

PROGRAMA MENTORING 2018

Autoras:
Lidia Heller y Nora Gómez
Coordinadores/as:
Jimena Sánchez Barrenechea
y Blas Fernández

**Formación para
mujeres líderes en el
ámbito universitario**

Organización Universitaria Interamericana (OUI)
Espacio de Mujeres Líderes de Instituciones de Educación Superior de las Américas (Emulies)
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
Cátedra Regional UNESCO Mujer, Ciencia y Tecnología en América Latina (FLACSO Argentina)



Organisation Universitaire Interaméricaine
Inter-American Organization for Higher Education
Organización Universitaria Interamericana
Organização Universitária Interamericana



PUCP



Esta publicación es el resultado del Programa Mentoring 2018 – Formación para mujeres líderes en el ámbito universitario organizado por el Programa Espacio de Mujeres Líderes de Instituciones de Educación Superior de las Américas (Emulies) de la Organización Universitaria Interamericana (OUI), en coordinación con la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la Cátedra Regional UNESCO Mujer, Ciencia y Tecnología en América Latina Flacso (Argentina). Agradecimientos a:

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| - Adela Soledad Augusto Vilchez | - Gabriela Paloma Ibañez Villalobos |
| - Beatrice Avolio Alecchi | - Diana Myriam Kiss De Alejandro |
| - Jinyola Blanco Rodríguez | - Sonia Marta Mora Escalante |
| - Mabel Burín | - Pepi Patrón Costa |
| - Meritxell Calbet Montcusi | - Katalina Perera Hernández |
| - Carmen Avelina Eguiguren Eguiguren | - Beatriz Rodríguez Villafuerte |
| - Marilú Forero Vivas | - Patricia Rojo |
| - Erica Hynes | - Jimena Sánchez Barrenechea |



PROGRAMA MENTORING 2018
Formación para mujeres líderes en el ámbito universitario

Octubre 2020 – Primera edición digital

Derechos de autor:

© Pontificia Universidad Católica del Perú, Vicerrectorado Académico, 2020
Av. Universitaria 1801, Lima 32, Perú
Publicado digitalmente en
<https://vicerrectorado.pucp.edu.pe/academico/publicaciones-y-documentos/>
© Espacio de Mujeres Líderes de Instituciones de Educación Superior de las Américas
(EMULIES), 2020

Autoras:

Lidia Heller y Nora Gómez

Coordinación General:

Jimena Sánchez Barrenechea y Blas Fernández

Corrección de estilo:

Pilar Susana Garavito Farro

Diseño y Diagramación:

Julia de Titto

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 202006423
ISBN: 978-612-48360-0-8

Esta publicación está sujeta a una licencia Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada
(by-nc-nd) de Creative Commons.
Las opiniones y recomendaciones vertidas en este documento son responsabilidad de sus
autoras.



ÍNDICE

Espacio de Mujeres Líderes de Instituciones de Educación Superior de las Américas (EMULIES)	Pág. 1
El Programa Mentoring	Pág. 2
Fortalecimiento de capacidades de mujeres líderes en el ámbito académico para ejercer el rol de mentoras desde una perspectiva de género	Pág. 3
El manejo político en situaciones de poder	Pág. 7
Situaciones de malestar en las mujeres	Pág. 9
Desarrollo de los procesos de monitoreo	Pág. 10
Conclusiones	Pág. 12
Recomendaciones para el desarrollo de programas de mentoring	Pág. 13
Bibliografía	Pág. 14
Anexos	Pág. 15



PROGRAMA MENTORING 2018

Formación para mujeres líderes en el ámbito universitario

Autoras: Lidia Heller y Nora Gómez

Organización Universitaria Interamericana (OUI)

**Espacio de Mujeres Líderes de Instituciones de Educación Superior de las
Américas (Emulies)**

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

**Cátedra Regional UNESCO Mujer, Ciencia y Tecnología en América Latina
(FLACSO Argentina)**





EL PROGRAMA MENTORING 2018

La creación de un programa surgió como respuesta a demandas manifestadas en diversos eventos de Emulies y, específicamente, a partir de una consulta realizada a mujeres líderes de IES que expresaron el interés de contar con las herramientas adecuadas para transmitir a otras mujeres sus experiencias en puestos de toma de decisiones.

Para responder a esta solicitud, se ideó el Programa Mentoring 2018, cuyos objetivos fueron recuperar las experiencias de algunas mujeres líderes de las IES y fortalecer capacidades para transferir sus aprendizajes a otras mujeres por medio de procesos de mentoreo o *mentoring*. El seguimiento y evaluación de dichos procesos brindaron insumos y conclusiones que hicieron posible la realización de esta herramienta en el ámbito de las instituciones académicas para contribuir al mejoramiento de la situación de las mujeres en puestos de poder y toma de decisiones.

El Programa Mentoring 2018 (en adelante, el Programa) representa una estrategia innovadora en el ámbito de las IES de América Latina. Luego de una instancia de formación de doce mentoras procedentes de siete países (Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, México y Perú), se llevaron a cabo experiencias de *mentoring*, que dejaron como resultado información, materiales y conclusiones que alimentan nuevos desarrollos de esta estrategia en otras instituciones y en otros países.

La formación se realizó en dos momentos. El primero fue presencial y comenzó con un conversatorio abierto al público en general, denominado “Mujeres y Poder”, al que le siguieron tres días de trabajo extenso a modo de “internado” en Chíncha, Perú. El segundo momento consistió en la puesta en práctica de las técnicas del *mentoring* para el trabajo de las mentoras con sus respectivas *mentees*. Este proceso fue monitoreado de manera virtual por medio de sesiones de intercambio entre las mentoras y las facilitadoras de la formación.

Alcances deseados

- Establecer vínculos de confianza con y entre mujeres para fortalecer el liderazgo y el desarrollo de proyectos profesionales con enfoque de género en el ámbito académico.
- Facilitar diálogos basados en la escucha genuina y en el respeto a todas las opiniones, valores, deseos, prejuicios y visiones de cambio.
- Estimular el reconocimiento de los factores del contexto y de la misma subjetividad que contribuyen a mantener un orden de género en el ámbito universitario.
- Analizar estrategias orientadas a superar los obstáculos y facilitar la concreción de los planes y proyectos profesionales.



Mentoring con enfoque de género

El Programa impulsa el liderazgo de las mujeres enfocando las relaciones de género como relaciones de poder.

