

# Hacia un Futuro de Oportunidades Igualitarias: Mentoría y Redes de Apoyo para el Empoderamiento de las Mujeres en el Ámbito Organizacional

## Charting a Path to Equality: Mentoring and Support Networks for Women's Empowerment in Organizational Settings

Victoria Judith Chuco Aguilar <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú ([victoria.chuco@unmsm.edu.pe](mailto:victoria.chuco@unmsm.edu.pe)) 

### RESUMEN

El "techo de cristal", o la persistente infrarrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones en el lugar de trabajo, es un problema que persiste a pesar de los progresos realizados hacia la igualdad de género. En ese sentido, el presente artículo tiene por objetivo realizar una revisión exhaustiva de la bibliografía existente sobre la mentoría y las redes de apoyo en la promoción profesional de las mujeres en el lugar de trabajo. De acuerdo con los hallazgos obtenidos, la mentoría puede ayudar a las mujeres a avanzar en su carrera profesional ofreciéndoles oportunidades de aprendizaje, apoyo emocional y orientación. Se concluye que, para avanzar hacia la igualdad de género en el lugar de trabajo, es crucial aplicar políticas que tengan en cuenta las responsabilidades familiares de las mujeres, mediante medidas que puedan ser adaptadas a contextos sociales y culturales particulares.

**Palabra clave:** Igualdad de género, techo de cristal, mentoría, liderazgo, redes de apoyo, estereotipos de género, barreras culturales.

**Recibido: 14 de octubre del 2023. Aceptado: 16 de octubre del 2023. Publicado: 29 de diciembre 2023**

Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución - No Comercial\_Compartir Igual 4.0 Internacional. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada

### Descripción del autor:

Victoria Judith Chuco Aguilar:

Máster Universitario en Dirección de Empresas, Universidad Europea de Madrid, España. Maestra en Dirección de Empresas Globales, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Doctoranda en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, Lima.

## **ABSTRACT**

The "glass ceiling", or the persistent underrepresentation of women in leadership and decision-making positions in the workplace, is a problem that persists despite the progress made towards gender equality. In this sense, this article aims to conduct a comprehensive review of the existing literature on mentoring and support networks in the career advancement of women in the workplace. According to the findings, mentoring can help women advance in their careers by providing them with learning opportunities, emotional support and guidance. It is concluded that, in order to advance towards gender equality in the workplace, it is crucial to implement policies that take into account women's family responsibilities, through measures that can be adapted to particular social and cultural contexts.

**Keywords:** Gender equality, glass ceiling, mentoring, leadership, support networks, gender stereotypes, cultural barriers.

## I. INTRODUCCIÓN

La cuestión de la igualdad de género en el lugar de trabajo es un tema de discusión y debate desde hace mucho tiempo. A pesar de los importantes avances logrados en la promoción de la igualdad de género, las mujeres siguen enfrentándose a barreras como el fenómeno del "techo de cristal", que dificultan su promoción profesional. A pesar de sus evidentes capacidades y potencial, encuentran dificultades para acceder a puestos directivos y de toma de decisiones en las organizaciones. Las alarmantes estadísticas demuestran la persistente infrarrepresentación mundial de las mujeres en puestos ejecutivos y directivos. Según el Informe Mundial sobre la Brecha de Género del Foro Económico Mundial (2021), el porcentaje de mujeres que ocupan estos puestos varía entre el 22,5% de Brasil y el 34,4% de Colombia en América Latina.

Basada en la teoría del desarrollo del liderazgo, la mentoría es una valiosa herramienta en la que mentores experimentados con conocimientos específicos del sector proporcionan orientación activa y apoyo constante a sus tuteladas, lo que se fundamenta en el marco teórico de la socialización organizativa, que afirma que una mentoría eficaz puede capacitar a las mujeres para sortear y superar la discriminación de género que prevalece en los lugares de trabajo. Al facilitar la transferencia de conocimientos implícitos, fomentar la seguridad en sí mismas e impulsar las redes profesionales, la mentoría dota a las mujeres de recursos esenciales para superar obstáculos y alcanzar mayores niveles de logro y autoridad en sus respectivos ámbitos.

El problema conocido comúnmente como "techo de cristal" engloba varias causas profundas y repercusiones que requieren un examen exhaustivo. Entre los factores clave que contribuyen a este problema figuran la discriminación explícita por razón de sexo, las barreras culturales profundamente arraigadas y los prejuicios inconscientes que dificultan sistemáticamente el avance de las mujeres hacia puestos de liderazgo en las organizaciones. Estos obstáculos sustanciales no sólo impiden la consecución de la igualdad de género, sino que también frustran la capacidad de una organización para aprovechar eficazmente su reserva de talento diverso, frenando así la innovación

y la competitividad en el acelerado panorama empresarial actual. Asimismo, un ciclo que se perpetúa amplía la brecha de género al mantener los estereotipos y prejuicios de género, al tiempo que se mantiene una persistente falta de representación femenina en los puestos de toma de decisiones. Esta infrarrepresentación niega a las organizaciones el acceso a las valiosas perspectivas y conocimientos que pueden ofrecer las mujeres, lo que en última instancia disminuye el rendimiento global y el potencial de crecimiento a largo plazo.

Los hallazgos de Claudia Goldin, galardonada con el Premio Nobel de Economía 2023, ha sido decisiva para arrojar luz sobre los retos a los que se enfrentan las parejas con doble carrera profesional para lograr una verdadera igualdad. La autora subraya la urgente necesidad de cambios sociales y culturales sustanciales para redefinir y reinterpretar los roles de género. Según Goldin (2006), disipar los estereotipos tradicionales es crucial para crear un entorno que permita a ambos miembros de estas relaciones perseguir sus aspiraciones profesionales de todo corazón. Al cuestionar normas y prejuicios sociales profundamente arraigados, su investigación pone de relieve la importancia de fomentar una cultura que valore y apoye por igual los objetivos profesionales de hombres y mujeres, lo que demuestra que las medidas legislativas por sí solas son insuficientes; es imprescindible un cambio fundamental en la forma en que se perciben los roles y las expectativas de género para lograr una auténtica equidad para las parejas con doble carrera profesional. Esta mentalidad transformadora es la clave para forjar un futuro más equitativo.

La creación de redes es cada vez más crucial en el dinámico mundo laboral actual. Los profesionales y asesores de carrera destacan su importancia para el éxito profesional debido a la intensa competencia. El discurso público y los titulares de las noticias destacan con frecuencia el papel de la creación de redes en la promoción profesional. Esta práctica pone en contacto a las personas con oportunidades, conocimientos y recursos esenciales para encontrar empleo, adquirir conocimientos del sector y fomentar la colaboración. Desarrollar conexiones significativas con compañeros, mentores y líderes del sector sigue siendo primordial en un panorama profesional en constante evolución. Por lo tanto, la creación de redes es una habilidad

vital que los profesionales deben cultivar para prosperar en el lugar de trabajo moderno.

La búsqueda de la paridad entre hombres y mujeres y la mejora del estatus social de la mujer en el lugar de trabajo han adquirido una importancia creciente en los últimos tiempos. Esto se debe principalmente a la creciente influencia de las redes de apoyo entre mujeres. En su lucha por lograr un equilibrio entre su vida personal y profesional, las mujeres están estableciendo activamente estas redes. Este fenómeno tiene gran importancia en sectores tradicionalmente dominados por los hombres, ya que las redes femeninas desempeñan un papel fundamental a la hora de romper barreras arraigadas. Estas redes actúan como catalizadores del cambio, creando un entorno integrador que capacita a las mujeres para desafiar las normas de género y romper los techos de cristal. Al fomentar el apoyo mutuo, el intercambio de conocimientos y la mentoría, las redes de apoyo entre mujeres han surgido como agentes influyentes en la transformación de diversas industrias hacia un futuro más equitativo e inclusivo para todos.

