



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y
Negocios

Trabajo de Licenciatura en
Administración de Empresas

**DESARROLLO DE LA AUTOCONFIANZA DE LAS
MUJERES DURANTE LAS OPORTUNIDADES
PROFESIONALES DESAFIANTES**

JULIO 2022

Autor/a: María Benavent Brianti

30024

Mentor/a: Pamela Suzanne

Índice

Índice	0
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCION	3
2.1 Planteamiento del problema y justificación de estudio	3
2.2 Pregunta de investigación	6
2.3 Objetivos	6
3. MARCO TEÓRICO	7
3.1 Autoconfianza	7
3.1.1 Self-efficacy Theory	7
3.1.2 Validación de la autoconfianza a través del contexto social	13
3.1.3 Autoconfianza ocupacional	15
3.2 Oportunidades de profesionales desafiantes	17
3.2.1 Oportunidades de profesionales desafiantes en las mujeres	21
3.3 La Teoría del Rol Social	25
3.3.1 Los roles de género y la autoconfianza de las mujeres	30
3.3 La autoconfianza de las mujeres	31
4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	33
3.3 Presentación de las entrevistadas	34
5. ANALISIS DE RESULTADOS	38
5.1 Principales desafíos a la hora de asumir una oportunidad de profesionales desafiantes	38
5.2 Acciones y factores que ayudaron a aumentar la autoconfianza en las oportunidades de profesionales desafiantes	42
5.2.1 Cuatro fuentes para aumentar la autoconfianza	42
5.2.2 Mentoreo	47
5.2.3 Soporte familiar	54
6. CONCLUSIONES	57
7. Bibliografía	61
8. ANEXOS	66

1. RESUMEN

En un mundo cada vez más interconectado y globalizado, se tiende a pensar que muchas de las desigualdades que acompañaron a la humanidad en su historia son cosas del pasado. Sin embargo, son muchas las situaciones en las que siguen vigentes, aún cuando los cambios se fueron dando por décadas. En las organizaciones, la brecha entre mujeres y hombres continúa siendo una problemática latente incluso al día de hoy. Es por ello que esta investigación propone ayudar a revertir esta situación, por más mínimo impacto que tenga.

La autoconfianza (*self-efficacy*), entendida esta como la percepción de las habilidades propias, es un concepto fundamental que puede influir en el comportamiento de las mujeres y en la percepción de ellas mismas como líderes. Es decir, que al aumentar la autoconfianza se permitirá que las mujeres accedan a más y mejores cargos jerárquicos, y asumir un liderazgo distinto al actual al potenciar sus fortalezas.

Para ello se decidió estudiar de qué maneras pueden las mujeres revertir su situación al aumentar su autoconfianza durante las oportunidades de profesionales desafiantes (*stretch opportunities*), definidas como situaciones en las que las personas requieren ir más allá de lo que acostumbran hacer.

Se partirá desde la posición que ocupa actualmente la mujer en el mundo organizacional, analizando algunas de las principales problemáticas que afronta, para luego detenerse en la literatura vigente sobre autoconfianza, oportunidades profesionales desafiantes, "Social Role Theory", y la autoconfianza de las mujeres, qué es lo que se sabe hasta el momento y qué es lo que se propone aunque los cambios se empezaron a dar hace décadas.

Posteriormente, se detallará cómo se llevó a cabo la investigación, y con ello se presentará a las mujeres entrevistadas. De esta manera se analizará junto al marco teórico propuesto, con cierta bibliografía adicional, cuáles fueron las intervenciones y métodos en que se basaron las mujeres entrevistadas para aumentar su autoconfianza durante las oportunidades de profesionales desafiantes.

Los principales hallazgos de esta investigación de cómo se puede aumentar la autoconfianza de las mujeres durante las oportunidades profesionales desafiantes detallan que es a través de las experiencias exitosas, las experiencias vicarias, la persuasión verbal y principalmente el feedback positivo recibido, y el mentoreo. En particular, uno de los soportes que resultó ser novedoso ya que no hay investigaciones que profundicen en la temática se trató del apoyo familiar.



