada 6	"El Programa de Mujeres Líderes pues tiene toda una estructura... pues me aportó muchísimo"... "tuve la oportunidad de tener un mentor que me hizo evaluar y pensar, no solo en cómo era yo como el líder, sino cómo era yo como mamá y me ayudó a encontrar el propósito... mi propósito de vida... ¡eso a mí me encantó!" "uno cree que a veces ser líder es darla toda y trabajar y entonces yo me esforzaba por ser la mejor mamá, la mejor hija, la mejor empleada y me dejaba como... no me priorizaba"...	Para la participante, el mentor le ayudó a reflexionar sobre aspectos más allá del tema profesional, su impacto fue a nivel personal anclado a la identificación de su propósito de vida, a priorizarse y pensar en su bienestar personal, el autocuidado. Adicionalmente, mencionó la importancia del taller del síndrome del impostor y lo impactante que fue reconocer que todas lo sentían.

	"ese mentor me ayudó mucho como al autocuidado, a la reflexión y a esa parte como de... del ser"... " tuvimos talleres super chéveres, de marca personal, de síndrome de impostor... que cuando uno escucha los talleres pues uno dice: ay mí me pasa... pero técnicamente no lo comprendía o no sabía que el resto de mujeres lo vivía... Yo cuando iba a tener una intervención o algo o una entrevista, yo era muy insegura y me cuenta que todas somos así..."...ahh no soy yo… es… ¡somos muchas!"	
Entrevistada 7	"tuve un mentor demasiado bueno"… "aunque no éramos muy cercanos, me identifiqué mucho con su liderazgo y con su forma de ver la vida, pues no solo con el liderazgo sino también esa forma personal de él"…	La entrevistada menciona que se identificó y logró mucha afinidad con la perspectiva y tipo de liderazgo de su mentor, quien además le inspiró muchas cosas para su vida personal.

	"logramos una comunicación muy fluida durante todo el año que estuvimos como en el programa"	
Entrevistada 8	"...mi mentor con conversaciones muy interesantes, emmm fue una oportunidad para conocer a esa otra persona, darme a conocer, no como la gerente financiera, en ese momento sino como Ivonne, eh que muchas veces nos dedicamos es a presentarnos ante nuestros colegas es desde nuestro rol y no desde nuestro ser" "yo tuve la fortuna de contar con un mentor riguroso y juicioso con sus tiempos y sus y sus eh y su rol, ¿cierto? osea se lo tomó en serio."	Para la participante la oportunidad de vivir la mentoría y que su mentor se interesara en conocerla como persona más allá del rol que ocupaba fue una oportunidad muy valiosa; además que resalta la rigurosidad y compromiso que asumió con el proceso.

Entrevistada 9	"A mí la verdad el programa me encantó"… "Nosotras en el programa decíamos que parecíamos un grupo de apoyo, uno siempre encontraba otra persona que le pasaba lo mismo, o a otra que ya le había pasado y te contaba como lo había hecho"… "Entonces yo creo que entre nosotras mismas nos vamos volviendo como apoyo, y en ciertas cosas como mentoras de nosotras mismas, y eso entre mujeres ha sido demasiado chévere"	La entrevistada resalta lo valioso que fue para ella la comunidad y red de apoyo que se creó entre las participantes del programa; vivir entre ellas una especie de mentorías a menor escala que les permitía complementarse y potenciar sus habilidades.
Entrevistada 10	"...tuve la ventaja, fortuna, si lo podemos llamar así, de hacer el programa de lideres y hacer el programa autodesarrollo, al tiempo..." "para mí ese esfuerzo personal, de seguir evolucionando como líder, de Luisa, y poder ver también lo pueden compartir con	Vivir el programa de mentoría, simultáneamente al programa de autodesarrollo, fue para la participante una fortuna; la oportunidad de compartir experiencias entre las líderes que participaron el programa le permitió complementar todos los temas trabajados.

	otro líder que también me aportó qué hacía él, en su programa de desarrollo, y cómo eso me ayudó a complementar también en ese tema, que aún sigo convencida y me quedaron muchos de esos temas..."	
Entrevistada 11	"Yo tuve dos programas paralelos que fue mujeres líderes y el programa autodesarrollo de varios líderes de la organización, el PAD; y creo que de ambos recibí un montón, porque estaba en un momento de cambio en mi vida profesional que al tener estas herramientas y tener tiempo de pensar en mí misma y tener un mentor, una persona que me estuviera ahí digamos como haciendo el seguimiento, podría decir que ese fue mi mayor aporte"...	El programa de Mentoring fue, para la participante, la oportunidad de recibir herramientas para asumir el cambio de rol que estaba viviendo. Adicionalmente, destaca que tener el acompañamiento y seguimiento del mentor fue el principal aporte del proceso.

Entrevistada 12	"Fue un poco complejo al principio... yo escogí mi mentor pero tengo que reconocer, ahí sí, que yo no tenía mucho de donde escoger porque yo estoy en Bogotá, y pues las oficinas están en Medellín, entonces aquí en Bogotá, la que había escogido, está también en el programa, entonces no...""...entonces digamos que dije: una que yo creo que ni siquiera sabía que yo existía" ... " Escogí a Marce, tal vez ha sido muy por mi trabajo que tenido mucha relación con ella, y he visto también crecimiento en ella, entonces yo decía: ¡oiga chévere! porque veo en ella algo que me gustaría aprender!" "Este este proceso me ha servido... continuo porque ahí no terminó, ahí nos dieron unas pautas. Yo a veces, termino	El proceso de mentoría, a pesar que la participante se encontraba en otra ciudad, ayudó a fortalecer algunas habilidades y competencias que veía muy potenciadas en su mentora. Manifiesta que el programa y la mentoría le dieron las pautas o fueron el punto de inicio para iniciar ese proceso de transformación y aún sigue comprometida individualmente con su desarrollo como líder y en la mejora de las oportunidades que identificó.

	reuniones y es como: "tengo que corregir esto... no es con miedo que tengo que hablar”, no es con no es “no me tengo que esconder”, no “te tengo que reconocer a.… no sé digo que qué participar con fuerza”	

Entrevistada 13	"...yo elegí de mentora, a una persona que admiro mucho... Siento que tienes muchas cualidades que a mí me faltan..."... Mónica es una persona completamente detallista, una persona completamente enfocada, no solamente a las tareas sino a las personas. Yo, por ejemplo, y es uno de los retos que siempre me he puesto a trabajar, yo soy muy enfocada a la tarea, a que las cosas me salgan bien, a que a qué a que todo salga perfecto, pero a veces olvido pues que detrás de todo eso, hay personas que le ayudan a uno"... "Yo en Moni encontré esa persona, que es super buena laboralmente pero que también tiene un muy buen equilibrio con su vida personal"..."una cosa que me gustó mucho del proceso de mentoría es cuando vos te sentás	La mentora, para la participante, fue la oportunidad para fortalecer muchas cualidades que sentía que le faltaban; durante ese proceso de mentoría trabajó en la cercanía y en el equilibrio de su vida laboral y personal. Adicionalmente, resalta lo importante que fue conversar con las otras mujeres sobre aspectos que pensaba que solo ella sufría y es super común evidenciarlo, como, por ejemplo, el síndrome del impostor.

	a hablar con más mujeres, vos entendés que muchas cosas de las que vos sufrís, o de las que vos sentís son super común y todas las sufren".	

