

STACY BLAKE-BEARD,  
EXPERTA EN MENTORÍA:

# “Nadie llega arriba SOLO”

Lleva 20 años estudiando la importancia de la mentoría para el desarrollo profesional de las personas y lo ha hecho centrándose específicamente en las variables del género y la raza. A días de haber pasado por Chile invitada por ComunidadMujer, esta doctora en psicología organizacional y experta reconocida a nivel internacional explicó qué tipo de mentoría es la más eficiente y a qué obstáculo se siguen enfrentando las mujeres que trabajan en empresas.

POR PABLO ANDULCE TRONCOSO

**C**ualquier persona que quiere ser exitosa necesita ayuda. Cualquiera, hombre o mujer. Nadie llega arriba solo. Hay un grupo de gente detrás de ellos, que los apoya. Esa es la función de los mentores.

Quien habla es Stacy Blake-Beard, una de las expertas más destacadas de Estados Unidos en el tema del “mentoring” o mentoría. Psicóloga graduada de la Universidad de Maryland en College Park, Master y Doctora en psicología organizacional de la Universidad de Michigan,

la especialista estuvo en Chile la semana pasada, invitada por ComunidadMujer para participar como expositora principal en la conferencia “Diversidad de género en las organizaciones de hoy: la mentoría como herramienta crítica para equipos de trabajo exitosos y de alto desempeño”. El evento estaba pensado prácticamente a su medida. Pues Stacy Blake-Beard ha estudiado el tema en toda su profundidad por más de 20 años. Ha hecho clases en la Universidad de Harvard y actualmente lo hace en el Simmons School of Management de Boston. Además, es profesora visitante de la Escuela de Negocios

en Hyderabad, en India.

Su interés en las materias que hoy enseña y comenta en publicaciones y charlas por el mundo partió junto con su vida laboral, cuando trataba de abrirse camino en su propia carrera, a fines de los 80.

—Era más joven. Estaba terminando el pregrado y entré a trabajar en ventas a Procter & Gamble. Estaba tan sola en términos de mi carrera, no había nadie ahí para ayudarme. Los gerentes eran amables y querían dar apoyo, pero no sentí ninguna conexión con nadie. Cuando entré al posgrado quise estudiar lo que la gente necesita para sentirse apoyada en sus carreras, ver qué tipo de ayuda

GETTYIMAGES

Estudios demuestran que la mentoría, sobre todo para mujeres, se traduce en más ascensos y mejores sueldos.

necesitan –recuerda desde Boston, por teléfono.

Así llegó a leer la literatura existente sobre mentoría como herramienta para ayudar a la gente a sentirse exitosa y avanzar.

–Pensé: “Wow, si alguien se hubiera preocupado por mí de la manera en que lo hace un mentor, me habría sentido mucho mejor. Habría hecho tanta diferencia para mí y para la organización.

Las encuestas que se han hecho desde entonces apoyan esa idea. Según la experta inglesa Toni Eastwood, las lecciones de mentoría se afianzan más que otras formas de aprendizaje, y los mentores tienen cinco veces más impacto en sus guiados que los cursos de capacitación formal. A su vez, un estudio de la organización Catalyst a alumnos graduados de MBA indica que las mujeres que contaron con un mentor antes de ingresar a su primer trabajo aumentaron en un 56 por ciento su probabilidad de ser ascendidas con respecto a aquellas que no lo tuvieron. La misma investigación afirma que los salarios de las mujeres que tenían un mentor al momento de ser encuestadas habían crecido un 27 por ciento más que los salarios de aquellas que no tenían uno. Otras investigaciones a nivel internacional han demostrado que invertir en mentoría genera un incremento en la productividad de las empresas y se traduce en una mayor fidelidad de los empleados.

Es algo que Stacy Blake-Beard sabe. Pero ella fue un paso más allá.

–A medida que continué estudiando me di cuenta de que lo que se veía eran principalmente hombres siendo mentores de otros hombres, que había mucha investigación sobre mentoría y género, pero muy poca acerca de mentoría y raza. Quise investigar ese cruce: observar las experiencias de las mujeres y especialmente de las de color con la mentoría.

## **MENTORES VERSUS PATROCINADORES**

La mentoría, según la define Blake-Beard, es la relación que se



establece entre alguien que aspira a avanzar en su carrera profesional y la persona que puede entregarle las herramientas para lograrlo desde una posición superior en la jerarquía. Esa relación, agrega, es importante porque “cualquier persona que quiere ser exitosa necesita ayuda” y los mentores, justamente, están ahí para “ayudar a la gente a triunfar en sus carreras”.