En sectores marcados desde hace tiempo por la desigualdad de género, estas redes ofrecen un entorno seguro y de apoyo en el que las mujeres pueden conectar con figuras inspiradoras y obtener el apoyo de sus iguales, pues son cruciales para derribar barreras basadas en el género y facilitar el acceso a oportunidades que antes eran inaccesibles para muchas mujeres. En particular, las redes femeninas han desempeñado un papel clave en la realización de cambios sociales significativos al promover activamente objetivos y valores sociales. Al fomentar la solidaridad entre las mujeres, estas redes permiten a las personas superar los retos asociados a las industrias dominadas por los hombres, al tiempo que abogan por la igualdad de género y colaboran en pro de un futuro más integrador mediante el desarrollo de comunidades fuertes.

El presente artículo tiene por objetivo explorar el impacto de la mentoría y las redes de apoyo en la promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo mediante una revisión exhaustiva de la literatura. Esta investigación no sólo pretende avanzar en la paridad de género ahora y en el futuro, sino que también proporciona una

comprensión profunda de cómo la mentoría puede empoderar a las mujeres en diversas industrias y contextos culturales.

## **II. METODOLOGÍA**

Se revisó exhaustivamente la bibliografía, centrándose en el papel de la mentoría como estrategia potencial para abordar la desigualdad de género en el lugar de trabajo, concretamente el fenómeno del "techo de cristal". Se utilizaron varias bases de datos de renombre, como PubMed, Scopus y Google Scholar, para buscar estudios pertinentes. Términos clave como "techo de cristal", "igualdad de género", "mentoría", "mujeres en puestos de liderazgo" y "discriminación de género en el lugar de trabajo" se combinaron y refinaron mediante operadores booleanos.

Los criterios de inclusión para seleccionar los trabajos centrados en la eliminación de las barreras de género en el lugar de trabajo hacían hincapié en la mentoría como táctica. Se excluyeron los trabajos que no trataban de la mentoría profesional o carecían de una perspectiva de género. Asimismo, se tuvieron en cuenta informes de organismos internacionales y artículos de revistas revisadas por pares. Para garantizar la actualidad, se dio preferencia a los estudios publicados en los cinco años.

Para evaluar la calidad de los trabajos seleccionados se tuvieron en cuenta parámetros esenciales como el recuento de citas y el factor de impacto de las revistas para calibrar el impacto del estudio en el campo. Asimismo, se realizó un examen crítico de la metodología, el diseño de la investigación y la validez de los resultados. Esta meticulosa revisión tenía como objetivo garantizar una información precisa y fiable junto con conclusiones fidedignas.

## **III. Desarrollo**

### **El Fenómeno del Techo de Cristal**

El "techo de cristal" es un fenómeno omnipresente en el ámbito organizacional que impide a las mujeres ascender y desarrollarse hasta puestos más altos dentro de las organizaciones (Singh et al., 2023). La meritocracia empresarial presupone que

cualquiera puede alcanzar puestos de liderazgo en función de sus méritos, independientemente de su sexo, raza u orientación sexual; sin embargo, el mundo real muestra una marcada diferencia. Este fenómeno es un reflejo de las barreras, tanto manifiestas como encubiertas, que impiden a las mujeres avanzar en sus carreras, haciendo que las estructuras empresariales sean fundamentalmente injustas. Aunque estas barreras pueden afectar a todo el mundo, es importante señalar que son principalmente un fenómeno de género, reforzado por códigos psicológicos, sociales y culturales que son sutiles, pero inequívocamente reales. Aunque son importantes, la educación y la experiencia laboral en esta situación suelen ser insuficientes para superar estas barreras imperceptibles.

La percepción del "techo de cristal" no sólo conduce a que las mujeres se vean relegadas a puestos de nivel inferior dentro de las organizaciones, sino que también tiene efectos perjudiciales sobre su autoestima y su capacidad para adaptarse a los entornos laborales. Noor et al. (2022) sugieren que este fenómeno da lugar a una forma de "impotencia aprendida" en la que las mujeres perciben sus esfuerzos por ascender como ineficaces, lo que finalmente las lleva a abandonar. Esta falta de oportunidades se extiende más allá de los puestos de alta dirección, afectando a los mandos intermedios e incluso a los puestos inferiores. Aparte de la discriminación directa, existe una forma más sutil de desigualdad denominada discriminación implícita, alimentada por nociones preconcebidas y estereotipos.

La disponibilidad limitada de oportunidades de promoción no puede atribuirse únicamente a la discriminación de género. La discriminación suele adoptar formas más sutiles, derivadas de estereotipos de género y patrones de comunicación problemáticos (Wang y Degol, 2017). En el lugar de trabajo, las mujeres se enfrentan con frecuencia a experiencias que las socavan, como comentarios despectivos sobre su aspecto, interrupciones durante las reuniones y exclusión de debates vitales. Asimismo, el potencial de autoridad y liderazgo de las mujeres se ve limitado por el estereotipo de ser consideradas madres, hermanas o posibles parejas románticas, todos ellos roles de género tradicionales.

Asimismo, la forma en que las personas perciben a las mujeres cambia significativamente a medida que avanzan en sus carreras. Se las percibe como una

amenaza para el statu quo y ya no se las considera "inofensivas". Este cambio de perspectiva puede provocar más animadversión y resistencia contra ellas, lo que alimentaría aún más el ciclo de desigualdad. Es imperativo utilizar diversas filosofías de comunicación en el lugar de trabajo que fomenten la inclusión y el respeto mutuo para dar la vuelta a esta situación. Esto desmiente la falsa creencia de que las mujeres son menos competentes o productivas en el lugar de trabajo. Las mujeres siguen encontrando un techo de cristal a pesar de que superan a los hombres en varias métricas objetivas, incluido el rendimiento en una amplia gama de sectores y habilidades de gestión. Este fenómeno impide a las organizaciones utilizar una amplia gama de talentos y perspectivas, Asimismo de perpetuar la desigualdad de género.

En los sectores en los que predominan los hombres, el fenómeno del techo de cristal actúa como una barrera implícita que obstaculiza el progreso de las mujeres en sus carreras, lo que resulta especialmente frustrante si se tiene en cuenta que las mediciones objetivas demuestran a menudo la superioridad de las capacidades y aptitudes de gestión de las mujeres, que superan a las de sus homólogos masculinos (Momin et al., 2022). Las mujeres son igualmente eficaces en puestos de liderazgo, pero las estructuras empresariales y culturales mantienen un sistema que favorece a los hombres a pesar de las pruebas de competencia. Esto no sólo constituye una discriminación manifiesta, sino que también exige un examen y una transformación de aspectos matizados dentro de la cultura y la comunicación corporativas.

Las métricas utilizadas habitualmente para medir el éxito en el panorama empresarial actual, como los ingresos, el estatus y las esferas de influencia, han favorecido históricamente estilos de trabajo más comúnmente asociados a los hombres (Teresa-Morales et al., 2022). Sin embargo, un lugar de trabajo más diverso y equitativo valoraría más capacidades como la comunicación eficaz y el trabajo en equipo, junto con otras formas de capital social. La ciencia de la gestión sugiere que adoptar la diversidad dentro de los equipos y las organizaciones puede conducir a una mayor innovación y a procesos de toma de decisiones más eficientes. Por lo tanto, hay razones de peso, respaldadas por datos, para cambiar hacia una cultura organizativa que reconozca y aprecie los estilos de trabajo y los conjuntos de habilidades típicamente asociados a las mujeres.