Resultados **Objetivo específico # 3**	Indagar sobre el impacto de los procesos de mentoría en mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito.	**Pregunta:** ¿Cuál consideras que ha sido el principal aporte o impacto del proceso de Mentoring vivido en el programa “Mujeres Líderes” en tu vida?
Participante	**Respuesta**	**Análisis**

Entrevistada 1	"En la generación de la conciencia del hoy y del ahora, porque soy muy acelerada; entonces a veces en esa búsqueda del resultado, taque taque taque, a veces incluso me olvido de mí, por estar pendiente del otro me olvido de mí"… "esa mentoría me ha ayudado a hacer conciencia de que, si yo no me preocupo por mí, es como cuando vos te montas a un avión y la azafata te dice: “en caso de emergencia van a caer las máscaras, póngase primero la suya para poder ayudar a los otros… Sálvese usted primero y ayude a los demás” usted no puede estar predicándole a los otros lo que usted no ha sido capaz de hacer por usted"	Para la entrevistada, enmarca el principal aporte que le dejó programa en una mejora significativa en su nivel de conciencia, frente a sí misma, haciendo énfasis en autocuidado y a mejorar su nivel de atención plena.

Entrevistada 2	"créaselo... crea que usted es una mujer valiente, capacitada, que nada le va a quedar grande" "ese fortalecimiento de la confianza y como de esa de esa de esa autoestima femenina"... "que somos capaces de responder multifacéticamente a cualquier reto, familiar, profesional... eh que somos capaces con todo"... "La compañía nos entregó las herramientas, nos entregó digamos nos premió con el proceso pero también, osea no, en ningún momento dudo que esas mujeres estuvieran capacitadas para ocupar esos cargos"..." "los mentores pues también hicieron muy una muy buena labor, porque ellos también entregaron como esa digamos nos entregaron todo de	El principal impacto generado para la entrevistada fue directo a su seguridad personal, a su autoestima y confianza en sus capacidades, habilidades y conocimientos; y esto tiene finalmente una repercusión en su visibilidad en la compañía.

	manera que fuéramos más visibles"	
Entrevistada 3	"De las cosas más importantes fue hacerme definir el propósito de la vida"… "usted en esas cosas no piensa, era como arranquen por ahí, pensar cómo va a escribir eso y eso le empieza a revolcar todo a uno, pues yo con la edad que estoy, con el camino que llevo, es como hacer un alto en el camino y haga la evaluación de donde va y para dónde es que	El tomarse el tiempo, hacer un ejercicio de reflexión profunda y personal, y finalmente definir un norte para continuar su camino con enfoque y más determinación fue el mayor impacto que rescata la entrevistada.

	sigue"... "Con el presidente de la compañía...el trato o la relación la siento demasiado cercana, entonces para mí eso fue de los objetivos grandes que cumplí en la parte profesional de la mano del mentor."	
Entrevistada 4	"primero yo entendí... cómo... es que uno no se puede mover diferente, uno no puede ser Paula en el trabajo y Paula en la familia"... "mi marca personal, es yo ser Paula la genuina, la alegre en todos lados..."... "en todos sale que soy una persona estresada..." "El poder, de la mano de personas que tienen el conocimiento, lograr definir pues...ahí yo pude establecer 3 cosas en las que yo quería realmente cambiar."	Reconocer su ser autentico y único, y la huella que quiere dejar en la vida de las personas que la rodean, independientemente el escenario. También, que es válido y valiente reconocer sus oportunidades de mejora y disponerse a trabajar en ello.

	"el acompañamiento con el mentor, pues... además les digo... para mí fue otro regalo de la vida y de esta compañía..."	
Entrevistada 5	"me generó una sensibilización grande con el reto de ser mujer, la realidad en la que debo moverme, como estoy preparada o qué recursos tengo para poder vivir esos retos del día a día, como prepararme mejor, fue como un autodiagnóstico, verse claramente, recibir también herramientas para fortalecerse tanto con la vida personal y profesional"	El impacto del programa en ella, estuvo dirigido hacia hecho de hacerse conciente de su realidad, de su valor y el reconocer sus capacidades sin sesgos.

Entrevistada 6	"Encontrar el propósito… osea yo encontré mi propósito ahí" "...ver que los temores y las inseguridades que yo tenía nos agobian a muchas mujeres...sentir como como como es la empatía y admirar colegas...el programa me permitió conocer en profundidad a muchas chicas de la compañía" "Y la mentoría, tener como el juicio de tener las sesiones de trabajo, de definir el norte, hacia seguimiento pues como como constante, osea como el método que le pusimos, y la inyección que eso trajo para mi vida personal fue supremamente ganador…" "por más autodesarrollo y demás… yo creo que yo nunca por mi iniciativa, hubiese ido a tocar esa puerta... y que uno	La entrevistada logra definir su razón de existir, lo cual le da sentido y aclara su panorama, brindándole seguridad y tranquilidad en su actuar a partir de esto. Y también, darse cuenta que sus temores e inseguridades son una experiencia más común de lo que jamás se imaginó, al conocer que la mayoría de las participantes, habían experimentado la misma sensación y pensamientos en su vida.

	vea que ¡esto es chévere! Esto funciona ¿cierto? Ehhh y también lo valoré mucho.	
Entrevistada 7	"Siento que la conciencia"… "lo que más aprendí en la mentoría fue a elevar mi nivel de conciencia; a entender yo porque no soy competitiva, o sea, por qué no me gusta competir como por las cosas"… "Eso es como lo que me quedó de este ejercicio y leer y escuchar en una forma distinta, sacarle tiempo a un tipo de	Para la entrevistada, el darse cuenta y aceptar las cosas como son, cambia la percepción de su realidad, lo cual la ayuda a flexibilizarse y recibir las cosas de una forma distinta, más dispuesta, y la importancia de nutrirse en lo personal y no solo desde el enfoque técnico y profesional.

	lecturas diferentes y escribir, pensar, cuestionarme."	
Entrevistada 8	"el primero y el y el y el y siento que él fue el más representativo: el darme cuenta que no estaba sola"... "muchas veces uno sentir que no lo merece ¿cierto? vi que era como una... un sentimiento como muy eh sin... no tan... no generalizado pero sí, en varias de nosotras lo expresamos, de pronto hubo unas que no lo expresaron pero igual, se sienten igual en que en que nos faltaba como como esa capacidad o esa... de permitirnos merecer"... "Yo creo que eso fue como para mí el más potente, porque es un es un sentimiento que ronda	El darse cuenta que no estaba sola, reconocer que su realidad, sus sentimientos de frustración, no sentirse merecedora de las cosas buenas que le ocurren y los pensamientos invalidadores, son experiencias muy comunes, por no decir que absoluta y completamente generales, entre sus colegas. Esto le permite fortalecer su sentimiento de sororidad, valoración, respaldo, por las demás mujeres, y la generación de un sentimiento de apoyo y comunidad.

	constantemente y me ronda constantemente y a medida que uno va creciendo uno va diciendo: “¡ay juemadre... será que hasta cuándo va a durar esta mentira de que se den cuenta que no sé quién soy!”"... "ver que la compañía en la que estoy eh genera esos espacios... para mí fue super potente eh y que no los genera simplemente por cumplir o por hacer o por tener como como un requisito, sino que en realidad lo hace pues por... a conciencia porque lo quiere, lo tiene pues en su en su ADN y lo quiere seguir fomentando" "que nos hayan acompañado “mentores no mentores” porque ellos también estaban en su proceso de aprender a ser mentores y me pareció muy bonito... como ese ese aprendizaje en doble vía "	

Entrevistada 9	"Creo que el principal aporte fue que entendí que yo como mujer tengo la responsabilidad de desarrollar mujeres también"… "yo lo que empecé a hacer fue transmitir todos mis conocimientos a mi equipo de mujeres; obviamente, también al de hombres, pero sentía una responsabilidad especial con las mujeres"... ". Y segundo, el que les decía que fue mi reto en la mentoría, y es tomar decisiones segura y tranquila, pensando que, si yo tomo la decisión con todos los argumentos, análisis y responsabilidad, tengo que estar tranquila, independiente si mi decisión le agrada o no a las personas"...	Comprender que puede ser un agente de cambio y transformación al multiplicar su experiencia y conocimientos con otras mujeres que puedan estar necesitando apoyo en su desarrollo profesional y personal.