2. INTRODUCCION

2.1 Planteamiento del problema y justificación de estudio

La representación de las mujeres ha aumentado en toda la pirámide organizacional desde 2016. Sin embargo, las mujeres permanecen significativamente subrepresentadas en el liderazgo, frente al lugar que ocupan los hombres. Esto se debe a que continúan enfrentándose a un “peldaño roto” en el primer paso para ascender a la gerencia: “por cada 100 hombres promovidos a gerente, sólo 86 mujeres son promovidas” (Mckinsey & Company, & Lean In, 2021, pág 12). Como resultado, los hombres superan de manera relevante a las mujeres en el nivel de gerenciamiento, lo que implica que hay muchas menos mujeres para ascender a niveles más altos. Así también, a nivel de la alta dirección, de director y vicepresidente, han mejorado su representación pero a un ritmo menor que el resto de la pirámide (Mckinsey & Company & Lean In, 2021). Este fenómeno se lo puede atribuir a distintas y diversas causas, ampliamente estudiadas a lo largo de las décadas.

Una de las causas está relacionada con las *stretch opportunities*, u oportunidades de profesionales desafiantes. Se definen como oportunidades que requieren que una persona “se estire”, vaya más allá de lo que acostumbra a hacer, que están conformados por los *stretch assignments*, o tareas desafiantes, y *stretch roles*, o roles desafiantes (Miller & Rezvani, 2018). Al indagar en las estadísticas, se observa que los hombres tienen un 15% más de probabilidad ser ascendidos que las mujeres, y 18% más de probabilidad que las mujeres de alcanzar posiciones altas de *management* (Miller & Rezvani, 2018). Las oportunidades de profesionales desafiantes son importantes porque impulsan a las personas en sus carreras profesionales y pueden entablar las bases para un futuro próspero, o marcar una frustración para el futuro (Davis, 2016).

Con respecto a la problemática, se observó que las mujeres se presentan en menor proporción que los hombres a las oportunidades de profesionales desafiantes. Esto se debe a que al evaluar qué tan bien preparadas se encuentran para postularse,

subestiman sus habilidades (Miller & Rezvani, 2018). De esta manera, las oportunidades de profesionales desafiantes son fundamentales para que las mujeres puedan crecer en sus carreras profesionales, aunque se ven obstaculizadas de obtener estas experiencias.

Durante estos roles, puede darse otro fenómeno relevante para todos los profesionales, y especialmente para las mujeres: el aumento o disminución de su autoconfianza. La autoconfianza, término en español de *self-efficacy*, refiere a los juicios personales sobre la capacidad para actuar ante situaciones específicas que pueden contener encuentros novedosos, impredecibles y potencialmente dolorosos (Bandura, 1977).

Dado que durante las oportunidades de profesionales desafiantes se presentan desafíos y obstáculos, el superarlos con éxito podrá exponenciar la autoconfianza, mientras el fracaso podrá ser devastador. La autoconfianza se ha demostrado que tiene impacto directo sobre el comportamiento de las personas en todos sus ámbitos, y por lo tanto también en el desempeño laboral. Por lo tanto, si se poseen creencias fuertes de autoconfianza, se realiza el trabajo con mayor motivación y de una manera más óptima. (Bandura, 1977) En este punto, se observó que las mujeres tienen una menor autoconfianza que los hombres (Bandura, 1977) lo que fomenta la desigualdad existente.

Potenciar la autoconfianza de las mujeres es muy importante porque además de brindar una mayor motivación, impulsa una mayor determinación y perseverancia a la hora de hacer frente a las adversidades y los desafíos que puedan presentarse a lo largo de la carrera profesional (Whiston, 1993). De esta manera, se podría estar siguiendo un camino hacia una mayor inclusión de las mujeres en los altos cargos de liderazgo.

Es por esto que al considerar la importancia de las oportunidades de profesionales desafiantes y de la autoconfianza, para que las mujeres alcancen puestos ejecutivos en las organizaciones, me propongo indagar acerca de cómo se desarrolla la autoconfianza durante estos roles desafiantes. La autoconfianza y las oportunidades de profesionales desafiantes aparecen como una herramienta clave a la hora de mejorar el desempeño en las empresas, las organizaciones, en los países, en el ámbito académico. El poder desarrollar la autoconfianza no solo mejoraría la performance de las mujeres, sino que también lo haría todo a nivel general. Siendo que en comparación con los hombres en el

mismo nivel jerárquico, las mujeres se involucran en mayor medida en la empresa, toman más y mejores medidas para apoyar a sus equipos, e invierten mayor tiempo de trabajo en sus proyectos (Mckinsey & Company, & Lean In, 2021), el poder desarrollar su autoconfianza llevaría la performance de las organizaciones a otro nivel.