La especialista explica que las funciones de los mentores se dividen en dos grupos fundamentales. En primer lugar, están las funciones de carrera: los mentores patrocinan, dan exposición y visibilidad, protegen y ofrecen nuevas tareas y desafíos. Luego están las funciones psicosociales de los mentores en que ellos actúan como modelos de conducta, dan apoyo psicológico y consejos, como amigos de confianza.

—Hay beneficios obvios, y aquí hay una cosa que me gustaría destacar: el que se beneficia no es solo el protegido. Desde el punto de vista de las funciones de carrera, los mentores ganan acceso a información y perspectivas que ellos podrían no tener si no patrocinaran a alguien. La persona que “mentorean” más abajo en la cadena de la jerarquía puede aportarles una visión diferente. A veces los mentores no son tan avanzados en tecnología como sus protegidos, que suelen ser más jóvenes, por ejemplo.

Stacy Blake-Beard da un ejemplo: una vez una mentora la llamó para pedirle ayuda. Estaba preparando una charla y necesitaba la última información sobre diversidad en las empresas. “Tú investigas el tema, entonces eres una experta. Yo soy tu mentora, pero sabes muchísimo más que yo al respecto”, le dijo. Stacy le preparó un paquete con lo que necesitaba saber, información que su mentora habría podido recolectar sola, por supuesto, pero le habría tomado meses. De esa manera, Stacy Blake-Beard fue capaz de ayudar a una persona que la aventajaba en 30 años de experiencia.

—Además de información y perspectivas instrumentales diversas, los mentores satisfacen su necesidad de



La integración de la vida profesional y personal es “un viaje eterno”, dice Stacy Blake-Beard.

## “SI QUIERES QUE ALGUIEN TRABAJE EN TU BENEFICIO, QUE TE TRAIGA OPORTUNIDADES, TIENE QUE CONOCERTE Y CONFIAR EN TI”.

generar y desarrollar. Soy psicóloga y sabemos que cuando avanzas más en tu carrera aparece la necesidad psicológica de devolver la mano.

—**En los últimos años se ha hablado mucho de la diferencia entre el “mentoring” y el “sponsoring”. Se dice que ahora no basta con tener mentores sino que se necesitan patrocinadores, es decir personas de muy alto nivel en la jerarquía de una empresa que se la jueguen por uno, y no se limiten a aconsejar. ¿Usted comparte esa visión?**

—Los mentores pueden servir

como patrocinadores, es una de sus funciones de carrera. La gente ha estado haciendo esta distinción y lo que escucho cada vez más es: “Un mentor es genial, pero lo que realmente necesito es un *sponsor*”. Eso me vuelve loca, porque si quieres que alguien trabaje en tu beneficio, que te saque allá afuera, que te traiga oportunidades, esa persona solo va a hacerlo si sabe quién eres. Tiene que conocerte, tiene que confiar en ti, para estar dispuesta a usar su capital social, su poder, en tu beneficio. Entonces, los programas de patrocinio conducen a esta falsa creencia de que si entro y digo que eres mi *sponsor*, tú automáticamente vas a hacer por mí todo lo que un *sponsor* hace. ¿Y adivina que? No lo hacen, porque no te conocen.

Lo que ha visto—tanto en Estados Unidos como en Europa y en India—es que la moda de los programas de *sponsors* no funciona y que los participantes resultan frustrados. “Yo participé y mi patrocinador no hizo nada por mí”, terminan diciendo, según ella, los protegidos.

—Necesitas mentores y los mentores pueden ser tus *sponsors*. Pero ellos

no van a asumir ese rol de la noche a la mañana. Tienes que cooperar. Tengo una opinión muy fuerte sobre este tema porque creo que es dañino presentarlo de esta manera falsa. La gente se entusiasma, se entusiasma y al final se estrella con la realidad. Así que paremos con esto.

## LOS CUATRO NIVELES DEL MENTORING

Siguiendo esa lógica, no sorprende que Stacy Blake-Beard destaque el “mentoring” informal como el más exitoso de todos. La experta distingue cuatro tipos de mentoría de la más a la menos eficiente.

—La mentoría informal se basa en similitudes y atracción. Alguien dice: “Quiero ser el mentor de otro, quiero apoyarlo”. Puede ser porque algo de esa persona le recuerda a sí mismo en términos de intereses, o porque tienen un *background* parecido. Hay algo entre ellos que es similar. Eso los atrae y los hace querer ayudarse. Es lo que en ciencias sociales llamamos “paradigma de similitud y atracción”, y es tradicionalmente la base de la mentoría.