Entrevistada 10	"primero es una ayuda para visibilizar algo que es importante...el liderazgo femenino" "es una visibilidad distinta, porque cuando somos directivas y los mentores son directivos, pues también pues yo te digo que ganamos en visibilidad y que nos vean de otra forma". " cómo les decía, yo en mi trayectoria profesional he conocido que es una mentoría, sé y creo en ella, y me parece que el Éxito está haciendo un paso en crear estos programas" "los programas de mentoría sirven para que tú puedas seguir proyectando el desarrollo de las personas que están dentro de la compañía". "me permitieron llevar a la acción, porque al final todo esto si tú no los llevas a la acción pues es pura carreta."	El aprovechar este proceso para lograr un posicionamiento distinto y mayor visibilidad en la compañía, lo cual le permite potencializar su proyección al interior de esta. Además, señala la importancia de visibilizar el liderazgo femenino.

Entrevistada 11	"cuando yo estuve recién en ese cargo fue que coincidió con la formación de ambos programas"… "el hecho de que llegara el programa en un momento de cambio y con todo lo que me enseñó poderlo aplicar al momento de vida que tenía, sería el mayor aporte que me dejaron ambos programas"	Poder llevar a la acción en su vida todos los aprendizajes adquiridos, que fuera un programa práctico, aplicable en su día a día fue su mayor aporte.
Entrevistada 12	"El tema del síndrome de impostor, que aprendí ese nombrecito y me quedó marcado, porque ya se dieron cuenta de todas las inseguridades que cargaba, como que yo “¿yo por qué?” eh "yo no puedo” “yo no yo no debería estar acá” emmm debería estar otra persona que estaba antes en esta compañía 20 años, como que ese ese aprendí muchísimo"... "volvemos a lo mismo, darme espaldarazos	Darle un nombre a esos pensamientos y sentimientos de falta de valor, de capacidad e inseguridad en su propio potencial es una situación generalizada entre las mujeres; esto le permitió empezar a reconocer esos momentos cuando vuelve la voz en su interior y darle un mejor manejo a su respuesta frente a las situaciones.

	y decirme ¡tú puedes! y no puede ser que las los demás lo vean y tú no lo estés viendo en ti!" ... "los diferentes sucesos que han pasado, mejor dicho, que ha habido en mi vida me ha demostrado y me han ratificado que sí, que yo puedo hacerlo." "por ejemplo eso de quererse esconder uno y que pases uno “de agache”, que no entonces que, “se más visible" sí porque no es que tú estés haciendo cualquier cosa... ¡no! tienes que mostrarte..."	
Entrevistada 13	"yo creo que el principal aporte es ese balance familia-trabajo. Mi balance de vida personal"... " yo salí de la Universidad y dije: Bueno, voy a hacer una maestría y pues ya y estoy lista para mi vida... todo esto nos enseñó del autodesarrollo, cuando se gradúa de una	Hacer conciencia de que la formación académica es solo un paso en el desarrollo profesional, que el mayor reto de este proceso es el trabajar en su autodesarrollo de forma permanente, cuidando de sí misma y encontrando un equilibrio entre todos los campos de su vida.

	maestría y ya piensa que terminó de estudiar, nunca se da cuenta que es que uno tiene que seguir estudiando y trabajando en uno..."osea yo ya hoy siento que tengo tiempo para mis hijos y que no me siento mal cuando saco tiempo para mis hijos y para compartir con mi familia"	

Resultados Objetivo específico # 4	Aportar posibles insumos a la organización que enriquezcan los procesos formales de mentoría y desarrollo de líderes, como el programa “Mujeres líderes”.	**Pregunta:** ¿En algún momento has percibido techos de cristal en tu crecimiento profesional?
Participante	**Respuesta**	**Análisis**
Entrevistada 1	"No, por lo menos en esta compañía no, y ni en los roles que he tenido la oportunidad de ejercer; pero también creo que es porque yo no me lo pongo"…	La entrevistada no logra identificar en su experiencia esta situación y además resalta que también se debe a que no se los autoimpone.

Entrevistada 2	"con el equipo de trabajo, si... cuando de pronto tienes en tu equipo hombres y llega digamos una figura de liderazgo femenina, y tan joven, ¿cierto? más joven que incluso ellos que tienen no se... 20, 30 años en la compañía siendo gerentes, pues se complejiza un tema"... "pero finalmente pues uno con el tiempo le va demostrando a su equipo que, por el conocimiento y por la experiencia, estás donde estás..." ..."pero digamos en la compañía eso no ha existido"...	La entrevistada vivió una experiencia que la acercó al concepto de los techos de cristal, sin embargo, el reto llegó después de haber dado un paso hacia arriba, en su carrera profesional. Ella misma en su relato, reconoce que fue un evento circunstancial y que al final logró superar con el tiempo.

Entrevistada 3	"yo Sandra no lo siento"… "sí siento que uno a veces se los autoimpone"… "entonces a veces no es que la compañía me esté diciendo que usted por ser mujer, no, es porque usted siendo mujer es más comprometida con su hogar"… "pero en mi posición yo establecí que la prioridad era mi familia; entonces si me preguntan, en algún momento de crecimiento a lo mejor no sea porque sea mujer, sino porque yo misma ya he definido la prioridad que no quiero renunciar, pero no creo que el éxito me la ponga."... "son muchas cosas que se tienen que romper como mujer, pero yo creo que ha sido por el estigma de la sociedad, pero no porque la compañía lo haga ver de esa manera."	La participante no logra identificar en su experiencia esta situación, reconoce que los obstáculos son autoimpuestos y que es responsabilidad de cada mujer verlo como un reto y superarlo.

Entrevistada 4	"Si... pero no desde las compañías hacia mí... no que la compañía vea que en Paula es una barrera el ser mamá"... "yo creo que hoy las compañías se dan cuenta que las mujeres casadas y con hijos son hasta mil veces más eficientes y organizadas que las que no..." ... "la barrera era más mía"... ... entonces se podían presentar oportunidades en cargos de liderazgo más altos... donde yo podría estar aplicando... pero no aplicaba por el susto... de dañar ese equilibrio o de pensar que tener más responsabilidades yo le quitara tiempo más tiempo a mi hija... y que “me diera más látigos” ..."yo no quise tener un segundo hijo precisamente por eso... por las responsabilidades que hay detrás de un hijo y todo el látigo que uno se da por no dedicarle... “cree uno” ... el tiempo que	El reconocimiento de su responsabilidad en la creación de sus propias barreras, del autosabotaje a su proceso de desarrollo y la extrema autoexigencia, que la llevó a tomar decisiones en su vida personal.

	necesita, pero lo importante es que el tiempo que le estes dedicando se lo dediques de buena manera"...	