El *mentoring* es entendido como una relación singular establecida entre una mujer que ha desarrollado con éxito su trayectoria profesional y otra(s) mujer(es) que están planificando proyectos laborales-personales. La incorporación de la perspectiva de género contribuye a la sensibilización de las más jóvenes respecto a la incidencia de los estereotipos que puedan obstaculizar el desarrollo de sus carreras, su toma de decisiones y su acceso a espacios de poder.

El proceso de acompañamiento está destinado a identificar y comprender los factores que pueden limitar o impedir el avance de sus proyectos y, a partir de ello, implementar estrategias superadoras para desarrollarlos a plenitud.

Los procesos de mentoreo con enfoque de género contribuyen a gestionar carreras en entornos tradicionalmente masculinos, puesto que promueven la reflexión sobre los obstáculos que enfrentan las mujeres en los ámbitos académicos y profesionales; también elevan la conciencia sobre las limitaciones que las propias mujeres, muchas veces, se autoimponen.

Fortalecimiento de capacidades de mujeres líderes del ámbito académico para ejercer el rol de mentoras desde una perspectiva de género

Las relaciones de género son relaciones de poder

El tema del poder está estrechamente vinculado con los estereotipos de género, ya que el modelo cultural vigente de persona poderosa sigue siendo irremediablemente masculino. La mayoría de las instituciones que regulan la vida social —Estado, Ejército, universidades, empresas— fueron creadas y definidas desde una lógica masculina, por lo cual están impregnadas desde su concepción de una cultura patriarcal que permea todos los niveles organizacionales (Bohnet, 2016)¹.

Definiendo otras concepciones del poder

La respuesta frente a este problema no pasa por considerar que las mujeres deben adaptar sus conductas a modos masculinos de ejercicio del poder, sino que el poder puede ser considerado de una forma diferente.

Es preciso repensar el poder como un atributo e incluso como verbo (empoderar) y no como una propiedad, separarlo del prestigio público, concebirlo de forma colaborativa y no circunscribirlo



exclusivamente a las relaciones jerárquicas.

Las posiciones de liderazgo son posiciones de autoridad

Según Weber (1993)², la esencia de la autoridad consiste en que “otros” reconozcan el ejercicio de poder como legítimo.

Las bases de autoridad suelen encontrarse en:

- **Estructuras sociales** que legitiman la distribución del poder a través de sistemas de relaciones jerárquicas entre grupos e individuos. Este concepto explica situaciones como la segregación ocupacional, la preponderancia de mujeres concentradas en niveles bajos de jerarquía, las “paredes de cristal” y los “gettos de terciopelo”.
- **Agentes legitimadores** que ocupan lugares privilegiados dentro de la jerarquía social y tienen el poder de ungir a otros a posiciones de autoridad.
- **Valores** que refuerzan las creencias en lo apropiado de la estructura social y guían los juicios de los agentes legitimadores.

Las organizaciones suelen ser contextos socioculturales que moldean y perpetúan las diferencias

Los hombres tienen mayor acceso a los recursos y al poder, lo que determina que el género sea un factor predictivo de valoración y jerarquía social.

Para el desarrollo de mentores o *mentorings* con perspectiva de género, es importante entender cómo las características organizacionales pueden ampliar o atascar los desarrollos de los individuos a fin de tener mayor claridad sobre el interjuego existente entre las características de cada organización y los procesos individuales. En este sentido, el autoritarismo, el paternalismo, el emprendedorismo, el carrerismo o la obsesión por el éxito (*breadwinner*) y el informalismo o las redes tipo *Old Boy's Club* aparecen como características endémicas y vigentes en la mayoría de las organizaciones.

Paredes de cristal

Alude a las prácticas de discriminación indirecta que impiden a las mujeres transitar los caminos establecidos en la línea de mando que las conducirían a los roles y posiciones de liderazgo; se trata de una práctica clara de segregación laboral.

Gettos de terciopelo

Identifica áreas de desempeño profesional y ocupacional que incrementan su población femenina o se “feminizan” con una consecuente disminución de la calidad, salarios y condiciones de trabajo y posibilidades de ascenso a posiciones ejecutivas.

MORRISON, Ann y otros (1994). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of Americas Largest Corporations?* Perseus Publishing.



El concepto de mentoreo o mentoring

*Antes de partir a Troya, Ulises le encarga a su fiel amigo Méntor
la preparación de su hijo Telémaco
con la idea de convertirlo en un líder capaz de asumir
el reto de suceder a su padre como rey de Ítaca.*

La raíz del concepto de mentoreo está unida al concepto de aprendizaje, específicamente, de guía y acompañamiento. Además, puede asociarse con la realización de un viaje para el que se requiere inteligencia y coraje. Relaciona sabiduría y estrategia, y las pone al servicio de la guerra justa. También representa el buen consejo, a quien inspira y estimula frente a los desafíos.

Mentoreo NO es...¹

- Una relación jerárquica y unidireccional entre una persona experta y otra sin preparación.
- Una "liana" que se ofrece a las *mentees* o personas en proceso de ser mentoreadas para que asciendan en la jerarquía institucional.
- Un vínculo maternal hacia las *mentees*.
- Una llave que abrirá todas las puertas del campo profesional.
- Un espacio de tutela psicológica o de "psicoanálisis silvestre".

- Un vínculo de obediencia, sujeción o deuda.
- Un lazo de por vida, desinteresado y carente de poder.
- Un kit de soluciones "todo terreno" y de recetas "listas para usar".
- Una relación neutral en términos de género, autoridad y conflictividad.

Liderar es comunicar

El conocimiento y la profundización de diversas estrategias comunicacionales es requisito para lograr procesos de *mentoring* exitosos, en los que ambas participantes puedan sentirse a gusto en un clima de confianza.

Algunas sugerencias para habilitar diálogos creativos:

- Evitar interrumpir.
- Aprender a escuchar.
- Respetar los tiempos de cada persona.
- Usar el parafraseo constructivamente.
- Desarrollar la argumentación.

Mentoreo ES...

El establecimiento de alianzas dinámicas entre personas que potencian el desarrollo profesional y la creación de espacios colaborativos para el despliegue de acciones en común. Desde esta perspectiva, la mentoría se plantea como proceso amplio de formación y orientación en la vida profesional que, lejos de estar

librado al azar, requiere del establecimiento de reglas claras pero flexibles entre ambas partes, a fin de garantizar un estándar mínimo y consensuado de efectividad y consistencia.