De esta manera, apunta a ser de vital importancia fomentarla porque al potenciar aquellas diferencias que hacen al hombre y a la mujer, que se explican por la “Teoría social del rol” (Eagly, Wood, & Diekman, 2000), brindarían también una mayor diversidad de miradas en la dirección de empresas y mejorararían su rendimiento.

En la literatura existente se encuentran investigaciones acerca de la importancia de las oportunidades de profesionales desafiantes en la carrera profesional, así como la autoconfianza para mejorar el desempeño en las empresas. El indagar nuevos métodos que ayuden a desarrollar la autoconfianza de las mujeres, sobre todo ante cargos más desafiantes, no sólo trae aparejado una solución aplicable a la realidad, sino que también se estaría abriendo una nueva línea de investigación que permita nuevos hallazgos futuros que adicione a esta mejora conjunta. Se han explorado principalmente las causas que dieron lugar a esta desigualdad de condiciones entre los hombres y mujeres, en términos de autoconfianza y oportunidades de profesionales desafiantes. Sin embargo, no se profundizó en qué hacer al momento de ya encontrarse en uno de ellos para desarrollar la autoconfianza. Por consiguiente, este trabajo intenta indagar en posibles métodos y soluciones que puedan ayudar a mujeres en su etapa adulta profesional para que desarrollen más su autoconfianza, y tengan un mejor desempeño laboral durante las oportunidades de profesionales desafiantes.

2.2 Pregunta de investigación

¿Cómo se desarrolla la autoconfianza en las mujeres durante las oportunidades de profesionales desafiantes?

2.3 Objetivos

El objetivo general es explorar métodos y maneras para desarrollar la autoconfianza en las mujeres durante las oportunidades de profesionales desafiantes. Los objetivos específicos son:

- Estudiar casos particulares de mujeres profesionales en Argentina.
- Comprender factores que aumentan y disminuyen la autoconfianza de las mujeres durante las oportunidades de profesionales desafiantes.
- Entender cómo fue su desempeño y autopercepción ante las oportunidades profesionales desafiantes.
- Entender cómo influye el contexto en la autoconfianza durante las oportunidades de profesionales desafiantes.
- Estudiar cuáles fueron los principales desafíos a la hora de desarrollar la autoconfianza durante las oportunidades de profesionales desafiantes.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Autoconfianza

3.1.1 Self-efficacy Theory

Desde sus inicios, el hombre ha intentado entender y explicar por qué hace lo que hace. Las teorías que surgieron a partir de este interrogante fueron evolucionando en un corpus literario cada vez más complejo. Originalmente, la rama de la psicología fue la que se encargó estudiar y dar respuestas más satisfactorias a este interrogante (Bandura, 2013). Si bien en un principio el estudio del comportamiento humano se basó en lo terapéutico, a lo largo de la década de los 60 una línea alternativa surgió buscando relacionar el comportamiento con los factores del contexto de cada persona y se volvió más orientado a la acción (Bandura, 2004). Es decir, en vez de tratar, estudiar y cambiar el comportamiento humano desde un consultorio médico, se buscó hacerlo desde el contexto en el que cada persona vive en el día a día, ya sea en el ámbito del hogar, la escuela, universidad, oficina, etc. (Bandura, 2013).

Al cambiar el enfoque hacia el contexto externo, se empezó a notar que las personas perciben de distintas maneras sus competencias en los distintos ámbitos de su vida previamente mencionados. De allí fue que surgió la *Social Cognitive theory (SCT)*, propuesta por Bandura (Propst & Koesler, 1998), que se encarga de analizar los mecanismos que motivan y regulan el comportamiento de las personas (Bandura, 1997). Es la *Self-Efficacy Theory (SET)*, que forma parte de la SCT, y su aplicación al dominio de la carrera, la que ha ganado atención empírica y ofrece una promesa para los psicólogos profesionales en la comprensión e investigación del comportamiento humano que puede ser trasladado al ámbito ocupacional y desarrollo de carrera (Lent & Hackett, 1987).