Entrevistada 5	"Yo pienso que si"... "yo manejo dentro de la vicepresidencia comercial las categorías de tecnología, televisores, celulares, computadores que todo eso es Samsung, Sony, LG, Apple y eso es un gremio súper masculino, esa industria electrónica es como por cada 10 hombres es 1 vieja o 1 vieja y media"... "a veces bajan la guardia porque ven qué llega una mujer y que llega una mujer que es fuerte entonces bajan la guardia y es a favor; a veces se ve que están pensando: “esto es una boba ahí, a está no le sirve la cabeza sino para tener pelo” y hay como un aire de subestimación "... "también me ha pasado con algunas marcas orientales, poquitas, con la mayoría lo que hay es como un silencio y una prudencia inicial "...	La participante manifiesta que en su experiencia ha vivido situaciones puntuales que puede asociar con los techos de cristal, sin embargo en la generalidad, su experiencia va más orientada a la percepción del machismo, y hace la claridad de que no ha sido directamente con sus compañeros de trabajo, sino con sus proveedores ya que trabaja con el sector tecnológico, el cual históricamente ha sido muy masculinizado, y más cuando estos son de culturas orientales, donde el hombre es quien tienen el poder de tomar decisiones y el conocimiento.

	"se ve un distanciamiento, en el que se ve que evitan el contacto visual, en el que se ve que las grandes decisiones tiene que estar mi jefe aunque él no sea el que toma la decisión, porque como que no es suficiente con que esté la mujer"	
Entrevistada 6	"en el proyecto yo era la única mujer líder en la mesa ¿sí? y al principio fue difícil que ellos reconocieran mi liderazgo ahí… "al principio yo sentía que no tenían en cuenta mi criterio, y mi concepto"… "empecé como darme mi lugar, pero costó mucho… ¿sí? y yo sí sentía y yo: ¡Dios mío!	Al asumir un reto grande, donde era la única mujer, se sintió al principio intimidada por el grupo, lo fuerte de lo técnico y las formas de relacionamiento entre ellos, sin embargo, la participante logró al final, sin perder su esencia, permear el equipo,

	Estos hombres o son machistas… o no confían en mí… y poco a poco digamos, que mientras que acompañamos y acoplamos el equipo, ya fui ganando credibilidad con ellos, pero me costó"…	persuadirlos y orientarlos al cumplimiento del reto de forma oportuna, superando esta situación.
Entrevistada 7	"ha sido un camino súper natural y nunca he sido como, nunca en mi mente ha estado como ese tema"… "nunca lo he sentido desde los hombres, nunca he sentido que no me escuchen, que me hagan a un lado, no; pero si sentido que yo conmigo misma puedo ser más, como frenarme un poquitico en ciertas cosas"... "todos mis cambios han sido por reconocimiento, osea, yo nunca he estado en un proceso de selección en la compañía"	La entrevistada manifiesta que para ella estas situaciones no han estado presentes ni han sido relevantes en su vida. No obstante, reconoce que ella si puede llegar a ser un obstáculo consigo misma.

Entrevistada 8	"Mira afortunadamente no ¿cierto?... no lo he vivido directamente eh... si de pronto como por esta líder que les comenté..." "ella me puso como como el techo, para no crecer, pero pues no lo veo como un tema ni de género, ni de nada, si no fuese un tema más como como personal, ¿cierto? o de estilo de la persona ¿cierto? osea de temer que las personas de su equipo crezcan o etcétera..." "considero que he sido muy privilegiada en cuanto a, en mi carrera nunca haberme encontrado... o no que yo haya identificado ¿cierto? osea porque pues, una cosa es que no lo haya habido y otra, es que yo no me haya dado cuenta o no lo haya percibido pues como una forma tan directa... " "yo no tengo hijos eh que pues el	La participante reconoce que no ha experimentado esta situación en su carrera, sin embargo, si puede concluir que este asunto no es exclusivo contra el género femenino, es decir, que también las mujeres lo hacen con otras personas, asociando estas actitudes, más con un tema de inseguridad personal que se proyecta hacia el otro en forma de barrera y obstáculo, como una manera de frenar su crecimiento al sentirse amenazados por este. También presenta una perspectiva distinta al plantear que, en su caso, que no tiene hijos o familia, tampoco lo ha percibido como una ventaja para ascender.

	tener o no familia, que lo veo desde la otra perspectiva, tampoco he visto que no tener familia me haya dado más oportunidad"...	

Entrevistada 9	"La verdad es que no lo he sentido tanto, pues siento que soy todo, soy mamá, soy mujer"… "es muy cultural, no es de compañía, en muchos espacios que uno se enfrenta, por ejemplo, a temas de machismo"… "En una reunión hay 5 líderes y hay solo una mujer, la mujer es la que hace el acta, es la secretaria prácticamente"... "por ejemplo, el tema de ser mamá, siento que nunca me ha me ha afectado"... "siento que es que la mujer se ha empoderado más, y que ha tomado el valor de decir: “yo también quiero, yo también puedo”. Antes siento que de pronto había alguna forma de que las mismas nos sentíamos intimidadas"... "Entonces pienso que ha sido más porque las mujeres nos hemos empoderado y hemos dicho: “Aquí	La participante destaca un elemento cultural importante y es el machismo. Y, a pesar de que aún se vive en la sociedad, argumenta que el cambio que se ha venido dando, parte de la responsabilidad que las mismas mujeres han asumido al tomar las riendas de sus decisiones y arriesgarse a involucrarse en escenarios que antes no se atrevía a hacerlo, demostrándose a sí mismas, que son capaces.

	estoy yo, yo soy capaz de hacerlo” y no tanto que los hombres pensarán que no fuéramos capaces."	

Entrevistada 10	"yo si he sentido umm... por ponerlo así, la palabra “machismo” durante mi vida profesional, ¿que eso sea la razón por la que no haya crecido o no?, no lo veo tan así"... "eso ha cambiado bastante en esta época, pero antes, cuando tú posiblemente, o eres la única mujer, o digamos seguramente era cuestionado ciertos temas por ser mujer, eh pero digamos que no lo veo como, que haya sido un limitante ser mujer para crecer muchísimo más" "he sido afortunada, porque conozco muchos casos, pero yo no he sentido que los líderes o las personas con las que yo he trabajado, haya sido un tema que realmente me haya puesto un freno en carrera". "Y eso no quiere decir que sea fácil, eso no quiere decir que no crea que pasa"	El machismo vuelve a aparecer en la respuesta de esta participante, sin embargo, no lo considera como la razón por la cual las mujeres no crezcan.

Entrevistada 11	"Sí, y no creo que sea un tema solo en tecnología; yo creo que es un tema ...que efectivamente se siente en ciertos escenarios puede darse que un equipo de hombres pudiera pretender que no hay suficiente autoridad hasta que ya empezamos y entramos en materia y ya nos metemos"... "en ciertos escenarios y con ciertas personas, porque no ocurre con una generalidad...pudiera interpretarse que por ser mujer vamos como más tranquilos ahí… a veces lo he visto y lo he sentido y en la organización también lo he sentido no solo con mis colaboradores, sino como otros niveles"	La entrevistada resalta que son situaciones concretas, en escenarios puntuales donde la mujer tiene que demostrar su conocimiento, su carácter y su valor para lograr un lugar de respeto.