Luego viene la “mentoría formal” que propician las organizaciones. En este tipo de relación, los involucrados no se han encontrado espontáneamente, entonces las organizaciones los presentan. Normalmente tratan de basar sus programas en algo que permita a la gente conectarse. Utilizan la ingeniería para construir los cimientos de algún tipo de similitud. Pero no obtienen resultados tan buenos como los de la relación informal.

Stacy Blake-Beard explica todo esto con gestos. Por teléfono pide que le sigan el juego, que se la imagine poniendo primero la mano derecha más arriba de la cabeza para ilustrar el alto nivel de resultados de la mentoría informal. Luego ubica su mano izquierda un poco más abajo y grafica en qué punto de esa escala imaginaria se ubican los resultados de la mentoría formal. Vienen entonces los dos pasos siguientes:

—Ahora pongo mi mano derecha más abajo que la izquierda y

# JUMBO

## ARTESANAL



## LA RECETA ESTÁ EN mis manos

Prueba nuestra gran variedad de cecinas  
Jumbo artesanal, hechas con recetas y  
técnicas tradicionales alemanas, para  
entregarte ese incomparable sabor casero.



TE DAMOS TODO  
EN CADA DETALLE

## MENTORÍA EN CHILE

En octubre parte el período de postulación para la 12ª versión del Programa Mentores de ComunidadMujer. Esta iniciativa consiste en asignar un guía o mentor para que oriente durante siete meses a una mujer profesional, emprendedora o líder social a desplegar sus capacidades, identificar sus necesidades y las competencias que desea desarrollar de acuerdo con sus metas y objetivos. En cada versión participan 50 duplas de mentor/a y guiada en promedio, se imparten mil horas de mentoría uno a uno, 8 horas de capacitación de un *coach* senior y 12 horas de aprendizaje dirigido en reuniones de co-mentoring. Más información en [www.comunidadmujer.cl](http://www.comunidadmujer.cl)

digo: “Aquí es donde llego sin ningún tipo de mentoría” –dice. Y agrega:

–Realmente la mentoría es algo necesario; se traduce en mejores sueldos, más ascensos, más satisfacción.

Hay una última posición.

–Mí mano izquierda mucho más abajo es donde llegas con una mala mentoría formal. Eso sí que es dañino. Cuando una organización prepara un programa de mentoría tiene que ser muy cuidadosa y hacer un buen trabajo. Cuando no se hace bien se obtienen resultados peores que sin ninguna mentoría –concluye.

## MUJERES EN DESVENTAJA

Cuando Stacy Blake-Beard hacía sus estudios de doctorado la gran pregunta en el medio era: “¿Se necesitan a los mentores o no?”. Luego, los expertos empezaron a cuestionar los efectos de la mentoría sobre un grupo en comparación con otro. Lo que se demostró fue que las relaciones pueden hacerse realmente profundas si existe una conexión psicosocial, es decir, la que se da entre dos personas que establecen un lazo personal. La conexión de carrera, el cómo se ayudan a avanzar, es un tipo de conexión que está subordinado a esa relación más primordial. El paradigma de similitud y atracción sugiere que las mujeres protegidas y los

## ESTUDIOS INDICAN QUE CUANDO LA MENTORÍA SE DA ENTRE PERSONAS DE DISTINTO GÉNERO, EL RESULTADO ES MENOS BUENO.

hombres mentores no forman la conexión psicosocial que permite profundizar el vínculo y que trae los mejores resultados a la mentoría.

–Tengo mis preocupaciones al respecto. Creo que es un área en la que aún necesitamos más investigación. La que existe hasta ahora indica que cuando la relación es entre personas de distintos géneros, las similitudes y atracciones no operan de la misma forma, y como resultado estas personas tienen que trabajar más para llegar al mismo punto. Y a veces simplemente no llegan.

Aun así, insiste Stacy Blake-Beard, la mentoría beneficia a las mujeres y a todos. La psicóloga explica que jugar bajo las mismas reglas no les asegura a las mujeres que obtendrán los mis-



mos resultados que los hombres. Aunque se ha reducido, en una medida difícil de precisar aún, la brecha de género sigue presente, dice. Ellas, por ejemplo, siguen siendo pagadas estrictamente “por lo que hacen”, mientras los hombres reciben remuneraciones mayores y ascensos “por su potencial”.