El dominio de las redes informales, ocupadas predominantemente por hombres, supone un importante obstáculo para el progreso de las mujeres en el lugar de trabajo. Estas redes influyentes, a menudo respaldadas extraoficialmente, ostentan el poder de asignar oportunidades y tareas, favoreciendo a los hombres en el proceso (Nazneen, 2023). El impacto en las perspectivas de carrera debido a las redes profesionales es sustancial. Asimismo, los sectores en los que los hombres superan en número a las mujeres, como la ingeniería o las finanzas, agravan aún más la exclusividad de estas redes para las mujeres. En consecuencia, esto perpetúa su infrarrepresentación en puestos de liderazgo.

En las perspectivas tradicionales, los rasgos y comportamientos de liderazgo asociados a los hombres se han considerado deseables durante mucho tiempo. Asumir riesgos, ser agresivo y audaz son ejemplos de roles de liderazgo masculinos (Tilcsik, 2021). Sin embargo, este sesgo cultural crea un ciclo perjudicial que no sólo repercute en la selección y promoción de líderes, sino que también perpetúa los estereotipos de género. Las mujeres que adoptan estas mismas características a menudo se enfrentan a críticas por desafiar las expectativas sociales sobre el comportamiento femenino apropiado. Este doble rasero pone de relieve las consecuencias sociales que pueden sufrir las mujeres cuando desafían las normas de género.

En determinados sectores profesionales, concretamente los que se caracterizan por complejidades intrincadas como la construcción y la gestión de proyectos, se observa una notable disparidad entre géneros, con una representación muy inferior de las mujeres. Los factores que contribuyen a esta falta de representación son múltiples y abarcan dimensiones tanto prácticas como culturales. Desde un punto de vista pragmático, las ocupaciones en sectores como la construcción suelen requerir largas jornadas de trabajo y disponibilidad para trasladarse, un aspecto que puede plantear enormes dificultades a las mujeres, sobre todo a las que tienen responsabilidades como cuidadoras. Asimismo, los prejuicios culturales y las percepciones desfavorables pueden disuadir a las mujeres de considerar estos sectores como opciones profesionales viables. Por otra parte, la ausencia de modelos femeninos y de redes de apoyo en estos sectores amplifica las barreras a las que se enfrentan las

mujeres, lo que subraya la necesidad imperiosa de abordar estos intrincados retos para fomentar una mayor diversidad de género e inclusividad en estos campos.

A pesar de la promoción de la igualdad de oportunidades en la retórica, existe un marcado contraste entre las actitudes predominantes y las normas culturales. Muchos hombres siguen aferrados a opiniones tradicionales sobre los roles de género, sobre todo en lo que se refiere al lugar de la mujer dentro de los confines del hogar, al tiempo que manifiestan abiertamente su apoyo a la igualdad de género en el lugar de trabajo. Estas creencias arraigadas no sólo perpetúan los estereotipos de género, sino que también sirven como barreras estructurales, comúnmente conocidas como el techo de cristal. Sorprendentemente, estas nociones obsoletas persisten a pesar de las pruebas cada vez más numerosas que demuestran que las empresas pueden obtener numerosos beneficios si adoptan una mayor diversidad de género en todos los aspectos, desde el aumento de la satisfacción en el trabajo hasta la mejora de los resultados financieros.

### **Red de apoyo**

Una red se describe como un conjunto de conexiones y vínculos entre individuos en el ámbito del comportamiento organizativo, lo que implica la existencia de conexiones que están determinadas por su fuerza y propósito (Valeri & Baggio, 2021). Hoy en día, la idea de red sirve como metáfora básica para comprender la sociedad en su conjunto, donde las intrincadas conexiones y relaciones entre diferentes entidades y personas son cruciales. El funcionamiento de la red depende fundamentalmente de la mediación y transformación de estas conexiones.

Cuando hablamos de "redes de apoyo", nos referimos a las conexiones personales que tiene una persona y que abarcan un amplio abanico de relaciones. Por lo general, estas redes de apoyo comprenden cuatro componentes distintos: amigos, vecinos, conocidos, interacciones cotidianas como las que se producen en el lugar de trabajo o en la escuela y, por último, el círculo íntimo formado por la familia y los parientes. Para comprender a fondo la complejidad de las operaciones en red, es fundamental evaluarlas desde múltiples ángulos: su diseño estructural, su dinámica interactiva y sus papeles funcionales.

Las redes formales e informales desempeñan papeles distintos en el análisis de redes. Las redes formales, que comprenden organismos gubernamentales, fundaciones y consejos de administración, se caracterizan por su adhesión a normas y procedimientos establecidos. Fomentan vías de colaboración y comunicación entre sus miembros. Por el contrario, las redes informales priorizan la cooperación voluntaria de individuos con intereses compartidos (Wältermann et al., 2019). Estas redes hacen hincapié en el intercambio de conocimientos y experiencias dentro de su comunidad. Ambos tipos de redes son vitales para la sociedad, funcionando de forma independiente o como componentes integrales dentro de las organizaciones.

El concepto de red está arraigado en la noción de una estructura social que pone de relieve las conexiones interpersonales que unen a los individuos. Es importante señalar que las relaciones dentro de las redes pueden adoptar diferentes formas, propósitos y funciones, lo que sugiere que no pueden clasificarse fácilmente en un tipo específico (Chen et al., 2022). La red organizada comprende individuos conectados a través de vínculos profesionales o laborales formales o informales, mientras que la red individual se refiere a las relaciones asociadas a una persona concreta. Esta distinción permite un examen más exhaustivo de las conexiones presentes en las redes de apoyo.

La creación de redes implica diversas actividades destinadas a establecer nuevas conexiones, cultivar las relaciones existentes y mejorar la presencia profesional en el lugar de trabajo. Estas actividades incluyen mantenerse en contacto con otras personas, participar en eventos sociales, participar en oportunidades relacionadas con el trabajo, unirse a clubes o grupos recreativos y aumentar la visibilidad dentro de la organización. En esencia, el trabajo en red abarca las medidas proactivas que toman las personas para establecer y mantener alianzas profesionales ventajosas.

La creación de redes se produce a diferentes niveles, con la participación de personas u organizaciones tanto en entornos formales como informales dentro y fuera del entorno empresarial. El intercambio mutuo requiere confianza entre las partes implicadas. Asimismo, las relaciones varían en su finalidad, desde conexiones intrínsecas basadas en la amistad y el apoyo social hasta relaciones instrumentales

formadas con objetivos específicos. Estas últimas satisfacen necesidades emocionales y sociales, comúnmente conocidas como "redes personales".

### **Redes de apoyo en el ámbito laboral**

La creación de redes ofrece diversas ventajas, como orientación y apoyo emocional, que repercuten significativamente en el éxito profesional (Shu et al., 2020). El tamaño y la calidad de las redes determinan las ventajas que proporcionan, lo que las convierte en vitales para las personas. En el entorno profesional actual, la capacidad de establecer y gestionar redes se considera una habilidad esencial vinculada a la progresión profesional. Estudios anteriores han destacado la importante contribución de las redes a los logros profesionales de un individuo, especialmente en los momentos cruciales.

La creación de redes desempeña un papel fundamental en la búsqueda de empleo. Va más allá del mero intercambio de tarjetas de visita o conexiones en redes de apoyo; se basa en cultivar relaciones profundas y significativas. Factores como el tiempo invertido, la profundidad emocional, la intimidad y las interacciones recíprocas son cruciales para evaluar estas conexiones. Las redes sólidas van más allá de las interacciones superficiales y abarcan el apoyo y la confianza genuinos. Estas conexiones bien establecidas sirven como valiosos activos para el crecimiento profesional y abren las puertas a posibles oportunidades de empleo.