Entrevistada 12	"la primera calificación que me hicieron también como jefe acá, yo decía: ¡Ah! otra vez vuelve Natalia “la todo mal” ¿no? “¡Ah! quién sabe cómo me fue en esto, no pues, ellos deben ver insegura”, la primera calificación de ellos, entonces “me ver insegura” “eso no me va a ir bien” "la que me hizo la retroalimentación de ellos, y me dice: ¿sabes qué? fue super bonito leer tu calificación jefe... hay una pregunta que se le hace a tu equipo, que es ¿porque no se iría de la compañía? es por amor a la empresa, por no sé qué... pero mira que tuviste una calificación bastante alta que no se iría pero por el jefe que tiene y yo: ¡ayyy! ¡yo quedé, pero feliz! y algo me decía: Yo no puedo tener un equipo... cómo se me ocurrió venirme si yo no podía... yo no estaba preparada para esto.	El relato de esta entrevistada, pone de manifiesto el peso que tiene el síndrome de impostor en los pensamientos de las mujeres al estar frente a un reto o una situación donde su valor y su capacidad será puesta a prueba. Y lo importante que es que logre hacer conciencia de esto para darle un mejor manejo.

	Entonces a veces si, como que son estímulos externos que uno necesita para creerse las cosas, pero también depende de mí como decir: ¡Si, oiga yaaa... ya no más y pa ’delante!" ..."Me di cuenta que, siempre el, pero me lo he puesto yo"	

Entrevistada 13	"No, sabes que, todo lo contrario, nunca me pusieron, nunca he sentido que me han puesto techos de cristal, yo siento que me los he puesto yo..." " cuando mí me llamaron a decirme que me habían nombrado gerente de marcas propias, yo llevaba 3 meses de casada, y recuerdo que a mi jefe le dije: “Ven, ¿pero tú eres consciente que yo quiero tener hijos y rápido?" o sea... ¡yo! y él me decía: ¡No importa! Osea, hay muchas mujeres que son mamás... y que están casadas y tú también lo puedes hacer, no hay problema... Entonces, yo siento que entonces fui yo misma. " "Y por ser mujer, la única vez que sí sentí como algo... es que a veces yo siento que ser mujer es una como una “discriminación positiva” en el sentido que hay gente que le dice a uno: ¡ay que	Esta participante señala que los sesgos no son exclusivamente de los hombres hacia las mujeres, sino que las mujeres pueden ser quienes abiertamente manifiesten que su misma condición natural, y lo que esto conlleva, puede representar un obstáculo.

	rico tener una mujer ahí! Y uno dice: Sí, pero no deberían pensarlo desde ese punto de vista, sino desde el punto de vista de las competencias de uno." "Cuando me nombraron gerente de marcas propias, hubo una persona que me dijo que había pesado mucho, el hecho de que yo fuera mujer...y a mí eso no me gustó... " " para mí me deberían haber nombrado, independiente soy mujer u hombre, por mis cualidades"	

Resultados **Objetivo específico # 4**	Aportar posibles insumos a la organización que enriquezcan los procesos formales de mentoría y desarrollo de líderes, como el programa “Mujeres líderes”.	**Pregunta:** De cara a una potencialización de la experiencia que se vive en el programa Mujeres Líderes,

		¿qué le agregarías, quitarías o modificarías?
Participante	**Respuesta**	**Análisis**
Entrevistada 1	"Creo que mucha gente tiene las capacidades para ser mentores y no saben que las tienen, todo el mundo cree que para ser mentor uno se tiene que super formar y, a veces, es simplemente tener una conversación abierta, desinteresada y honesta"… "Lo segundo, lo que más valoro, que lo tuvieron otros mentores más que la mía, es la disponibilidad para estar con el otro"... "tener la disponibilidad y además la disposición; porque son 2 cosas diferentes, sacarle tiempo en la agenda pero querer hacerlo, con amor y querer hacerlo concentrado en la conversación"... "creo que hubiéramos podido dar más herramientas a los	Asegurar el compromiso y la disponibilidad de los mentores con la responsabilidad del acompañamiento al mentee y brindarle herramientas más practicas al mentor para facilitar su proceso de acompañamiento.

	mentores...Yo hubiera preferido ser primero mentee, haber aprendido ese ejercicio y después ser mentora"... "Y la otra, es que nos entregaron un kit, que a mí me parece que al ahora de la verdad, uno es como: “Espérate busco la página para un anotar" la simplicidad"	
Entrevistada 2	" yo pienso que no hubo como un seguimiento a que se diera una evolución de pronto en esas oportunidades"... "un seguimiento semanal mensual para que visualicemos de pronto que te falta eh quién te va a acompañar como en ese como en ese aprendizaje, que herramientas estamos a entregar de pronto eso"	Implementar un seguimiento a la experiencia de la mentee, durante y después del programa.

Entrevistada 3	"no se generaron los suficientes espacios para sentarnos entre nosotras las mujeres"… "A lo mejor lo pudimos haber propiciado nosotros mismos de iniciativa propia, pero creo que al programa le quedó faltando como: “venga hagamos estas mesas donde se comparta…”"... "el juntarse es crecer juntas y también la camaradería, cómo nos ayudamos nosotras como mujeres a crecer"	Propiciar más espacios entre las participantes durante el programa.
Entrevistada 4	"me gustaría tener más encuentros entre las personas que están recibiendo las mentorías, para que compartan entre sí y me gustaría que esto no termine acá"... "que las personas que tuvimos ese regalo de ser... pues de tener un mentor, con los aprendizajes, pues podamos ayudar a otros en procesos de mentoría".	Propiciar más espacios entre las mujeres del programa, con el fin de potencializar los aprendizajes y ampliar la cobertura en la medida de las posibilidades.

	"en una compañía tan grande, donde hay mucha gente que lo puede necesitar, eh pues … yo devolverle ese... y aportar... porque yo creo que la vida es de gratitud, y a mí me dieron un regalo y yo lo quiero devolver y si yo puedo ayudar y aportar en algo con otras personas, pues bienvenido sea."	
Entrevistada 5	"tener espacios al menos entre mujeres para hacer trío, para compartir experiencias, para ir compartiendo aprendizajes, yo creo que todas queremos eso, pues eso es súper terapéutico"… "inclusive poder hacer esto como trascenderlo a compañías, entonces las viejas del Éxito con las de Nutresa y Bancolombia, una cosa bien bacana"	Promover los encuentros entre las mujeres participantes

Entrevistada 6	"yo creo que el programa pudiese mejorar en el tema autodesarrollo... yo fui muy juiciosa, y me empeliculé "..."pero mis compañeras no las vi con la misma… a todas, no las vi con la misma motivación, o por las ocupaciones"... " fuimos muy libres en ese autodesarrollo y no todo el mundo le sacó el provecho que pudo haber sacado"... "Mentores también...hay como para mejorar… algo que de pronto permita hacer más conexión o más validación o más… que los lleve más pues como que sí sigan los pasos y hagan pues como las lecturas y preparen las conversaciones"	Hacer seguimiento más riguroso y cercano al proceso de cada mentee durante el programa y a los mentores con relación a su compromiso y disciplina en el proceso.