1
Guidelines and
workbook for mentors.
2002.FUTURE HARVEST
CENTER. MENTORING
PROGRAM. Supported
by the Gender &
Diversity Program of
the CGIAR System.



Un programa de mentoreo o **mentoring** para mujeres profesionales debería apuntar a:

- Generar vínculos de confianza, con y entre mujeres, que hagan posibles diálogos basados en la escucha genuina y en el respeto a todas las opiniones, valores, deseos, prejuicios y visiones de cambio.
- Estimular el reconocimiento de los factores del contexto y de la misma subjetividad que contribuyen a mantener un orden de género que devalúa y subordina a las mujeres, como la resistencia al cambio de privilegios, las autolimitaciones debido a la angustia frente a lo desconocido y el temor a perder los “beneficios” logrados en condiciones de tutela.

La relación mentora-mentoreada,
un proceso de co-construcción

En un mentoreo o *mentoring*, ambas participantes ganan y aportan ideas, preguntas, propuestas. Una mentora puede tener gran experiencia, reconocimiento en su campo y conocimientos especializados, pero la idea no es exhibir su saber o delegar funciones, sino compartir, intercambiar y valorar las diferentes contribuciones en juego. Empatía, escucha activa y confianza son premisas fundamentales para acompañar a otras mujeres en el desarrollo de sus carreras y en explorar situaciones de inequidad y discriminación en el ejercicio del poder.

Liderazgo con enfoque de género en
el ejercicio del **mentoring**

La palabra *empoderamiento* está de moda y, si bien es demasiado ambigua, aparece como un concepto potente. Alude a procesos: de arriba hacia abajo, que “transfieren” poder a un sujeto receptor (otorgar poder), y de abajo hacia arriba, que hacen que un sujeto actor se autoempodere (conseguir poder). Reafirma la capacidad de elegir entre diversas opciones. (Vázquez, 2009)⁴

- **Poder propio.** El empoderamiento individual está asociado a mayor autonomía física y económica, y permite construir poder subjetivo.
- **Poder con.** El empoderamiento colectivo posibilita ganar poder junto con otras personas.
- **Poder para.** El empoderamiento político colectivo se relaciona con la capacidad de incidencia para producir cambios.

Más allá de sus limitaciones, el concepto de empoderamiento ha servido para cuestionar el lugar tradicional de las mujeres en la sociedad, transgredir los roles genéricos asignados, romper con las posiciones de subordinación femenina y plantear una nueva relación con el poder ampliando las posibilidades de elección.



Para sostenerse en espacios de poder, las lideresas deben conocer cabalmente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tienen tanto en el ámbito personal como en el contexto institucional; e identificar las fortalezas para potenciarlas y las debilidades para neutralizarlas. La creación de una base sólida les permitirá exponerse a las confrontaciones y enfrentar los desafíos.

Es importante recordar también a Mabel Burín, quien señala que para ocupar puestos de poder y autoridad es necesario construir un deseo que lo haga posible; de lo contrario, pueden existir oportunidades para desempeñar cargos de poder, pero se dejan pasar.

La construcción de este deseo durante la formación de *mentoring* se da de manera colectiva; es decir, en conjunto, las mujeres participantes identifican y crean ese deseo. También puede generarse a partir de la construcción de un/a adversario/a que se opone o presenta obstáculos. Otras veces, se genera a partir de un estado de necesidad, que puede ser económica, afectiva, de reconocimiento u otra, para lo cual, estar en posición de poder supondría que se va a satisfacer esa necesidad. Otras veces, se construye gracias al estímulo que proveen compañeras/os, familiares, no siempre mujeres —también pueden ser tíos, hermanos, padres, abuelos—, que nos acompañan, ya sea en situaciones concretas, en la realidad, o bien en nuestra imaginación, con recuerdos o escenas o frases inspiradoras. Lo que siempre se debe tener en cuenta es que ocupar posiciones de poder y autoridad implica un deseo conflictivo, ambivalente y difícil de construir, para lo cual se necesitan apoyos y acompañamiento.

El manejo político en situaciones de poder²

La construcción de estrategias de liderazgo

Para ser lideresas en un puesto de conducción es fundamental lograr buenos resultados, es decir, poder concretar algunos cambios. Esto implica que debemos ser conscientes de que estar en puestos de poder implica lucha, contradicciones, articulación de distintos actores y trabajo con diversos sectores; debemos comprender que nosotras mismas somos actrices de poder.

Es importante construir consensos como base para la toma de decisiones legítimas. Analizar qué sectores o grupos pueden compartir algunos de nuestros objetivos, cuáles se oponen a nuestros planes y por qué, y trabajar con estos a fin de aminorar las resistencias y lograr que nuestras propuestas tengan una amplia base. Si queremos instalar temas de género, por ejemplo, es preciso negociar y conceder transformaciones en otras agendas. Trabajar en muchos campos ampliará nuestras posibilidades.

Asimismo, es clave formar equipos que reflejen diversidad, es decir, que estén integrados por personas que provengan de múltiples sectores o comunidades: mujeres, varones, jóvenes, población LGTB, afrodescendientes, etcétera.

Liderar es comunicar eficazmente y no siempre estamos entrenadas para hablar en público

2

Agradecemos, para esta sección, las contribuciones de Sonia Marta Mora, quien cuenta con amplia trayectoria en el campo de la educación costarricense y en el ámbito internacional. Sus experiencias como ministra de Educación Pública y como rectora de la Universidad Nacional de Costa Rica fueron los ejes de una conversación sobre el liderazgo de las mujeres en todos los espacios, pero muy especialmente en ámbitos académicos.



La comunicación es clave en el ejercicio del poder. El liderazgo es persuasión, no solo del auditorio, sino de nosotras mismas. Estas son algunas figuras que suelen aparecer cuando enfrentamos esa situación de comunicar:

- **La culpable.** Esa colega que antes de hablar dice: “Yo, lo primero que les quiero decir es que recién hace tres días me avisaron que participara; por eso, no he podido prepararme bien, etcétera”. Es decir, antes de intervenir, ya nos estamos defendiendo, como si dijéramos: “Lo voy a hacer mal; por eso, me disculpo antes”.
- **La inconcreta.** A veces, nos atrapa el afán de exhaustividad. Queremos decir todas las cifras, dar todos los datos. Queremos asegurarnos que se den cuenta de que somos buenas, estudiosas, profundas. Pero se nos escapa el tiempo y no priorizamos o focalizamos las ideas principales que queremos aportar.
- **La insegura.** Damos esta imagen cuando nos extendemos demasiado, debilitamos el argumento, no concretamos o usamos demasiadas muletillas.
- **La Ursula Iguarán** (personaje de “*Cien años de soledad*”, de García Márquez). Nos quedamos en las anécdotas que si bien son importantes en muchos casos, nos suelen distraer y nos impiden llegar al momento de la conclusión.