El trabajo en red, aunque es valioso para el crecimiento personal y profesional, no es inmune a malentendidos y percepciones negativas. La creencia de que la creación de redes sólo sirve al interés propio suele generar desconfianza. Sin embargo, es crucial reconocer que el trabajo en red ético puede tener numerosos beneficios. Facilita el intercambio de información, la mentoría y el trabajo en equipo entre los participantes, fomentando el flujo de ideas. Al entablar conexiones genuinas con el deseo de aprender y contribuir a una comunidad más amplia, el trabajo en red trasciende los estereotipos y se convierte en una fuerza positiva para el desarrollo individual y colectivo en nuestro mundo interconectado.

Las interacciones sociales convencionales y el comportamiento en red pueden diferir en diversos contextos. Mientras que la reciprocidad desempeña un papel crucial en las relaciones íntimas, puede no ser siempre necesaria en las asociaciones

empresariales, donde la dinámica puede cambiar. En algunos casos, los valores morales pueden quedar relegados a un segundo plano frente a las estrategias de creación de redes orientadas a la consecución de objetivos individuales. Sin embargo, emplear las redes de forma estratégica e instrumental puede dar lugar a acusaciones desfavorables de egoísmo moral y a ocasionales conflictos morales internos.

### **Redes de apoyo y género**

La homofilia se refiere a la tendencia de los individuos a relacionarse con otros que poseen características similares, como la nacionalidad, los valores o el género, y sirve como factor explicativo clave de las variaciones observadas (Jeroense et al., 2024). En los escenarios de creación de redes, se ha observado que las redes formadas predominantemente por hombres muestran una mayor inclinación hacia la homofilia en comparación con las dominadas por mujeres. Asimismo, existe una tendencia notable entre los individuos a discutir información relacionada con el trabajo preferentemente dentro de sus propios grupos de género. La existencia de este comportamiento homófilo en las redes puede tener implicaciones importantes, sobre todo para las mujeres.

En entornos laborales en los que las mujeres interactúan poco con los hombres, pueden tener dificultades para acceder a información y apoyo importantes. Esta diferenciación de género en las redes puede repercutir negativamente en sus perspectivas de carrera y crecimiento profesional. Asimismo, cuando predominan las redes dominadas por hombres, las mujeres pueden experimentar sentimientos de exclusión y luchar por establecer conexiones significativas. Estas dificultades se derivan de la influencia duradera de las normas de género arraigadas en la sociedad, que históricamente han justificado la exclusión de las mujeres de dichas redes.

El concepto de homofilia en el trabajo abarca las actividades recreativas dentro de la comunidad laboral. Algunas mujeres pueden percibir los deportes o torneos celebrados después del trabajo como destinados principalmente a los hombres, lo que podría limitar su participación en las actividades de creación de redes. Asimismo, las mujeres con responsabilidades familiares a menudo tienen dificultades para encontrar tiempo para los eventos de networking debido a las responsabilidades

adicionales que sienten en casa. Esto pone de manifiesto la mayor carga familiar que soportan las mujeres en comparación con los hombres.

Las mujeres pueden beneficiarse de sus contactos sociales tanto o más que los hombres en determinadas situaciones. Sin embargo, los retos a los que se enfrentan al trabajar en red pueden influir en cómo utilizan estas conexiones y en los resultados que obtienen. En particular, los estudios sugieren que las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de conseguir trabajos peor pagados a través de sus redes. Esta disparidad podría atribuirse en parte a la percepción social del género, que influye en la eficacia de sus redes.

Un obstáculo para el avance profesional de las mujeres reside en sus redes profesionales, donde los sentimientos de inseguridad pueden dificultar el progreso (Hansen, 2020). Aunque la modestia es encomiable, a veces puede obstaculizar los esfuerzos de las mujeres por establecer contactos y buscar oportunidades profesionales. Subestimar su valor en el mercado laboral afecta directamente a la confianza de la mujer durante la búsqueda de empleo. Esta falta de confianza se manifiesta de varias maneras, como la reticencia a solicitar puestos de prestigio o la vacilación a la hora de negociar salarios más altos. Estas acciones contribuyen a la desigualdad de género en el trabajo, al tiempo que dificultan las perspectivas profesionales individuales.

### **Redes de apoyo femeninas**

Las redes de apoyo femeninas son esenciales para fomentar la igualdad de género en sus respectivos campos, conectar a mujeres del mismo sector y ofrecer asesoramiento profesional (Slate, 2022). Estas redes se convierten en foros de intercambio de información y conocimientos que ayudan a las mujeres a avanzar en sus carreras. Por el contrario, las redes de formación y apoyo proporcionan una asistencia global a sus miembros, que abarca tanto facetas personales como profesionales. El objetivo de estas redes es hacer avanzar la carrera de sus miembros, su crecimiento profesional y su vida laboral en general.

Los grupos formales e informales de mujeres dentro de una organización forman redes intraorganizativas. El objetivo de estas redes es promover el avance de las mujeres dentro de la organización. Pueden incluir a todos los empleados o centrarse

en las mujeres que ocupan puestos específicos. El objetivo de estas redes es fomentar la colaboración, el crecimiento personal y el éxito laboral entre sus miembros. Trabajar en colaboración con la dirección, organizar eventos para establecer contactos y poner en marcha programas de mentoría son estrategias eficaces para alcanzar estos objetivos.

Dependiendo de la cultura del lugar de trabajo, del papel de hombres y mujeres en el mercado laboral y de la situación de la mujer en los distintos países y culturas, las redes femeninas pueden tener efectos diferentes. Asimismo, dado que una parte considerable de los miembros de estas redes se identifican como feministas, es pertinente señalar que muchas de sus actividades pueden clasificarse como actividades feministas. Esto pone de relieve cómo el feminismo y las redes de apoyo entre mujeres trabajan mano a mano para hacer avanzar la igualdad de género en el lugar de trabajo.

Es fundamental recordar que existen obstáculos en las redes intraorganizativas de mujeres. Una preocupación es que estas redes puedan ampliar involuntariamente la brecha de género en el lugar de trabajo, socavando las iniciativas para alcanzar la paridad de género dentro de la empresa. A pesar de este peligro, las redes femeninas desempeñan un papel aún más crucial para las mujeres que trabajan en entornos en los que predominan los hombres. Estas redes son esenciales para compensar la ausencia de compañeras de trabajo ofreciendo un sentimiento de pertenencia y apoyo, así como conectando a las mujeres en los distintos departamentos y funciones de la empresa.

En este marco, las mujeres han subrayado la importancia de la intimidad, la autenticidad y la reciprocidad en sus relaciones con las compañeras de sus redes. Se considera desfavorable establecer conexiones sociales únicamente para obtener beneficios profesionales. La mentoría y el apoyo mutuo entre colegas femeninas que operan en niveles inferiores se han estudiado ampliamente como parte del examen de las interacciones profesionales entre mujeres. Las redes fomentan fuertes vínculos que pueden aliviar los efectos adversos de las normas de género, el sexismo y la duda sobre la competencia (Johansson & Wictorin, 2023). Por ejemplo, las redes

aportan valiosas ventajas al aumentar la confianza en sí mismas y proporcionar apoyo social, lo que a su vez capacita a las mujeres para sobresalir en sus carreras.