El término *self-efficacy* o autoconfianza hace referencia a “las creencias de las personas acerca de sus capacidades para lograr determinados niveles de desempeño que ejercen influencia sobre los diferentes eventos que afectan sus vidas” (Bandura,

1994, pág. 2). SET ha provisto un marco conceptual utilizado por muchos campos para entender el comportamiento y explicar el éxito en los diferentes ámbitos la vida de las personas (Bandura, 1997). Dichos campos de estudios son el alcance de metas, la educación física y los deportes, la educación en el colegio y las universidades (Propst & Koesler, 1998), y principalmente ha ganado atención en el ámbito ocupacional y de desarrollo de carrera (Lent & Hackett, 1987). Estos estudios han revelado que la autoconfianza ha tenido un impacto en el éxito individual de las personas, su confianza, y el desarrollo futuro (Bandura, 1977). A nivel individual, los distintos estudios realizados se centran en cómo las personas guían y construyen su destino. La relevancia de la SET se encuentra en dar pautas de cómo hacer para que las personas puedan influir en sus propias vidas. Esto tiene una relevancia y utilidad social mayor a las teorías que proveen aparente control para lograr los cambios deseados (Bandura, 1997).

Las creencias determinan como las personas sienten, piensan, se motivan y se comportan. Estas creencias producen diversos efectos en cuatro procesos, incluyen lo cognitivo, motivacional, afectivo y el proceso de selección. Una percepción de autoconfianza alta mejora el éxito y bienestar personal. Las personas con alta autoconfianza abordan las tareas difíciles como desafíos que deben afrontarse en lugar de amenazas que deben evitarse. De esta manera, estos individuos fomentan la motivación interna, presentan alto nivel de compromiso en las actividades, y postulan objetivos ambiciosos. En todo el proceso persisten y trabajan en pos de su objetivo aún si ocurre una etapa de fracaso, al recuperar de manera veloz su autoconfianza. Esto ocurre porque atribuyen el fracaso a factores externos y no a la falta de esfuerzo o de conocimiento. Esta perspectiva de una alta autoconfianza produce resultados reales, reduce el estrés y disminuye las probabilidades de depresión (Bandura, 1994).

Por el contrario, las personas con baja autoconfianza, evitan las tareas desafiantes al verlas como amenazas, se proponen objetivos simples y vagos e invierten poco compromiso en ello. Cuando algún desafío se les presenta en el camino, se enfocan en sus debilidades y los obstáculos que surgen en vez de concentrarse en cómo desempeñarse exitosamente. Al menor indicio de dificultad, tienden a renunciar a la tarea, por lo que presentan bajo compromiso con sus objetivos planteados y son más lentos en

recuperar su autoconfianza ante el fracaso. Dado que las personas con baja autoconfianza atribuyen su fracaso a su falta de competencias, se posicionan como víctimas fáciles para el estrés y la depresión (Bandura, 2004).

En pocas palabras, las creencias de una alta autoconfianza son de utilidad como un potente motivador para cambiar el curso de acción que las personas eligen seguir, para poner mayor esfuerzo a sus objetivos planteados, perseverar en la actividad a pesar de los obstáculos, y en la resiliencia hacia la adversidad (Bandura, 1997), por lo que a final de cuentas, las personas con alta autoconfianza tienden a tener mejor performance que las personas con baja autoconfianza (Propst & Koesler, 1998).

Las creencias de las personas sobre su autoconfianza pueden ser desarrolladas mediante cuatro fuentes de información: experiencias exitosas que sirven como indicadores de competencia, aprendizaje observacional que se trata de observar a alguien similar tener éxito en una tarea, persuasión verbal y los estados o factores fisiológicos con los que las personas juzgan parcialmente su capacidad, fortaleza y vulnerabilidades (Bandura, 1994). Cualquier tipo de influencia para impactar en la autoconfianza de otras personas opera mediante una o más de estas fuentes de información (Bandura, 1997).