Para **Mabel Burín**, el llanto aparece como respuesta a situaciones de frustración o de agresión. Sin embargo, existe el prejuicio de que el llanto siempre significa debilidad, idea que se sostiene en el estereotipo de género masculino tradicional “los hombres no lloran”. La idea clave es que, obligadamente, se debe permanecer fría e impasible ante situaciones de dolor o de ira. Este rasgo emocional tiene un efecto significativo en el ámbito laboral, ya que es difícil saber cómo actuar ante una persona que llora en el trabajo. Si sentimos la necesidad de llorar, podemos postergar la acción que estábamos realizando y reservar la toma de decisiones o la respuesta que debíamos dar hasta después de conversar con personas que puedan comprendernos, contenernos y aconsejarnos en ese momento difícil en el contexto del trabajo. Si el llanto es una respuesta al sentimiento de impotencia producido por situaciones de dolor, preparémonos para saber manejar la impotencia y enfrentar tales situaciones con recursos que incluyan palabras, determinadas acciones o bien silencios, y siempre reflexionando para poder dar acertadas y eficaces respuestas. Por el contrario, si somos las receptoras o testigos del llanto, entonces tratemos de convertir el llanto en una respuesta que sea más comprensible, que contenga lógicas de comunicación más apropiadas para el contexto de trabajo. Por ejemplo, se puede preguntar con amabilidad a la persona lo siguiente: “¿Por qué lloras?”. “¿Puedes explicarme el motivo de tu llanto, para ver así cómo encararlo?”; o sea, poner palabras, relatos, con un tipo de lógica que tenga en cuenta la respuesta a nivel emocional, sin desacreditarla y tratando de transformarla en un recurso de comunicación, a nivel de la argumentación y de la explicación, en el intercambio que supone un diálogo en un contexto laboral. De lo contrario, solo nos quedarían las respuestas al estilo “abrirse paso a codazos” o el revanchismo, y otras que reproducirían modelos androcéntricos y patriarcales en las luchas por las jerarquías de dominación. De esa manera, no estaríamos aportando con una perspectiva crítica de género algo novedoso de nuestra experiencia como mujeres.



Lograr transformaciones interesantes

Generalmente, a las mujeres del mundo académico, nos falta el entrenamiento político necesario para utilizar estrategias que garanticen dichos cambios.

Es sumamente conveniente distinguir el cargo de la persona, dejar un espacio entre nuestro “yo” y nuestras acciones. Algunas veces, es necesario mimetizarnos —en forma táctica y no estratégica— para sacar adelante una decisión; es decir, es necesario evitar ser reactiva o dejar pasar un comentario, para lograr objetivos de mayor alcance.

Redefinir la relación con las otras mujeres

“Desde joven, yo me construía un alter ego, lo que equivale a la figura del oponente en la tragedia griega, una figura antagónica, que siempre era una mujer e iba desarrollando mis capacidades de liderazgo en oposición a ella, tratando de competir con esa persona, de modo imaginario”.

Ese tipo de conductas puede llevar a alejarnos de mujeres muy talentosas que, quizás, nos parecen una amenaza; pero, luego de conversar con ellas, advertimos que, muchas veces, el temor fue fomentado por los varones. Establecer alianzas con mujeres que son más hábiles y están mejor preparadas que nosotras en algunos aspectos no nos debilita, sino que nos complementa y fortalece: comprender esto nos posibilitará construir equipos con mujeres fuertes, sin sentirnos amenazadas.

Situaciones de malestar en las mujeres³

Los estereotipos de género comienzan a cristalizarse desde que somos pequeñas. Hay figuras de indefensión aprendida que suelen aparecer cuando nos sentimos vulnerables en una situación; esto es consecuencia de algo que interiorizamos desde el discurso y la mirada de los otros en los primeros momentos de la construcción de nuestra subjetividad. En la inscripción de la subjetividad, no podemos distinguir claramente entre lo externo, lo que hemos recibido de los otros, de lo que nosotras mismas hemos construido desde que éramos pequeñas.

Estudiando el entramado laboral de las mujeres, vemos que en sus carreras hay un momento en que se detienen y no pueden seguir avanzando. Es lo que llamamos “techo de cristal”, el cual suele articularse con otra figura: el “suelo pegajoso”, que implica una adherencia a roles de género tradicionales (madre, esposa, etcétera) de los cuales nos resulta muy difícil despegarnos para emprender una carrera laboral exitosa.

Rasgos que producen el techo de cristal

- **Asignación a las mujeres de responsabilidades domésticas y de crianza de los niños y las niñas.** Implica mandatos de género incorporados desde temprana edad. Aun en sociedades del norte europeo, donde, aparentemente, se ha logrado una distribución equitativa en cargos y retribuciones económicas, el patriarcado se sigue

Agradecemos las contribuciones de Mabel Burín para esta sección. Mabel Burín es psicóloga, autora de numerosas publicaciones técnicas, teóricas y de divulgación científica sobre problemáticas de género y salud mental.



manteniendo en tanto se sigue atribuyendo a las mujeres la responsabilidad de amar y de cuidar a otras personas, una explotación o expropiación de esos bienes subjetivos. Esta lógica atributiva implica también una lógica distributiva (Jónasdóttir 1993).

- **Nivel de exigencia para el desempeño.** Constituye una estrategia de sexismo y discriminación. Implica la integración de la vida laboral y doméstica de todas las personas y no solo de las mujeres. En cuanto al sexismo, hay dos tipos: **hostil**, se expresa en conductas sexistas manifiestas que provienen de la vigencia de estereotipos de género que mantienen el *statu quo* tradicional; **benevolente**, usa un tono afectivo positivo para fomentar conductas “de protección y ayuda” en los contextos laborales, como creer en profesiones más aptas para las mujeres, que son más débiles y más sensibles, o considerar que determinadas carreras son mejores para las mujeres, porque les permiten conciliar su vida familiar y laboral. Ambas modalidades motivan la exclusión de las mujeres de espacios donde los varones conservan el control de las instituciones y refuerzan los estereotipos que confinan el poder de las mujeres a la esfera de su vida privada.
- **Falta de modelos femeninos para posiciones de poder.** Algunas mujeres temen por la pérdida de su identidad de género, lo que las lleva al travestismo o parecerse a los varones.