## **Mentoring**

La mentoría es una relación interpersonal profunda entre un superior experimentado y un colega subalterno, que implica la responsabilidad del mentor de proporcionar apoyo y orientación para el crecimiento personal y los objetivos profesionales (Mullen & Klimaitis, 2021). El proceso de mentoría es intencionado y deliberado, en el que los tutores cumplen sus obligaciones conscientemente en el marco de una relación de apoyo destinada a alimentar el potencial de los tutelados. Tanto si se lleva a cabo de manera formal como informal, esta dinámica mentor-alumno gira en torno al mentor ofreciendo ayuda, planteando retos y proporcionando una visión clara. Es esencial reconocer que la mentoría influye significativamente en el desarrollo profesional y personal de los mentees. La mentoría infunde sentimientos de confianza y satisfacción profesional, al tiempo que fomenta una mayor productividad y amplía las redes profesionales. Dota a los profesionales de los recursos esenciales necesarios para prosperar en sus carreras. Sin embargo, los resultados de la mentoría pueden adaptarse a sectores específicos.

La mentoría es una relación valiosa en la que una persona con experiencia y conocimientos sirve de mentor a otra, con el objetivo de facilitar el progreso profesional (Nabi et al., 2021). Para comprender realmente las amplias implicaciones y aplicaciones de la mentoría en diversos entornos, como el académico, el empresarial, el artístico y el científico, es esencial comenzar con una definición exhaustiva. Dentro de este marco, la mentoría incluye oportunidades a medida, apoyo psicosocial y orientación bien informada que se ajustan a las necesidades específicas y a los objetivos profesionales del alumno. Va más allá de la mera transmisión de conocimientos técnicos o industriales. La mentoría es una herramienta muy eficaz para avanzar en la carrera profesional, ya que combina las funciones de profesor, consejero, conector y asesor en un enfoque global.

La mentoría es una herramienta valiosa para mejorar el desarrollo y el progreso de las personas que participan en la asociación, que abarca el apoyo psicosocial y profesional (Murrell et al., 2021). A nivel organizativo y sistémico, el apoyo profesional

aprovecha los conocimientos y la experiencia de los mentores para proporcionar a los mentees información sobre las operaciones de la empresa y oportunidades de crecimiento profesional. Por el contrario, el apoyo psicosocial opera a un nivel más personal, reforzando el sentido de competencia de los mentees. Este tipo de ayuda permite a los mentees establecer objetivos profesionales realistas, lo que en última instancia conduce a una mayor satisfacción y compromiso en el trabajo.

Los mentores de éxito poseen una serie de características que contribuyen sinérgicamente a establecer relaciones profundas y orientadas al crecimiento con sus mentees. Estas cualidades abarcan la capacidad de proporcionar una visión orientadora que actúe como una hoja de ruta esclarecedora para el desarrollo personal y profesional (Dreer-Goethe, 2023). Asimismo, los mentores ofrecen consejos prácticos, dotando a los mentees de las habilidades necesarias para superar los obstáculos del mundo real. Asimismo, facilitan las conexiones con valiosas redes profesionales, mejorando las perspectivas de promoción profesional de los mentees. Un aspecto clave de una mentoría eficaz consiste en ofrecer oportunidades para que los mentees adquieran experiencia de liderazgo mediante la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades junto con la instrucción de los tutores.

El sello distintivo de una relación de mentoría de impacto es dar prioridad a un entorno centrado en el aprendizaje en el que el desarrollo continuo del alumno tiene prioridad, lo cual es posible gracias a la introspección perceptiva de los tutores que evalúa y mejora constantemente sus técnicas de mentoría (Carrero, 2022). La acumulación de la sabiduría adquirida a través de años de experiencia y práctica reflexiva se convierte en una cualidad indispensable en los mentores, ofreciendo a los mentees una amplia base de conocimientos y diversas perspectivas cruciales a la hora de navegar por desafiantes paisajes personales y profesionales.

La posición del mentor, ya sea dentro o fuera de la organización del alumno, es un factor importante para tener en cuenta. Los mentores internos suelen ser los preferidos por su familiaridad con la política, la cultura y la historia de la organización. Sin embargo, una relación de mentoría negativa puede dañar tanto la reputación del mentor dentro de la organización como el progreso del alumno. Por otra parte, los mentores externos pueden carecer de conocimientos sobre la estructura y la cultura

de la empresa, ya que no participan en sus asuntos internos. La elección entre mentores internos y externos depende de la etapa profesional en la que se encuentre el alumno; los ejecutivos de carrera media o alta pueden encontrar valor en buscar oportunidades de mentoría externa (Kane, 2022).

En las relaciones de mentoría, la antigüedad de un mentor dentro de su organización tiene una importancia significativa. A menudo, los mentores ocupan puestos más altos y poseen una amplia experiencia en comparación con los mentees que les permite ofrecer un asesoramiento inestimable para el crecimiento profesional de los mentees. Sin embargo, la antigüedad por sí sola no puede garantizar una mentoría eficaz (Palmer & Jones, 2019). La preparación y la formación de un mentor son factores igualmente cruciales que influyen en su eficacia. Ser simplemente senior es insuficiente si un mentor carece de los conocimientos necesarios para proporcionar una orientación significativa. Es a través de los atributos combinados de antigüedad, experiencia y formación en mentoría como se forman relaciones de mentoría positivas, permitiendo a los mentees beneficiarse de los conocimientos de su mentor y de su capacidad para compartirlos con los demás.

Los mentees desempeñan un papel vital en el proceso de mentoría, que va más allá de la mera participación pasiva. Para que la relación tenga éxito, deben utilizar activamente habilidades esenciales como el establecimiento de objetivos y la comunicación eficaz (Nearing et al., 2020). El establecimiento de objetivos ofrece a los mentees una base que orienta a los mentores a la hora de proporcionar una guía adaptada a sus necesidades de desarrollo. Del mismo modo, los estudios organizacionales han demostrado la importancia primordial de la comunicación efectiva para fomentar una conversación bidireccional, facilitar el intercambio de información y permitir correcciones del curso, todo lo cual contribuye a resultados superiores.

La eficacia de una relación de mentoría puede medirse por el desarrollo psicosocial del alumno, especialmente en los momentos críticos de su trayectoria personal y profesional. Estas coyunturas cruciales suelen coincidir con cambios significativos en la carrera o transiciones vitales importantes. El mentor desempeña un papel fundamental en esos momentos, ya que no sólo mejora las competencias del alumno,

sino que también le ofrece apoyo emocional y social para un crecimiento psicológico integral. Por lo tanto, el éxito de la mentoría se basa en los esfuerzos de colaboración tanto del mentor como del alumno; mientras que el alumno aporta entusiasmo para crecer personal y profesionalmente, el mentor aporta experiencia, sabiduría y una red de contactos. Esta asociación mutua concuerda con los estudios sobre comportamiento organizativo y psicología que hacen hincapié en la participación y la inversión de ambas partes para el éxito de la mentoría, una verdadera vía de doble sentido.

### **El vínculo entre mentoras y mentees**

Las relaciones de mentoría desempeñan un papel crucial en el desarrollo profesional y personal, y se basan en la reciprocidad y la colaboración. Tradicionalmente, los mentores desempeñaban papeles de autoridad, ofreciendo consejos a los mentees. Sin embargo, los paradigmas modernos de mentoría hacen hincapié en la participación de ambas partes, cada una de las cuales aporta experiencias y perspectivas únicas a la asociación. Los enfoques formal e informal de la mentoría difieren significativamente. La mentoría informal se nutre de valores e intereses compartidos, fomentando conexiones naturales y productivas. Por el contrario, los programas formales de mentoría establecidos por las organizaciones ponen en juego la estructura y la autoridad al emparejar a los mentores con los mentees (Kirkman, 2022).