Entrevistada 7	"En algún momento creo que me pregunté: ¿y si mi mentor hubiera sido una mujer? Puede que hubieran salido a flote otros temas"… "un cambio puede ser, así como con el mentor había un plan y eso era una vez al mes, una o dos horas, y fuimos súper juiciosos; el del círculo de mujeres fue muy abierto"... "¿cómo darle una rigurosidad más a ese frente?"... "es que la moda son las mujeres, hay que apoyar a las mujeres, entonces los hombres lo van a ver también con un tema de inequidad para ellos, porque no hay un programa de mentoría para los hombres"	Promover que cada vez aumente el número de mentores mujeres y asegurar un seguimiento más riguroso al programa.

Entrevistada 8	"yo fomentaría más espacios presenciales, o fomentaría que fuera en realidad presencial, creo que la red que uno genera con las otras mujeres es mucho más estrecha cuando es de una manera eh presencial"..."pero siento que sí, no necesariamente todos de manera presencial, pero si unos muy puntuales, osea o de lograr que haya más como más presencialidad"..." lograr de que cuando se realice la selección de los mentores, pues que en realidad haya un compromiso genuino en su disponibilidad y en querer acompañar eh a la persona pues en su proceso" "yo creo que, se identificaron como como como temas importantes que en común, por ejemplo este “el síndrome del impostor” por ejemplo, o temas del lenguaje... que haya un poquito de flexibilidad	Fomentar los encuentros presenciales entre las mujeres participantes del programa y cuidar en la selección de los mentores garantizando un interés real de comprometerse con el proceso de acompañamiento al mentee que se le asigne.

	de entender, venga a surgido y vemos que este tema es importante aquí, entonces en realidad es como llevémoslo y modifiquemos pues nuestro esquema para para poder abordar esos temas y fortalecer el proceso desde ahí"	
Entrevistada 9	"que no sea un programa que muera ahí, que las que tuvimos la oportunidad de hacerlo le demos continuidad"… "que una vez cada dos o tres meses nos citaran a un webinar o una conferencia, o algo sobre esos temas de liderazgo femenino y que eso tuviera como seguimiento"...	Dar continuidad al programa con estrategias que permitan mantener la conexión generada entre las mujeres y los conceptos aprendidos.

	"También me gustaría que lo lleváramos a otras mujeres líderes de la compañía, que no se quede en los cargos directivos"... "así como forman a las mujeres, también formen a los hombres, porque todavía hay temas de machismo"...	
Entrevistada 10	"yo creo que el método creo que es adecuado"..."que hubiera un poquito más de un seguimiento muy claro de que tanto mentores como mentees estén cumpliendo" "lograr que a ciertos niveles esto se vuelva un tema normal"... "si no se puede en todos los niveles por lo menos llegar a al nivel que se pueda llegar completo"..."que se vuelva un tema continuo, que se quede digamos en la cultura, en el ADN eh estos programas de mentoría"... "también le perdamos un poquito el miedo a estos programas, y yo	Dar continuidad al programa para en futuras cohortes implementando las lecciones aprendidas y promover los más encuentros entre las participantes.

	creo que esto también ayuda muchísimo al conocimiento entre nosotros"... "a veces solo nos enfocamos en el resultado y nos queda poco tiempo como para conocernos entre nosotros y para para tener el espacio importancia de compartir un café, de sacar un espacio en tu agenda para hablar con una persona."..."	
Entrevistada 11	"Le complementaria el hecho de hacer unos refuerzos continuos, o sea, no como que el programa tenga un inicio, un desarrollo, y un fin, sino de pronto unos refuerzos continuos a lo que se aprendió en el programa"… "creo que el hecho de volver sobre ellos en el tiempo con cierta frecuencia pudiera ser que vuelva y conecte y se sigan potenciando cada vez más"...	Dar continuidad al programa para generar vigencia de los conceptos y aprendizajes adquiridos.

Entrevistada 12	"...la distancia puede ser un impedimento muy grande para que tú le puedas sacar más provecho" "Siento que de pronto hubiera le podido sacar mucho más provecho, que sé que se sentaban, discutían libros, salían a raticos, como que, de pronto más reuniones conjuntas, que podías ver que era, como lo hacía... dónde lo hacía y estando tan lejos pues yo, simplemente en las reuniones en las que eventualmente coincidíamos..." " mi coach (de un proceso anterior), en una oportunidad, que me sirvió muchísimo, entró a una junta directiva.... entonces siento que de pronto ese acompañamiento más cercano hubiera sido buenísimo" "Me faltó eso, porque el día del cierre, yo vi como que todo el mundo muy cercano, y yo con Marce no me vi nunca	Tener en cuenta la cercanía de los mentores y las mentees, procurando en lo posible que estén en la misma ciudad, o de lo contrario, que se garanticen un número determinado de encuentros presenciales.

	presencialmente durante el proceso." "pero puede ser más buscar unos espacios de acuerdo con la agenda de uno, porque el computador nos acerca ¿cierto? Pero nos falta más cercanía, ¿cierto? vernos … a veces uno ni prende a la cámara...	
Entrevistada 13	"los jefes y la compañía dimensionan la importancia del programa. Porque, por ejemplo, nosotros tenemos unas agendas tan complicadas que muchas veces nos decían: “Se le cruza con Mujeres Líderes... ¡Ah! pues de malas” "que les digan a los jefes: Venga...	Dar prioridad a los espacios del programa sobre las agendas del día a día.

	estas las personas van a estar ahí, respeten por favor esos espacios... No los manden a viajar, no los manden a reuniones ¡Prográmense!"	

Conclusiones

Conclusiones para el objetivo 1: “Identificar la existencia de referentes de liderazgo en mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito a lo largo de su vida.”

Se podría concluir que la base fundamental y el primer referente de la mayoría de las entrevistadas proviene desde casa, del ejemplo de los papás. Adicionalmente, destacan la importancia del proceso de observación comportamental de los líderes que las rodean y a partir de esto, se construye una interiorización y desarrollo de competencias que consideraron claves. Un hallazgo significativo, fue que, esa observación permitió definir comportamientos y habilidades que deseaban interiorizar, pero también aquellos aspectos que no consideraron tan positivos y que marcó un estilo que, en definitiva, no querían adoptar dentro de sus roles de liderazgo.

Finalmente, varias participantes coinciden en la importancia del autodesarrollo y mencionan que, aunque las competencias son inspiradas y transmitidas a través del ejemplo de diversos referentes, es fundamental el proceso educativo para potenciar y elevar el nivel de estas.

Para dar respuesta al objetivo específico #1, se identificó que la mayoría de las participantes han tenido un referente de liderazgo; inicialmente desde sus casas, con el

ejemplo de sus padres, y posteriormente, en sus líderes directos. Señalan la importancia de la recopilación de características y aspectos claves observados en el entorno y la potencialización de estos a través del autodesarrollo.

Conclusiones para el objetivo 2: “Describir cómo han influido estos mentores o referentes en su rol como líder.”

Para responder al objetivo específico # 2, se indagó acerca de las diferencias identificadas por cada una de las mujeres entrevistadas en su ejercicio de liderazgo; en este proceso se pudo concluir que una de las principales diferencias fue la oportunidad de vivir un liderazgo más equilibrado, reconociendo la importancia de encontrar un balance entre la vida personal, familiar y profesional. Adicionalmente, algunas de las participantes destacan que ahora son unas líderes más conscientes y empoderadas del impacto que tiene su rol como ejemplo y promotoras del liderazgo femenino; dándose la oportunidad de autodesarrollarse en el tema y desplegar iniciativas con sus equipos de trabajo.

Finalmente, también destacan un cambio desde el relacionamiento, señalando que ahora las identifican como unas líderes más cercanas, demostrando un interés genuino por las necesidades de los miembros de su equipo y reconociendo la importancia del ser en el camino de la consecución y logro de resultados.