Desarrollo de los procesos de mentoreo

A las lideresas que participaron en el Programa, se les pidió seleccionar a jóvenes de su comunidad universitaria para que fueran parte de los procesos de mentoreo llevados a cabo durante los meses posteriores al taller de formación realizado en Chíncha, Perú, en junio de 2018. Un mes después, comenzaron las sesiones de mentoreo, previéndose dos encuentros mensuales durante tres meses. A medida que el proceso de acompañamiento avanzaba, las mentoras fueron superando la incertidumbre inicial y algunos temores respecto al desempeño de un nuevo rol. Poco a poco, la comunicación se hizo más fluida, las sesiones más profundas y el mentoreo fue convirtiéndose en un espacio de mutuo aprendizaje.

En el mes de agosto, se realizó una reunión con mentoras mediante la modalidad virtual, para analizar el desarrollo de las experiencias. Y en octubre y noviembre, se efectuaron videoconferencias con las mentoras y con las *mentees*, con el fin de socializar lo vivido en los procesos de mentoreo, comentar los aprendizajes y resultados, analizar dificultades y extraer conclusiones de esta experiencia.

En la mayoría de los casos, se lograron los objetivos que se habían propuesto al inicio, los cuales giraban en torno a decisiones que debían tomar las *mentees* en relación con sus estudios (iniciar posgrados y doctorados), con sus carreras (solicitar mejoras económicas en sus centros laborales), con sus vidas personales (tomar decisiones familiares) y con ellas mismas (perder el miedo, mejorar su autoestima, etcétera).



Logros

- La experiencia se valora positivamente y representa una instancia de empoderamiento y de mutuo aprendizaje tanto para las *mentees* como para las mentoras que conforman duplas de trabajo colaborativo.
- Al capitalizar su experiencia para acompañar a las jóvenes en el análisis y solución de situaciones asociadas a su vida personal y profesional, las mentoras adquieren mayor conciencia de sus capacidades de liderazgo en ámbitos institucionales y de la necesidad de revisar paradigmas egocéntricos e individualistas. Las relaciones de confianza generadas durante el proceso potencian sus habilidades para transferir conocimientos, analizar experiencias relacionadas con la discriminación de género y proponer estrategias orientadas a enfrentarlas.
- Se comprueba la potencia del *mentoring* como una estrategia de empoderamiento de las mujeres en las instituciones académicas. En algunos casos, se logró amplificar la cobertura involucrando a más personas de la comunidad académica; en otros, se utilizaron algunas herramientas o subproductos surgidos del proceso en otros espacios o momentos no previstos, como la docencia, cursos de responsabilidad social y liderazgo, publicaciones académicas, actividades de interculturalidad.
- Las *mentees* consideran que se trata de un proceso inspirador que rompe con las formas tradicionales de transferir conocimientos y muestra múltiples posibilidades de impulsar el crecimiento personal e institucional. Señalan que es una estrategia solidaria, generosa, transformadora, que debiera amplificarse a nivel institucional, ya que facilita la consolidación de redes dentro de las universidades. Desde su punto de vista, el proceso puede ser replicable, pues abre posibilidades de reproducir la experiencia entre colegas jóvenes transformándose la *mentee* en mentora de otras compañeras. En algunos casos, el *mentoring* amplía su impacto en el ámbito institucional inspirando actividades y proyectos conjuntos, y potenciando la creación de redes de mujeres científicas.
- El proceso demuestra que las barreras generacionales no son obstáculos para la transferencia de conocimientos; por el contrario, la diversidad generacional es un gran aporte al crecimiento conjunto.

Desafíos

- La coordinación de las sesiones combinando los tiempos institucionales y personales de mentoras y *mentees* aparece como el obstáculo más difícil de superar en el desarrollo de los procesos de *mentoring*. Esto lleva a reflexionar sobre la necesidad de una distribución más racional del tiempo en ámbitos institucionales.



- Respecto al modo de selección de las *mentees*, el Programa tuvo su propia lógica, que difiere de otros casos en los que las participantes no se conocen o no mantienen relaciones cercanas en el ámbito laboral. Al respecto, es importante resaltar el rol fundamental de la articulación entre las partes para que funcione.
- La focalización del acompañamiento exclusivamente en asuntos profesionales o laborales suele ser complicado debido a la fuerte incidencia y repercusión de los problemas personales o familiares de las *mentees* en el desarrollo de las carreras.
- Es preciso profundizar estrategias para superar algunas resistencias que los procesos de *mentoring* generan no solo en la subjetividad de las participantes, sino también a nivel institucional. A la hora de iniciar nuevos procesos de acompañamiento, se recomienda ejercitar la escucha y la capacidad de diálogo para transmitir confianza en el vínculo.

CONCLUSIONES

Más allá de la heterogeneidad del grupo de mentoras en cuanto a trayectorias, profesiones, generaciones, ámbitos de actuación, se identifican denominadores comunes como la fortaleza del nuevo vínculo construido. El *mentoring* brinda a las lideresas la posibilidad de reflexionar sobre momentos y aspectos de sus propias trayectorias profesionales para constituirse en “*rol models*” e implementar estrategias de acompañamiento a jóvenes, ejerciendo como mentoras y generando nuevos aprendizajes. Desde el ejercicio de su liderazgo y posicionamiento en el mundo académico, las mentoras tienen la posibilidad de “abrir puertas” para facilitar “rutas más cortas” y dinamizar las carreras profesionales de sus *mentees*.

Mediante el diálogo con sus mentoras, las jóvenes logran identificar situaciones críticas en el desarrollo de sus carreras y advierten que no se encuentran solas en el camino que están recorriendo, que pueden contar con la experiencia de quienes ya han vivido situaciones similares y han encontrado diversas maneras de superarlas. Por su parte, las jóvenes aportan nuevas miradas y herramientas de análisis que son de valor para las mentoras. Este intercambio que podría denominarse “*mentoreo o mentoring cruzado*”, facilita la construcción de puentes entre distintas generaciones y amplía las posibilidades de generar redes de mujeres líderes al interior de las universidades.