El panorama de la mentoría se enfrenta a retos que incluyen la escasez de mentoras idóneas y la falta de reconocimiento a quienes asumen este papel crucial (Lim et al., 2020). En consecuencia, estos problemas pueden crear obstáculos en el proceso de mentoría. En particular, las mujeres mentorizadas se enfrentan a dificultades adicionales debido a diversos factores. Puede ser difícil encontrar mentoras de alto nivel, en parte porque muchas mujeres también deben equilibrar sus responsabilidades familiares, lo que limita su disponibilidad para puestos de mentoría. Las alumnas suelen tener dificultades para encontrar mentores que comprendan sus retos profesionales y personales, lo que las lleva a sentirse aisladas. Para hacer frente a estos problemas, es esencial establecer estructuras de apoyo que atiendan específicamente a las necesidades de los mentores, en particular de las mujeres. Esto

puede implicar la implantación de opciones de horarios más flexibles, el reconocimiento institucional de los mentores y la oferta de programas completos de formación para los futuros mentores.

La falta de fundamentos teóricos sobre mentoría pone de manifiesto la necesidad de un marco orientativo que structure y dirija con determinación las relaciones de mentoría. La aplicación de un modelo teórico puede mejorar la eficacia general de la mentoría y producir resultados más satisfactorios. Asimismo, la investigación actual sobre la mentoría se ve obstaculizada por una excesiva dependencia de los resultados subjetivos. Es imperativo llevar a cabo más investigaciones para determinar cómo los programas de mentoría influyen en el crecimiento profesional y el avance de las entrenadoras en puestos de liderazgo. Incluso con una amplia mentoría, la lucha de las mujeres por progresar hacia puestos de liderazgo más elevados requiere una investigación adicional sobre los beneficios a largo plazo de la mentoría para las entrenadoras. Para aprovechar al máximo los programas de mentoría, es vital comprender cómo influye la mentoría en la promoción de las entrenadoras.

### **La Mentoría como medio para el Techo de Cristal**

En el ámbito del liderazgo, hombres y mujeres tienden a priorizar aspectos diferentes. Mientras que los hombres suelen hacer hincapié en la asertividad, el heroísmo y las recompensas materiales (Kuşcu, 2020), las mujeres tienden más a centrarse en la intuición y la compasión (Pullen y Vachhani, 2023). En realidad, estas diferencias de enfoque se complementan en lugar de constituir desventajas. En el cambiante panorama empresarial actual, en el que la creatividad y la adaptabilidad son esenciales para el éxito, la diversidad de estilos de liderazgo es más vital que nunca. Las empresas con diversos estilos de liderazgo muestran una mayor creatividad y flexibilidad a la hora de enfrentarse a los retos. En lugar de considerar las fortalezas distintivas que ofrece cada género como fuerzas en conflicto, las mujeres deben ser reconocidas como componentes complementarios que mejoran sinérgicamente la eficacia, la resistencia y el bienestar de la organización.

Las mujeres en puestos de liderazgo suelen emplear estrategias para lograr una cultura organizativa orientada al crecimiento. Al dar prioridad al trabajo en equipo y a

los enfoques cooperativos para la resolución de problemas, aprovechan la inteligencia colectiva de sus equipos, lo que da lugar a soluciones más sostenibles y duraderas (Castañeda, 2019). Asimismo, al hacer hincapié en la inclusividad, se tienen en cuenta diversas perspectivas, lo que estimula la creatividad y fomenta una gama más amplia de ideas. Simultáneamente, un enfoque en la ética cultiva la confiabilidad y la integridad, componentes cruciales para el éxito empresarial a largo plazo. Las empresas que adoptan la diversidad, dan prioridad a la conducta ética y promueven la colaboración en la resolución de problemas muestran un mayor potencial de innovación, niveles más altos de compromiso de los empleados y una mayor adaptabilidad en respuesta a los cambios del mercado.

Las acciones y enfoques históricos que han beneficiado a los hombres a la hora de ascender en la escala empresarial también pueden ayudar a las mujeres que aspiran a puestos de alta dirección. Según Neelim (2022), los hombres suelen demostrar un conocimiento más profundo de las reglas tácitas y las expectativas de conducta cruciales para avanzar en la carrera profesional, como la confianza, la negociación y la autopromoción. Para las mujeres que trabajan en mandos intermedios y desean ascender en sus organizaciones, resulta muy beneficioso comprender y aplicar estos elementos vitales. Estos elementos incluyen el cultivo de relaciones resistentes, la adquisición de habilidades técnicas, la producción constante de trabajo de alta calidad y la creación de conexiones profesionales significativas. Estos aspectos no sólo son ventajosos, sino que a menudo se consideran esenciales para ascender a puestos más altos en las organizaciones, como han demostrado numerosos estudios sobre comportamiento organizativo y desarrollo profesional.

Los programas de desarrollo del liderazgo femenino desempeñan un papel crucial a la hora de facilitar la movilidad ascendente en las empresas. Estos programas abordan los retos específicos a los que se enfrentan las mujeres, como la conciliación de la vida laboral y familiar y los prejuicios sexistas (Eyigör et al., 2020). Al crear un entorno que fomenta el diálogo honesto y abierto, estos programas proporcionan un espacio privado donde las mujeres pueden compartir libremente sus luchas y experiencias. Asimismo, de fomentar el apoyo entre iguales, esto facilita las oportunidades de aprendizaje especializado. Es importante que los programas de

mentoría duren lo suficiente como para permitir cambios de comportamiento significativos y una transferencia eficaz de conocimientos, en lugar de proporcionar soluciones temporales. Sólo entonces pueden producir realmente efectos transformadores.

Los programas de mentoría adaptados a las mujeres desempeñan un papel crucial en su crecimiento profesional. Estos programas proporcionan una plataforma para que las mujeres interactúen con altos ejecutivos y aprendan de ellos, lo que conduce al desarrollo de redes invaluable que apoyan el avance profesional. Asimismo, estas relaciones influyentes sirven como modelos inspiradores, ofreciendo ejemplos reales de éxito y liderazgo a los que aspirar (Tomizawa, 2019). Asimismo, abren puertas a oportunidades de empleo y colaboración. Las asociaciones mentor-alumna fomentan una orientación significativa, comentarios constructivos y una dirección personalizada que aceleran significativamente la progresión profesional de la mujer. En particular, los beneficios de estas mentorías van más allá de los aspectos profesionales, ya que proporcionan apoyo psicosocial y empoderamiento, destacando así su importancia para facilitar el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo dentro de las organizaciones.

Una herramienta transformadora para la mentoría y el desarrollo de las mujeres abarca un programa bien elaborado que reconozca sus puntos fuertes y débiles y las dote de herramientas esenciales para el liderazgo colaborativo. Al hacer hincapié en cualidades clave como la asunción de riesgos calculados y la adaptabilidad al cambio, el programa cultiva un amplio conjunto de habilidades de liderazgo (Baroudi, & Hojeij, 2021). Asimismo, al integrar habilidades sociales vitales como la coherencia moral, la fiabilidad y la integridad, la experiencia de mentoría mejora y proporciona una estrategia global para el crecimiento profesional. La eficacia de la mentoría se extiende al desarrollo de las habilidades duras y blandas de las mujeres, capacitándolas para afrontar los diversos retos que acompañan a las funciones de liderazgo.