–Trabajo mucho en temas de género y hablo de cómo manejar lo que llamamos los “double binds” (algo como “doble ataduras”): si haces esto, estás en problemas y si no lo haces, estás en problemas también –se ríe la especialista. Sigue:

–Equivale a decirle a una mujer que si pide tareas de alto prestigio, pensaremos que no sabe cuál es su lugar y creemos que es agresiva. Pero al mismo tiempo, si no las pide, pensaremos que no tiene iniciativa, que es débil. Si piden desafíos, están mal y si no los piden, están mal también.

Los “double binds” que enfrentan las mujeres en sus carreras son innumerables. Stacy Blake-Beard explica que las estrategias para ser valorado como trabajador han sido estudiadas y que existe abundante literatura sobre ellas. Sin embargo, asegura que las mujeres deben ser especialmente cuidadosas al momento de adoptarlas para no ser percibidas como agresivas.

–Las mujeres tienen que caminar por un camino muy, muy angosto –dice.

Pero las cosas podrían empezar a cambiar. La especialista dice observar una tendencia en las nuevas generaciones de hombres y mujeres: están cada vez menos dispuestos a sacrificarlo todo por sus carreras.

–Lo cierto es que no hay una cosa que quieran todas las mujeres, como tampoco existe algo que quieran todos los hombres. Algunas mujeres quieren trabajar, otras quieren quedarse en casa. Ahora sabemos que algunos hombres prefieren ser dueños de casa y tener un rol más signifi-

cativo en la crianza de los hijos. Empezamos a ver organizaciones que permiten a sus trabajadores tener una vida más integrada. Nada es 24/7 y tu trabajo tiene que reconocer que tienes una vida afuera. Creo que es una cuestión generacional. Simplemente no están dispuestos a renunciar a tener alegrías e intereses, *hobbies*, familia, para tener una carrera a cualquier costo. Eso le ocurre a hombres y mujeres jóvenes. Odio cuando la gente hace esas generalizaciones: todos los hombres quieren esto, todas las mujeres quieren esto otro. Hay demasiadas variaciones en cada grupo como para decir eso.

En la palabra “balance”, equilibrio, Stacy Blake-Beard ve un mito, un punto donde todo es perfecto, imposible de alcanzar y cuya persecución nos puede volver locos. Por eso, ella prefiere hablar de integración, un término en el que la familia y los *hobbies* tienen tanta importancia como las carreras profesionales. Lo que observa es gente, especialmente jóvenes, tratando de lograr alcanzarla.

–Las organizaciones que quieren conservar a su gente inteligente tienen que darse cuenta de esto y empezar a pensar en cómo van a enfrentar estas diferencias generacionales. Las viejas reglas no van a funcionar para estas personas.

–¿Usted logró esa integración?

–¡Es una muy buena pregunta! La integración es una misión que nunca termina, un viaje eterno. Tengo que decir que ahora estoy muy bien, pero tuve momentos realmente malos en los que dije “oh, me he dejado llevar por mi trabajo y he descuidado todo lo demás”. Siento que me pasa menos, que estoy realmente integrando. Como resultado soy más feliz y mi marido es más feliz. Soy capaz de tener un mayor impacto en mi trabajo y en mi comunidad. Soy una obra en progreso, pero en general creo que lo estoy haciendo bien. **ya**



Carolina de Moras

## EL MEJOR DE LOS DATOS

El otro día me junté con mis amigas en un café de Providencia. Aunque todas tenemos vidas agitada nos hacemos un espacio cada semana para vernos y pasarnos el día, es una tradición. Hablamos de todo: Cocina, hobbies, amor, zapatos, datos, peluquerías. Imaginemos, un grupo de mujeres y sólo un par de horas para hablarlo todo! Para mí es un escape, un momento especial para simplemente reír y relajarnos.

Esta última vez que nos vimos, Andrea me preguntaba si me vestía en una nueva. Era una reje-proción, todas las alabaron un montón y querían saber dónde lo había comprado para ir a buscarlo también! Me día risa, ya venía llegando de un evento. Ese vestido tiene un buen par de años y me ha acompañado en miles de ocasiones, lo que pasa es que se ve como nueva (¡ninguna me creía!). Compré ropa que nos quede bien y acomode muchas veces es una buena inversión. Por eso ya cuida mi closet como hueso santo.

¿Sabes cuál es mi secreto? Liso Drive, el mejor en mi experiencia, porque camina a la perfección los dos temas claves para nosotras: nos entrega la mejor sensación de diferentes tipos de ranchos y cuida las fibras de la ropa, conservando su textura y colores originales. Así podemos sentir esa sensación de extraña todas las días, aunque no necesariamente estamos usando algo nuevo!

Ve no me cambias! Haz tú también la prueba con Drive, te la recomiendo a ojos cerrados.