El proceso es percibido por las *mentees* como desafiante, puesto que las impulsa a moverse y ejercer su liderazgo en entornos “egocéntricos, jerárquicos y patriarcales”⁴ con fuertes componentes meritocráticos. Esta toma de conciencia de lo que implica asumir nuevos desafíos es, desde ya, un avance importante para diseñar estrategias de cambio en las carreras. Durante el proceso de *mentoring*, es posible identificar conflictos de gestión institucional relacionados con los roles de género, que demandan la necesidad de construir nuevos modelos de liderazgos. El intercambio fluido entre mentora y *mentee* pone en tela de juicio los prejuicios relacionados

Aportes más significativos del Programa Mentoring 2018

- Emergencia de nuevos modos de liderazgos dentro de las instituciones académicas.
- Relaciones de mutua confianza y aprendizaje mutuo entre mujeres.
- Trabajos colaborativos y conjuntos.

4

Así lo define una *mentee* en el Cuestionario de Evaluación del Proceso.



con la imposibilidad de trascender cuestiones generacionales en el ejercicio del poder dentro del mundo académico y fortalece otro tipo de liderazgo, uno basado en el diálogo y la solidaridad.

Una de las dificultades del mentoring surge con relación a la duración del acompañamiento. Es conveniente que el proceso tenga una fecha de cierre y que esta sea acordada previamente entre las participantes. Muchas investigaciones (Belenky et al, 1986) muestran que la cuestión de la dependencia y el grado en que una mentora puede estimularla, a veces involuntariamente, es una situación bastante común en los mentoreos entre mujeres; situación que habría que evitar para lograr transmitir autonomía y autoconfianza en las mentoreadas. De todas maneras, es necesario repensar estos procesos de construcción de nuevas relaciones entre mujeres más en términos de transformación de vínculos que de cierre o separación.

RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE MENTORING

Las experiencias de Programas señalan la conveniencia de lograr duplas que pueden trabajar en la misma institución, pero no compartir los mismos espacios laborales, pues en una primera aproximación al lugar de la persona mentoreada, es necesario que exista la suficiente libertad como para expresar sus temores, conflictos, ideas sobre su futuro profesional. Es decir, se trata de que quien busca y aprecia recibir orientación sobre los modos de desplegar y potenciar su vida profesional encuentre en los espacios de mentoreo un lugar de encuentro, intercambios y aprendizajes mutuos, donde el tipo de vínculo y la comunicación son ejes estratégicos del proceso.

Para establecer efectivos vínculos de confianza entre mentora y mentee, se requiere contar con suficiente tiempo previo de planificación en la etapa inicial del Programa, que implica la constitución de duplas para lograr una mayor eficiencia en los resultados posteriores.

Además, es necesario identificar y reconocer la cultura organizacional de las IES en las que se desarrollan los procesos de mentoreo o mentoring para tener un panorama más claro y puntual de la realidad universitaria, y en la que se insertan dichos procesos.

Bibliografía

- BELENKY, Mary Field y otras
1986 *Women's Ways of Knowing: The Development of Self, Voice, and Mind*. New York: Basic Books.
- BOHNET, Iris
2016 *What Works: Gender Equality by Design Hard*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- FUTURE HARVEST CENTERS
2002 Guidelines and workbook for mentees. CGIAR. Consulta: 1 de julio de 2020.
<https://cgspace.cgiar.org/handle/10947/2748>
- JONASDÓTTIR, Anna.
1993 *El poder del amor. ¿Le Importa el sexo a la democracia?* Madrid: Ediciones Cátedra, Universitat de València.
- VASQUES, Norma.
2009 *Promoción del Empoderamiento de las Mujeres desde la práctica. Foro por la Igualdad*. [diapositiva]. Consulta: 1 de julio de 2020.
https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/formacion_empoderamiento/es_def/adjuntos/AurkezpenaPPT-Norma%20Vazquez-03-2009.pdf
- WEBER, Max
1993 *Economía y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica





Anexo 1

HISTORIAS PARA SER CONTADAS

LA PRIMERA VEZ...

En el taller de formación de mentoras, realizado en Chíncha, Perú, en junio de 2018, en el marco del Programa Mentoring, se usó una dinámica grupal “la foto contada”. La finalidad era recuperar escenas vividas por las participantes, asociadas a procesos de discriminación o de abuso en sus carreras o trabajos profesionales.

Se las invitó a recordar la primera vez que sintieron o fueron testigos de una situación en

la que se puso en juego algún estereotipo de género o su autoridad no fue legitimada. Las mentoras se conectaron íntimamente con la escena, le sacaron una foto imaginaria, le pusieron un título y la fueron comentando a los demás grupos en el plenario.

Las historias que reproducimos a continuación dan cuenta de las escenas recuperadas por las participantes en el taller. Para proteger la intimidad de las participantes, se han omitido nombres y lugares de trabajo.

Ventajas de esta técnica •

Las historias personales permiten “encarnar” los estereotipos de género. Para las personas que no desean exponerse tanto, la consigna brinda la opción de proponer una escena en la que se participó en calidad de testigo. Comentarlas en grupo facilita la percepción de los estereotipos desde diversas miradas, estimulando reflexiones asociadas al poder. Como cierre del trabajo, se propone que cada grupo sintetice en un afiche las principales conclusiones... Los afiches se exponen en el salón, a la vista de todas las personas participantes.

LLEGÓ LA HORA

Yo era jovencita y competía para tener un puesto fijo en la universidad. Como hacemos las mujeres, había trabajado muchísimo y me había preparado en un área muy difícil que requería mucha especialización. Se lo dieron a un hombre que no tenía ningún mérito, que hacía las cosas en forma muy negativa, que no tenía expedientes, pero que era amigo del grupo de varones que elegían. Cuando vi el resultado del concurso, no lo podía creer. Era imposible. El mundo se me cayó, volví llorando o a casa. Sentía una injusticia y la relacionaba con mi condición de mujer joven que provenía de las Humanidades y que había promovido un cambio muy grande en el currículum, lo que generaba mucha ansiedad en los profesores varones. Ese fue un momento de inflexión porque cuando me bajé del autobús, me dije: “Llegó la hora de que esto cambie”. Unos años después, pude acceder a ese cargo.