Mantenerse al día de los últimos avances en materia de liderazgo es crucial en el vertiginoso entorno empresarial actual, sobre todo para los programas destinados a dismantelar las barreras que impiden a las mujeres ascender a puestos de alta

dirección. Al evolucionar continuamente y adherirse a las mejores prácticas contemporáneas, estas iniciativas pueden abordar eficazmente obstáculos como el sesgo implícito y la falta de mentoría a la que se enfrentan las mujeres. Asimismo, mantenerse al día sobre los modelos de vanguardia para el desarrollo del liderazgo garantiza que estas iniciativas empleen las estrategias más eficaces para empoderar a las mujeres y maximizar su impacto. La necesidad de una adaptación continua pone de relieve cómo los enfoques oportunos y pertinentes mejoran significativamente la eficacia de los programas que promueven la diversidad de género en los puestos de liderazgo.

#### **IV. CONCLUSIONES**

Es imperativo abordar el persistente problema de la falta de mujeres en puestos de alta dirección en el lugar de trabajo moderno adoptando un enfoque polifacético. A pesar de que la proporción de mujeres en la población activa ha aumentado en los últimos tiempos, este avance no se ha reflejado por igual en los puestos más altos de la escala empresarial. Debido a esta infrarrepresentación, hay que tener en cuenta el techo de cristal, una barrera que impide a las mujeres avanzar en su carrera profesional basándose únicamente en su sexo. Muchas mujeres se ven limitadas por este techo invisible que les impide avanzar, independientemente de las capacidades y cualidades que puedan poseer. Por lo tanto, deben adoptarse estrategias que aborden tanto las barreras visibles como las invisibles en la vida profesional de las mujeres, a fin de abordar eficazmente este problema.

El enfoque polifacético de la cuestión debe tener en cuenta el hecho de que las mujeres suelen asumir responsabilidades adicionales que no comparten con sus homólogos masculinos. Entre ellas está el cuidado de la familia y la casa, que, combinado con las presiones de un mundo empresarial despiadado, puede obligar a las mujeres a realizar dos jornadas laborales completas. Esto puede conducir a un círculo vicioso en el que asumir más obligaciones se convierte en una carga y refuerza la idea de que la subyugación femenina es inevitable, un concepto conocido como "indefensión aprendida". Este tipo de pensamiento puede ser paralizante y hacer que las mujeres se cuestionen su capacidad para avanzar en

sus carreras. En consecuencia, es imperativo crear y ejecutar iniciativas de desarrollo del liderazgo que reconozcan estas condiciones particulares y proporcionen a las mujeres las habilidades que necesitan para superar los obstáculos tanto psicológicos como estructurales.

Uno de los principales problemas a la hora de eliminar barreras en el lugar de trabajo es la escasez de modelos de conducta. Como no hay suficientes mujeres en puestos de alta dirección, tampoco hay suficientes modelos de éxito a los que puedan aspirar otras mujeres, lo que alimenta el ciclo de infrarrepresentación. Esto puede reforzar los estereotipos de género al dar lugar a la falsa creencia de que las mujeres son innatamente menos competentes o ambiciosas. Encontrar y dar a conocer historias de éxito de mujeres que han superado retos y barreras para ocupar puestos de liderazgo es necesario para romper este ciclo. Al compartir activamente estas historias, podemos animar y empoderar a otras mujeres ofreciéndoles una "hoja de ruta" que seguir. Esto aumentará la autoestima y las aspiraciones de las mujeres en el sector empresarial.

En los puestos de alta dirección, el éxito profesional de las mujeres depende en gran medida del apoyo social y familiar. La dedicación de tiempo y energía que requieren estos puestos hace que dicho apoyo sea crucial. Por desgracia, la desigualdad de género persiste cuando se percibe que las aspiraciones de las mujeres a puestos ejecutivos se ven obstaculizadas por sus responsabilidades familiares. Sin el respaldo de sus familias o redes de apoyo, las mujeres que alcanzan puestos ejecutivos a menudo se enfrentan a una presión creciente que puede llegar a ser abrumadora. Para evitar el agotamiento o la probabilidad de abandonar el trabajo por falta de apoyo, es imprescindible desarrollar planes y directrices que tengan en cuenta el impacto de las redes de apoyo y familiares.

La creación de oportunidades de formación para mujeres es crucial para ayudarlas a avanzar en sus carreras profesionales. Un planteamiento eficaz podría consistir en la puesta en marcha de programas específicos de prácticas y formación adaptados exclusivamente a las mujeres. Estas iniciativas pretenden dotarlas de las habilidades necesarias para superar los retos únicos a los que pueden enfrentarse en el mundo laboral. Al acabar con los prejuicios y acelerar el progreso, tales

iniciativas contribuyen a dismantelar las barreras que obstaculizan el avance profesional de las mujeres. Asimismo, el establecimiento de una infraestructura más integradora que fomente el éxito de las mujeres requeriría la coordinación con mujeres líderes influyentes que ocupen puestos de autoridad.

Teniendo en cuenta las diferencias en las normas y valores culturales entre naciones y sociedades, es vital que los académicos y los responsables de la toma de decisiones actúen con cautela a la hora de adoptar una postura uniforme que pase por alto estas variaciones. A la hora de diseñar estrategias para mejorar la representación femenina en puestos de liderazgo, es esencial tener en cuenta las distintas dinámicas y prejuicios presentes en cada sociedad. Para garantizar soluciones eficaces en contextos sociales y culturales diversos, la personalización y la adaptabilidad son imperativas.

Dado que el género es sólo uno de los muchos factores que conforman la identidad de un individuo, la interseccionalidad es una idea crucial en el trabajo de las redes de apoyo entre mujeres. Aunque el género es un factor significativo en la formación de estas redes, también deben tenerse en cuenta otros factores como los intereses en común y las aspiraciones a futuro. Esto indica un deseo de abordar más a fondo la desigualdad en el lugar de trabajo y en la sociedad. Las redes de apoyo entre mujeres pueden abogar por la igualdad y la inclusión en todas las esferas de la vida con más éxito si reconocen que las personas se enfrentan a la discriminación de diferentes maneras como resultado de la intersección de estas identidades.

El hecho de que la desigualdad de género siga existiendo tanto en la sociedad como en el lugar de trabajo pone de relieve lo cruciales que son las redes de apoyo entre mujeres para la lucha constante por la igualdad. En un entorno en el que persisten la discriminación y las barreras para las mujeres en el lugar de trabajo, estas redes ofrecen un espacio esencial para compartir experiencias y apoyarse mutuamente, también fomentan el crecimiento de las capacidades de liderazgo, así como facilitan el acceso a mayores oportunidades profesionales. Al dar a las redes de apoyo entre mujeres el equilibrio necesario frente a las estructuras de poder establecidas y permitirles superar los obstáculos en el lugar de trabajo, las redes de apoyo entre

mujeres desempeñan así un papel importante en el avance de la igualdad de género.