Conclusiones para el objetivo 3: “Indagar sobre el impacto de los procesos de mentoría en mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito.”

A través de cada uno de los espacios de conversación propiciados por las entrevistas, se indagó sobre el impacto que tuvo el proceso de mentoría en algunas mujeres que ocupan cargos directivos en Grupo Éxito; durante este proceso se pudo concluir que para la gran mayoría vivir la mentoría en el programa "Mujeres Líderes" fue un proceso demasiado valioso.

Se puede identificar que el factor en el que todas coinciden es que la elección del mentor se realizó basada en las oportunidades de mejora que identificaron en su autodiagnóstico y que las veían potencializadas en los mentores que escogieron.

Adicionalmente, que los procesos no fueron solo enfocados en desarrollar la parte profesional, sino que les ayudó a lograr ese equilibrio, que en ocasiones se ve tan complejo y lejano, entre su vida personal, familiar y profesional.

Se pude concluir que el principal aporte que deja este programa, y particularmente el proceso de mentoring a las mujeres participantes del presente estudio, se encuentra en el plano personal; al elevar el nivel de conciencia sobre sí mismas, reconocerse con sus cualidades y oportunidades de mejora, y a pesar de ello, aceptar el valor que tienen como mujeres y la necesidad e importancia de cuidar de sí mismas. Este proceso resulta, luego de identificar que, durante su vida, las participantes han experimentado el síndrome del impostor. El poder nombrar esta experiencia, y reconocer que, además, es una vivencia común entre las participantes, les permitió generar mayor seguridad personal y fuerza en lo individual y como comunidad.

Conclusiones para el objetivo 4: “Aportar posibles insumos a la organización que enriquezcan los procesos formales de mentoría y desarrollo de líderes, como el programa “Mujeres líderes”.”

En general, las mujeres entrevistadas, coinciden en afirmar que no han experimentado, explicita o directamente, durante su carrera los llamados "techos de cristal", y reconocen la cultura organizacional y el ADN de Grupo Éxito como una compañía incluyente, que apoya y confía en el talento de las mujeres. Algunas, durante sus relatos, mencionan experiencias que se pueden relacionar con este concepto, sin embargo, luego de sus narraciones, se puede concluir que son más tendencias de machismo, en varias oportunidades ligadas a su relacionamiento con personas externas como proveedores y que no necesariamente el sesgo está ligado a un tema de género, sino que lo asocian a temas culturales, generacionales y de ego. Las participantes manifiestan que han sido situaciones puntuales, con personas particulares, señalando que estas experiencias, a pesar de ser complejas, logran superarlas haciendo uso de sus potencialidades y capitalizan al final, aprendiendo de ellas y saliendo más

fuertes y maduras. También, se puede concluir que las barreras que han experimentado generalmente son autoimpuestas, que estas, surgen de sus temores personales e inseguridades, no obstante, al final, logran demostrarse a sí mismas, que son capaces de superar cualquier reto.

Las principales recomendaciones y sugerencias que las mujeres comparten en este estudio para la mejora y potencialización del programa se pueden resumir en las siguientes:

- Posibilitar más espacios intencionados entre mujeres, de forma presencial, cuando se considere pertinente, en los cuales se les permita socializar, compartir experiencias y los aprendizajes de sus procesos particulares, para así nutrir el proceso de las demás, en red, fortaleciendo la camaradería y la comunidad.

- Con relación a los mentores, garantizar que estos tendrán la disponibilidad en cuanto al tiempo que deben invertir en este proceso y, además, la disposición y el compromiso genuino que asumen con el acompañamiento al proceso de desarrollo del mentee.

- Preparar los mentores con más herramientas prácticas y simples para potencializar y optimizar los resultados de los mentee.

- Realizar un seguimiento más cercano e integral al proceso de cada mentee durante y después de finalizado el programa.

- Promover que cada vez sea mayor el número de mujeres mentoras en el proceso, permitiendo que las participantes que ya vivieron la experiencia como mentee, puedan ser mentoras del programa.

- Propiciar trascender la red de mujeres de Grupo Éxito con los grupos de otras compañías que también tienen programas como este, lo cual posibilita el fortalecimiento del networking y además el aprendizaje mutuo.

- Diseñar una estrategia que permita dar continuidad al programa, con el fin de que las mujeres se mantengan conectadas y actualizadas en los temas relacionados al liderazgo femenino.

- Continuar con el programa en cohortes futuras, ampliando, en la medida de las posibilidades, la cobertura con el fin de que este tema haga parte natural del ADN organizacional.

- Con relación a las personas que tienen los mentores en ciudades distintas a sus ciudades de residencia, que la compañía garantice que tendrán encuentros presenciales, o procurar en lo posible que los mentores estén en las mismas ciudades que los mentees, ya que la cercanía posibilita mayor conexión y facilita el proceso.

- Que se comunique el programa con los demás lideres de la compañía y que se le dé el respaldo y la importancia a priorizar estos espacios por agendas, para asegurar que las mujeres participantes si puedan estar presentes en todas y cada una de las actividades.

Finalmente, se realizaron unas preguntas de contexto para romper el hielo con las entrevistadas; de dicha conversación se concluyó lo siguiente:

En términos generales, 9 de las 13 entrevistadas han desarrollado su carrera profesional en Grupo Éxito, donde los años de trabajo en la compañía oscilan entre los 10 y los 26; la otras 4 entrevistadas llevan entre 3 y 6 años vinculadas a la organización.

De la narración de su experiencia profesional se puede concluir que las 9 participantes más antiguas han podido crecer en la compañía sin ningún sesgo y han tenido la oportunidad de pasar por varios cargos. En su mayoría, las participantes coinciden en que uno de los retos más grandes que han tenido que afrontar está asociado al tema de liderar personas, entender cada una de sus motivaciones, que todos tienen un potencial y aporte distinto. Adicionalmente, narran que el convencimiento y creencia en sus capacidades para la ejecución de ciertos retos y cargos les costó trabajo, asociándolo al síndrome del impostor.

Todas las participantes reconocen que desde niñas evidenciaban comportamientos de liderazgo asociados al relacionamiento, expresión en público, influencia en otros y planeación. Algunas narran que su liderazgo estaba asociado más a lo técnico y desde sus conocimientos, otras desde la influencia y movilización de los demás. Respecto a las competencias que

facilitaron el nombramiento en cargos de liderazgo, todas coinciden que es fundamental el enfoque a los resultados y la cercanía; se podría decir, que coinciden en que logran los resultados a través de la movilización de los equipos con empatía y relacionamiento; algunas competencias adicionales son la comunicación, la planeación, el orden y la visión estratégica.

Referencias bibliográficas

Arias Galicia, F. Heredia Espinosa, V. (2006). Administración De Recursos Humanos Para El Alto Desempeño (0th ed.). TRILLAS.