NO TE SOPORTO AHÍ

En el año 2013, me pidieron que me hiciera cargo de una escuela de ingeniería en una universidad privada. Configuramos un grupo con tutores académicos de diferentes escuelas, hicimos una gran amistad y un equipo de trabajo excelente. Uno de los varones quería ser el nuevo director general, tenía la ilusión de que algún día lo nombraran en ese puesto. En agosto de 2015, el rector me encarga a mí la Dirección General. Desde entonces, esta persona me hizo la vida imposible: impulsaba a los estudiantes a hacerme reclamos y yo, en lugar de dedicarme a mi trabajo, debía hacer descargo tras descargo. Cuando le pedía algo desde mi lugar de autoridad, me decía: “No lo haré, no me interesa que tú estés ahí”. Finalmente, con toda la documentación y el reglamento a mi favor, logré que dejara la tutoría de esa escuela. No me soportaba en el cargo.

LA FELICIDAD DE MI JEFE

Yo era una becaria joven que trabajaba mucho en su doctorado. Mi jefe, un señor treinta años mayor que yo, me cita una tarde a una oficina. Estábamos solo él y yo, en un lugar oscuro, viejo y sucio, donde se daba clase de docencia. Me dice que yo era muy ambiciosa, que quería saltar las etapas muy rápido y hacer más cosas que mis compañeros, que buscaba protagonismo. Al principio, empecé a defendeme, a decirle que yo no me consideraba así, que a mí me gustaba que se considerara mi trabajo. Pero él me seguía atacando, cada vez más. En un momento, me dio tanta bronca que me largué a llorar. Entonces, él me dijo: “Ahora sí que estoy tranquilo y contento, porque veo que tenés sentimientos y sos humana”. En ese momento, él dejó de ser mi maestro. Nunca lo perdoné. “Está bien”, pensé, “seguís siendo mi jefe, mi director de beca y deberás firmar mis informes, pero no serás más mi mentor”. Fue una marcada de territorio, creo que él se sentía amenazado. Me pareció perverso eso de empujarme hasta hacerme llorar. Además, yo no lloraba de sensible, sino de bronca.



SI TU PUEDES, YO QUIERO

En el año 2013, me propusieron que fuera candidata al Rectorado. Me dijeron que un colega de la universidad, amigo y compinche, con quien venía trabajando desde hace muchos años, quería correr contra mí, cosa que a mí no se me ocurriría hacer con él si estuviera en línea para el rectorado. Fuimos a almorzar y le pregunté: “Tú correrías contra mí?”. “Sí, me dijo, correría contra ti”. “¿Por qué?”, le pregunté. “Porque si tú crees que puedes, entonces, yo quiero”. Fue horrible y muy duro para mí.

MUJER TENÍA QUE SER

En Perú, es difícil conducir el automóvil. Cuando recién empezaba a manejar se me cruzó un tipo y me gritó: “Mujer tenías que ser”. Llegué a mi casa llorando. Mi papá me dijo: “Tú vas a manejar, yo te voy a enseñar a que lo hagas mejor”. Eso fue importante para mí.

¿POR QUÉ TÚ?

Trabajo hace nueve años con un funcionario, soy su subalterna, hago su trabajo y él cosecha todos los parabienes. Pasa un tiempo, viene otro jefe y el rector decide remover esa Jefatura y darme a mí la Procuraduría. En ese momento, el que había sido antes mi jefe me dice: “¿Por qué tú?”. Esta agresión la mantiene, cada semana en las reuniones con el rector se queja de mis decisiones. “Eso no es así...” “Esto no es correcto”. Lo hace sistemáticamente desde hace un par de años. No es abogado, pero opina sobre temas de derecho. Un día, fui a su oficina y le pregunté qué le pasaba conmigo. “Es que tú no debías estar en ese lugar que le correspondía a mi amigo”, me dice. Bueno, ahí sigo.



LAS JEFAS NO LLORAN

Era la única mujer en medio de muchos hombres, y aunque tenía un alto rango, en las Juntas Directivas, ellos le mandaban a tomar los apuntes. Esas Juntas comenzaban a las ocho o nueve de la noche, porque los hombres no tenían otra cosa que hacer en sus casas, no tenían obligaciones con sus familias, porque había una mujer en sus casas encargada de ello. Eran sesiones extenuantes que se prolongaban y terminaban muy tarde, lo que impedía que ella pudiera compartir tiempos con su hijo e hija antes de que se vayan a dormir. Cuando me contaba esos episodios en los que se sentía tan frustrada y atacada, me decía que no lloraba frente a ellos para no mostrar debilidad, sino que esperaba salir de la reunión, se metía a un baño y ahí se ponía a llorar.

NO VAS A PODER

No es una situación particular, sino algo que se me ha dado varias veces. Como les pasa a muchas, yo participo en un grupo político dentro de la universidad. Allí, siempre se discute la conformación de las listas en períodos de elecciones. Soy la única mujer de ese equipo desde hace muchos años. Varias veces, mis propios compañeros, en una actitud de “protegerme”, me corrían, me sacaban. “No es tu momento”, “No vas a poder”, “Tienes a tus hijas chiquitas”, “Esperemos un poco”. Eran los propios compañeros... Pero lo peor de todo es que yo tenía que entender que me estaban ayudando, que me protegían. Lo cierto es que los propios me corrían permanentemente hasta tener yo misma la sensación de que, en realidad, yo no podía o no debía en ese momento. Y les decía: “Tienen razón, esperemos hasta la próxima vez”. Costó mucho, sigo con la misma gente, la actitud es hoy distinta, pero esos dolores se quedaron. Son cicatrices que se acarrearán.



NO LO DEJO, PORQUE ME MANTIENE

Vengo de una familia asiática, donde la “mamá” representa una figura importante. El padre es el proveedor para quien la familia es lo primero..., aunque fuera de la casa, hace lo que quiere. Básicamente, escuché entre los 8 y 16 años a mi madre decir: “Si no me mantuviera y yo tuviera una profesión, lo dejaría de una vez”. Esto marcó mi adolescencia. Mi pensamiento siempre fue que la solución a ese problema era la autonomía económica. Esta es una razón por la que estoy en la educación, porque creo que la autonomía económica está asociada a una mayor preparación. En la medida que tienes recursos, decides. Y miren la paradoja, mi madre ya falleció y mi padre, a quien quiero mucho, está hoy bajo mi cuidado.