En el cambiante mundo actual, es esencial reconocer la naturaleza dinámica de las redes de apoyo entre mujeres. Adaptarse a la evolución de las circunstancias y las necesidades es crucial para su eficacia. Revisar periódicamente sus objetivos y dinámicas garantiza su pertinencia y eficacia constantes. Al mismo tiempo, es importante no pasar por alto el valor de los casos de éxito desarrollados a lo largo del tiempo. Combinar la innovación con la tradición puede ser un planteamiento muy eficaz para afrontar los nuevos retos. Alcanzar un equilibrio que reconozca los cambios en la dinámica de género y satisfaga las necesidades de las mujeres trabajadoras permitirá la replicabilidad de las redes de apoyo femeninas.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baroudi, S., & Hojeij, Z. (2021). Female leadership in the Arab world: an ethnographic study of educational leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2013545>
- Carrero, M. C. (2022). *Influencing the School Leadership Pipeline: The Attributes and Readiness of Principals to Mentor Their Assistant Principals* (Doctoral dissertation, University of South Carolina). <https://www.proquest.com/openview/da7f061967ef84f56eff715ba9732488/1>
- Castañeda, T. (2019). *Transitions at the Top: A Narrative Research Study Exploring Women's Executive Career Changes through Critical Reflection* (Doctoral dissertation, Northeastern University). <https://www.proquest.com/openview/18334279043ab5c268b1091c1d824b09/1>
- Chen, H., Mehra, A., Tasselli, S., & Borgatti, S. P. (2022). Network dynamics and organizations: A review and research agenda. *Journal of Management*, 48(6), 1602-1660. <https://doi.org/10.1177/01492063211063218>
- Dreer-Goethe, B. (2023). Well-being and mentoring in pre-service teacher education: an integrative literature review. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-09-2022-0073>
- Eyigör, H., Can, İ. H., İncesulu, A., & Şenol, Y. (2020). Women in otolaryngology in Turkey: Insight of gender equality, career development and work-life balance.

- American journal of otolaryngology, 41(1), 102305.  
<https://doi.org/10.1016/j.amjoto.2019.102305>
- Goldin, C. (2006). The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family. *American Economic Review*, 96(2), 1-21.  
<https://doi.org/10.1257/000282806777212350>
- Hansen, D. S. (2020). Identifying barriers to career progression for women in science: Is COVID-19 creating new challenges?. *Trends in parasitology*, 36(10), 799-802. <https://doi.org/10.1016/j.pt.2020.07.016>
- Jeroense, T., Spierings, N., & Tolsma, J. (2024). Similarity and differences in age, gender, ethnicity, and education as explanatory factors of tie loss in the core discussion network. *Social Networks*, 76, 135-149.  
<https://doi.org/10.1016/j.socnet.2023.09.003>
- Johansson, S., & Wictorin, S. (2023). A qualitative study exploring the role of formal networks on the career advancement of female leaders: Insights from the technology sector [Uppsala universitet].  
<https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-506327>
- Kane, W. S. (2022). What Mentees Want: The Most Important External Mentor Attributes and Mentoring Activities for High-Potential, Future-Leading Women as Mentees in Corporate Environments (Doctoral dissertation, Fielding Graduate University).  
<https://www.proquest.com/openview/bd79888319601731623cb936f4b5011b>
- Kirkman, K. S. (2022). Perceptions of Mentor Relationships by Gender for Students in a Private Liberal Arts University in Arkansas (Doctoral dissertation, Harding University, Cannon-Clary College of Education).  
<https://scholarworks.harding.edu/hu-etd/77/>
- Kuşcu, Z. K. (2020). How Do Femininity and Masculinity Relate to Female Management: Evidence From Academia. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.12.02.13>
- Lim, S. Y. S., Koh, E. Y. H., Tan, B. J. X., Toh, Y. P., Mason, S., & Krishna, L. K. (2020). Enhancing geriatric oncology training through a combination of novice mentoring and peer and near-peer mentoring: a thematic analysis of mentoring in medicine between 2000 and 2017. *Journal of geriatric oncology*, 11(4), 566-575. <https://doi.org/10.1016/j.jgo.2019.09.008>
- Momin, T. T., Singh, S., & Sharma, T. (2022). Glass Ceiling: Existing Position and Future Directions. 2022 IEEE Delhi Section Conference (DELCON).  
<https://doi.org/10.1109/delcon54057.2022.9753116>

- Mullen, C. A., & Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19-35. <https://doi.org/10.1111/nyas.14176>
- Murrell, A. J., Blake-Beard, S., & Porter Jr, D. M. (2021). The importance of peer mentoring, identity work and holding environments: A study of African American leadership development. *International journal of environmental research and public health*, 18(9), 4920. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094920>
- Nabi, G., Walmsley, A., & Akhtar, I. (2021). Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*, 46(6), 1159-1174. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1665009>
- Nazneen, S. (2023). Women's political agency in difficult settings: Analysis of evidence from Egypt, Nigeria, Mozambique, and Pakistan. *Development Policy Review: The Journal of the Overseas Development Institute*, 41(S1). <https://doi.org/10.1111/dpr.12685>
- Nearing, K. A., Nuechterlein, B. M., Tan, S., Zerzan, J. T., Libby, A. M., & Austin, G. L. (2020). Training mentor–mentee pairs to build a robust culture for mentorship and a pipeline of clinical and translational researchers: The Colorado Mentoring Training Program. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, 95(5), 730. <https://doi.org/10.1097%2FACM.00000000000003152>
- Neelim, A. (2022). Gender in the Workplace. In *Behavioural Business: The Psychology of Decisions in Economy, Business and Policy Contexts* (pp. 97-113). Singapore: Springer Nature Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-5546-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-19-5546-4_5)
- Noor, N. (2022). Horizontal Hostility: A Concept Analysis. *PAKISTAN LANGUAGES AND HUMANITIES REVIEW*, 6(IV). [https://doi.org/10.47205/plhr.2022\(6-iv\)01](https://doi.org/10.47205/plhr.2022(6-iv)01)
- Palmer, E. M., & Jones, S. J. (2019). Woman–woman mentoring relationships and their roles in tenure attainment. *Journal of women and gender in higher education*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/19407882.2019.1568264>
- Pullen, A., & Vachhani, S. (2023). Feminist ethics and women leaders: From difference to intercorporeality. In *Leadership, Gender, and Organization* (pp. 63-81). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-24445-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-24445-2_4)
- Shu, F., Ahmed, S. F., Pickett, M. L., Ayman, R., & McAbee, S. T. (2020). Social support perceptions, network characteristics, and international student adjustment. *International Journal of Intercultural Relations: IJIR*, 74, 136-148. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.11.002>

- Singh, S., Sharma, C., Bali, P., Sharma, S., & Shah, M. A. (2023). Making sense of glass ceiling: A bibliometric analysis of conceptual framework, intellectual structure and research publications. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2181508>
- Slate, N. (2022). Beauty and power: Beauticians, the Highlander Folk School, and women's professional networks in the civil rights movement. *Journal of Social History*, 55(3), 744-768. <https://doi.org/10.1093/jsh/shab055>
- Teresa-Morales, C., Rodríguez-Pérez, M., Araujo-Hernández, M., & Feria-Ramírez, C. (2022). Current stereotypes associated with nursing and nursing professionals: An integrative review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7640. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137640>
- Tilcsik, A. (2021). Statistical discrimination and the rationalization of stereotypes. *American Sociological Review*, 86(1), 93-122. <https://doi.org/10.1177/0003122420969399>
- Tomizawa, Y. (2019). Role modeling for female surgeons in Japan. *The Tohoku journal of experimental medicine*, 248(3), 151-158. <https://doi.org/10.1620/tjem.248.151>
- Valeri, M., & Baggio, R. (2021). Social network analysis: Organizational implications in tourism management. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 342-353. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1971>
- Wältermann, M., Wolff, G., & Rank, O. (2019). Formal and informal cross-cluster networks and the role of funding: A multi-level network analysis of the collaboration among publicly and privately funded cluster organizations and their managers. *Social Networks*, 58, 116-127. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2019.03.003>
- Wang, M.-T., & Degol, J. L. (2017). Gender gap in science, technology, engineering, and mathematics (STEM): Current knowledge, implications for practice, policy, and future directions. *Educational Psychology Review*, 29(1), 119-140. <https://doi.org/10.1007/s10648-015-9355-x>
- World Economic Forum. (2021). Global Gender Gap Report 2021. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/>