Abreu, C. (2012). La teoría de los grupos de referencia. *Agora. Papeles De Filosofía*, *31*(2). https://revistas.usc.gal/index.php/agora/article/view/1063

Aburdene, P. y Naisbitt, J. (1992). Megatendencias de la mujer. *Grupo Norma.*

Barona, G. (02 de marzo de 2022). En cargos directivos, solamente 19,9% son ocupados por mujeres. *La República*. https://www.larepublica.co/especiales/empresaria-del-ano/en-cargos-directivos-solamente-19-9-son-ocupados-por-mujeres-una-cifra-aun-baja-3314653

Baptista, M. V., León, M. del F., & Mora, C. (2012). Neuromarketing: Conocer al Cliente por sus Percepciones (Neuromarketing: know customers through their perceptions). *TEC Empresarial*, *4*(3), Pág. 9–19. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/637

Bergareche, B. (2011, octubre). La Corona británica eliminará la preferencia masculina en la sucesión. https://www.abc.es/internacional/abcp-corona-britanica-eliminara-preferencia-201110290000_noticia.html

Cadavid, V. (2009). Juventud e industria cultural: Referentes identitarios en transformación. *Revista Kavilando, 1(2), 67-72.* https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-335820

Cárdenas de Sanz de Santamaría, M. C. (2017). En busca del liderazgo femenino: el recorrido de una investigación (0th ed.). Universidad de los Andes.

Carrazco, A. (2022). Coaching ejecutivo y mentoring en las organizaciones. Universidad Internacional de Andalucía.

Casado, C. y Colomo. R. (2006). Mentoring & Coaching. It Perspective. *Journal Of Technology Management & Innovation © Universidad De Talca*. *Volumen* (1), 131 –139

Clutterbuck, D. (2015). Mentoring. Técnicas para motivar, desarrollar las relaciones, potenciar el talento y mejorar la productividad. Profit Editorial.

Corbu, A. (2016). *Coaching. Una revisión teórica desde la Psicología.* Universitat Jaume I

Delgado, O. (2006). El grupo de referencia y su influencia en el comportamiento del consumidor. *SABERES Revista de estudios jurídicos, económicos y sociales. 4. 2-11.* https://revistas.uax.es/index.php/saberes/article/view/780

Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández , M., & Varela-Ruiz , M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Revista Investigación en educación médica, 2(7), 162-167. Obtenido de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.

Doña, K. (2004). Liderazgo femenino: ¿mito o realidad? Consultado en 10 de diciembre de 2013. Disponible en: www.agendapublica.uchile.cl/n5/2_dona.html

Erazo, F. Espinosa, R. Ríos, M. Martínez, O. Bustamante, S y Miralles, C. (2011). Mentoría y Estrategia. https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1151/1151.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill

International Experience (2021, octubre). Historia de la familia real inglesa | Monarquía británica. https://international-experience.es/blog/familia-real-inglesa-monarquia/

Jiménez, D. (11 de marzo de 2019). Que más mujeres alcancen los cargos directivos de las empresas. *El Colombiano. https://www.elcolombiano.com/antioquia/mujeres-que-ocupan-cargos-directivos-en-medellin-MH10357478*

Kotter, J.P. (1999) La verdadera labor de un líder. Editorial Norma.

Las mujeres ocupan solo el 15 % de los cargos directivos en compañías de América Latina, según el BID. (2021, agosto 21). Recuperado de https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/las-mujeres-ocupan-solo-el-15-de-los-cargos-directivos-en-companias-de-america-latina-segun-el-bid/202133/

Menéndez, J. y Cuenca, J. (2011). Principios del coaching. Bubok.

Mujeres en juntas directivas solo es del 18.6 %, piden que suba al 30 %. (2022, marzo 08). Recuperado de https://telemedellin.tv/mujeres-juntas-directivas/476640/

Muñoz, C. (2021). El valor del Mentoring en el liderazgo femenino. Eleconomista.es. https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/11090723/03/21/El-valor-del-Mentoring-en-el-liderazgo-femenino.html

Organización de las Naciones Unidas (15 de septiembre de 2015). *Objetivos de desarrollo sostenible.* https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/

Ortiz, E. (2003). La práctica del mentoring en la empresa: estudio de dos multinacionales en España.

Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de estudios sociales*, (18), 89-96. https://revistas.uniandes.edu.co/doi/abs/10.7440/res18.2004.08

Pinedo, J. & Santelices, M. (2006). Apego adulto: los modelos operantes internos y la teoría de la mente. Terapia Psicológica, vol. 24, núm. 2, diciembre, 2006, pp. 201-209 https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/28566/Apego%20adulto%20Los%20Modelos%20Operantes%20Internos%20y%20la%20Teor%C3%ADa%20de%20la%20Mente.pdf?sequence=1

Portafolio. (16 de febrero de 2022). *La rentabilidad sube con más mujeres en cargos directivos.* https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-rentabilidad-sube-con-mas-mujeres-en-cargos-directivos-561841

Sánchez, C. (2019). Normas APA (7ma edición). https://normas-apa.org/citas/citas-con-menos-de-40-palabras/

Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Panorama editorial Universidad del Valle.

UE Studio (2016, septiembre). El techo de cristal: el principal freno para el ascenso laboral de la mujer. https://www.elmundo.es/promociones/native/2016/09/28b/

Vargas, L. (21 de agosto de 2020). El 33,5% de los puestos gerenciales o directivos en Colombia son ocupados por mujeres. *La República*. https://www.larepublica.co/empresas/el-335-de-los-puestos-gerenciales-o-directivos-en-colombia-son-ocupados-por-mujeres-3048562

Whitmore, J. (2018). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas.* Paidós.

Zachary, L. (2000). La guía de tutor, Facilitar relaciones de aprendizaje efectivas. (2da. ed.)

Anexos

Anexo 1: Presentación investigación: " La influencia del proceso de mentoring femenino y los referentes de liderazgo en el GRUPO ÉXITO: la percepción de mujeres directivas."

Apreciado/a participante:

Agradecemos profundamente la significativa contribución que realiza al proyecto de investigación " La influencia del proceso de mentoring femenino y los referentes de liderazgo en el GRUPO ÉXITO: la percepción de mujeres directivas.", mediante su participación en el interior del mismo.

Dicho proyecto tiene como objetivo analizar la influencia de procesos de mentoring o referentes de liderazgo, desde la percepción de mujeres que ocupan estos cargos en Grupo Éxito. Para ello desarrollaremos entrevistas semiestructuradas; es decir, espacios en los que las participantes y las entrevistadoras sostendrán una conversación en relación con la experiencia vivida en el programa de “Mujeres Líderes” y diversos momentos vividos a lo largo de su carrera.

Vale aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas. En este orden de ideas, la participación en la investigación es voluntaria y es posible retirarse de la misma cuando así se considere.

La información que deriva de la entrevista y su grabación solo será usada para fines de la investigación y siempre se protegerá la identidad de las participantes.

Reiteramos que su aporte es fundamental, si tiene alguna pregunta puede hacerla a quien le realizará la entrevista.

Nuevamente expresamos nuestro agradecimiento.

Cordialmente,

Equipo investigador.

Anexo 2: Consentimiento Informado

Investigación “La influencia del proceso de mentoring femenino y los referentes de liderazgo en el GRUPO ÉXITO: la percepción de mujeres directivas."

Yo: _____ identificado(a) con cédula: _____ Certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso de la investigación, sus objetivos y procedimientos. Que actúo consciente, libre

y voluntariamente como participante de la presente investigación contribuyendo a la fase de recolección de la información.

Soy conocedor(a) de la autonomía suficiente que poseo para abstenerme de responder total a parcialmente las preguntas que me sean formuladas y a prescindir de mi colaboración cuando a bien lo considere y sin necesidad de justificación alguna.

Que se respetará la buena fe, la confidencialidad e intimidad de la información por mi suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

_____	_____
FIRMA PARTICIPANTE	FIRMA INVESTIGADOR
C.C.	C.C.