NADIE TE QUIERE

Una decana me asignó provisoriamente la Dirección de una escuela, cargo en el que estuve seis meses mientras salía el concurso. Hice algunos cambios de espacios y abrí mesas de discusión para construir una cultura académica. Llegó el momento del concurso y me postulé; todos los demás candidatos eran hombres. La persona que me había puesto en ese lugar ya no estaba, ahora había otro decano que me llamó a su escritorio y me preguntó: “¿Por qué se va a postular si nadie la quiere?”. Yo le contesté: “Porque es un concurso público y me quiero postular por mis méritos”. El insistió: “Le instruyo que no se postule porque nadie la quiere ahí”. Y yo le dije: “Usted me puede instruir todo lo que quiera, pero yo me voy a postular”. Me postulé y fui designada.



LAS SEÑORAS, ATRÁS

En el año 2009, recién llegaba yo a un alto cargo de mi universidad. Debía participar en un rito tradicional de la universidad: hacer el primer lanzamiento y encestar la canasta en el inicio del primer partido de basquetbol masculino, en un gimnasio que estaba completamente ocupado por hombres. Corrían las apuestas. Todos gritaban: “No encesta... No encesta”. Afortunadamente, yo había jugado básquet en la escuela, aunque hacía mucho que no lo hacía. La primera vez erré, pero me dije: “Yo puedo”, y en la segunda, encesté. Se hizo un silencio. Nadie aplaudió. Subo a las gradas en donde se ubicaban las autoridades y donde platicaban el exrector, el rector en turno, el exvicerrector, dos alcaldes y el dueño del equipo. Intento sentarme a su lado y me dicen: “Las señoras, atrás”. “¿Me dan permiso?” insistía yo, pero ellos no se movían. Tuve que abrirme espacio a los codazos. En ese momento pensé: “Ah, así son las cosas? Así, haremos”.

INVISIBLE

La universidad pasaba por una fuerte crisis de gobernabilidad. En ese contexto, encabecé un movimiento contrario a otro que pedía la renuncia del rector y un nuevo proceso electoral. Yo me opuse como decana porque consideré, junto con otros colegas, que la universidad poseía mecanismos normativos que establecían un procedimiento y que lo que se estaba proponiendo violentaba la gobernabilidad institucional. Promoví las firmas para una carta de adhesión en respeto a la institucionalidad. Desde de ese momento, me volví invisible. También para mis propias colegas. Caminaba en los pasillos de la universidad y las personas me daban la espalda.



IMPOSIBLE SIN MÍ

Empecé a trabajar en la universidad bastante joven. Con 25 años, estaba estudiando Derecho y me salió la posibilidad de una plaza para funcionaria que nadie pensó que ganaría. Había cubierto diversos puestos en la universidad cuando llegué a integrar un equipo en la Gerencia. El gerente es quien se encarga de las finanzas y los recursos humanos. En mi caso, el gerente había sido designado por el rector y llevaba treinta años en el cargo. La que era mi jefa en ese momento, una persona muy empoderada y con mucho carácter, era su mujer de confianza, trabajaban juntos, eran amigos de la infancia; todo fluía. Cuando pasé a formar parte del equipo, me identificaban mucho con ella. Construimos juntas un proyecto de un centro internacional en la universidad. Al momento de implementarlo, ella se postuló para liderar ese centro. Yo postulé también en otro cargo y ganamos la Dirección. El gerente no pudo soportar que quisiéramos irnos de su lado. Decía: “¿Dónde van a estar mejor que aquí conmigo?”. En realidad, íbamos a la oficina de al lado. “Es imposible que lo puedan hacer sin mí”, decía. Generó una lucha permanente, personalizada, en contra de ella, hasta hacerle la vida imposible con demandas laborales, administrativas y querrela criminal, lo que le acarreó un costo psicológico enorme. Pasó el tiempo, ella se retiró, yo me fui de esa universidad. Hoy, esa mujer tiene 50 años y está en su casa con una incapacidad permanente. Ahora, hubo elecciones para el Rectorado y, por primera vez, ganó una mujer. Lo primero que hicieron fue remover a ese gerente.



LAS PLUMAS SON CHINAS

Yo estaba postulándome para el cargo de rector/a general de la universidad. Un día me llamaron a una entrevista que llevó a cabo la Junta Directiva de la universidad con las personas candidatas al puesto y, en vez de preguntarme sobre el plan de trabajo, mi competencia técnica u otros para el cargo, uno de los entrevistadores tomó parte importante del tiempo de mi entrevista para preguntarme: “¿Qué opina de las rectoras que hacen regalos?”. Yo me asombré porque no sabía de qué estaban hablando. Me dijo: “En diciembre, nos mandaron de tu oficina plumas (lapiceros) y nos pareció inadecuado”. Yo expliqué que era un regalo promocional, y que siempre, desde mi oficina, hemos tenido esos detalles. “Pero es que las plumas son chinas”, me contestaron. Yo quería presentarle mi programa de trabajo y ellos me juzgaban porque las plumas que enviamos eran chinas, tema que no era fundamental y que seguramente no hubiera sido increpado a otro colega hombre.

SE LE SUBIÓ EL CARGO

En mi facultad el nombramiento al Decanato se hace por elección del rector y del Concejo Académico. El anterior decano había dejado vacante ese cargo y muchos candidatos se presentaban, pero ninguno lo lograba. Yo era profesora investigadora, llevaba quince años en la facultad y había viajado a otro país para doctorarme. Antes de regresar, me llamaron y me ofrecieron el Decanato. Decidí aceptar. Cuando asumí, la facultad estaba caída luego de tanto tiempo sin dirección. Generé muchas transformaciones, entre ellas, una relacionada con cuarenta profesores de tiempo completo que durante meses no habían asistido. Empecé a presionar para que trabajaran. Un día, un profesor me dijo: “Pero usted llegó aquí a imponer trabajo; nosotros antes no trabajábamos y ahora todos tenemos que trabajar”. “Así es”, le dije, “el que no quiera trabajar conmigo puede irse”. Lo que dicen de mí es que se me subió el título, porque llegué al país con un doctorado.



Organisation Universitaire Interaméricaine
Inter-American Organization for Higher Education
Organización Universitaria Interamericana
Organização Universitária Interamericana



PUCP



ISBN: 978-612-48360-0-8