El más efectivo de ellos es el primero, ya que al haber atravesado desafíos que se resolvieron de manera exitosa, se cuenta con la evidencia empírica de que una persona tiene lo que se necesita para tener triunfar (Bandura, 1997). Los distintos éxitos construyen una autoconfianza más robusta, mientras que los fracasos la disminuyen. No obstante, el contar con éxitos que se consiguieron de una manera simple y sin esfuerzo no alcanza simplemente para aumentar la autoconfianza, ya que se esperan resultados rápidos y se es fácilmente desanimado por el fracaso. Es por eso que los obstáculos enseñan que para tener éxito en algo es necesario un esfuerzo sostenido en el tiempo. Una vez que las personas se dieron cuenta que tienen lo que se necesita para triunfar, perseveran ante la adversidad y se recuperan rápidamente de los contratiempos (Bandura, 1994). El obtener logros a través de las experiencias aumenta la autoconfianza de una manera más amplia, es decir, se puede trasladar a distintos ámbitos por mas de que no se los haya experimentado específicamente (Bandura, 1997). Por ejemplo, si con

mucho esfuerzo un estudiante obtuvo buenos resultados, pensará que tiene lo que se necesita y entonces puede adquirir otra habilidad a través del esfuerzo porque ya siente que puede lograrlo.

Al mismo tiempo, el mero hecho de tener éxito ante una situación no significa que necesariamente aumentará la autoconfianza, sino que se requiere procesarlo cognitivamente. El impacto de los éxitos en la autoconfianza depende de lo que se hace con ello y no de la performance por sí sola (Bandura, 1997). De esta manera, se podría considerar una situación en la que la persona tuvo éxito pero sigue sin sentirse capaz, al percibirse lo suficientemente habilidosa en esa actividad únicamente, y no en otra. Es decir que el mismo nivel de desempeño exitoso puede aumentar, mantenerse igual o disminuir la autoconfianza dependiendo de cómo se lo procese. En qué medida las personas afectan su autoconfianza depende de las percepciones de las habilidades, la dificultad requerida, la cantidad de esfuerzo invertido, la cantidad de ayuda externa, y la manera en que estas experiencias exitosas son cognitivamente reorganizadas y reconstruidas en la memoria (Bandura, 1997). Asimismo, una de las razones por las que esta información correctiva no influye en la autoconfianza de las personas se debe a los procesos de discriminación. Al momento de enrolarse en nuevas actividades que les genera miedo y desconcierto, puede que la percepción de una alta autoconfianza alcanzada en otras actividades no se traslade a estas, ya que se piensa que en las otras se pudo estar en un ambiente más seguro pero que no se está preparado para sobrellevar lo nuevo. Puede ocurrir también que si creen tener éxito, lo adjudiquen a factores externos en vez de a su propia capacidad (Bandura, 2013).

Una vez establecidos ciertos niveles de autoconfianza, se la puede generalizar a otras situaciones en donde la performance fue disminuida por preocupaciones y falta de motivación. Como resultado, las mejoras en el comportamiento se transfieren no sólo a situaciones similares sino también a otras actividades diferentes (Bandura, 1977). Un ejemplo de esto son los programas de entrenamiento y pasantías en las empresas, donde los jóvenes pueden tener su primera experiencia laboral y valerse de las capacidades necesarias para afrontar el mundo laboral (Bandura, 2013).

La segunda manera de crear y fortalecer las creencias de autoconfianza es a través de las experiencias vicarias, es decir, mediante la observación de la performance de modelos sociales o personas parecidas a uno mismo. Cuando las personas observan a otros que son similares a uno mismo tener éxito en alguna actividad con mucho esfuerzo de por medio, aumenta la autoconfianza del observador al percibir que tiene las competencias para triunfar al ser análogo al protagonista de la acción. El observar a otro llevar a cabo cierta actividad sin ninguna consecuencia adversa, puede generar expectativas en los observadores sobre su mejora si persisten en sus esfuerzos. De la misma manera, al ver que otras personas similares fracasan en alguna situación en particular hace que su autoconfianza disminuya. Para que esta fuente tenga un mayor efecto, la percepción de similitud entre el observador y el artífice de la acción tiene que ser lo más cercano posible para llegar a influirlo. Así también, el modelado social no solo da un estándar social para con el cual compararse, sino que también las personas buscan modelos exitosos que posean competencias a la que aspiran tener. Estos modelos, a través de su comportamiento y expresando su manera de pensar, enseñan y transmiten el conocimiento a los observadores de sus habilidades efectivas para lo que la situación requiera (Bandura, 1994, 1997, 1977).

La persuasión verbal es la tercera manera de fortalecer las creencias sobre las habilidades para tener éxito en ciertas situaciones. Las personas son persuadidas verbalmente con que tienen las capacidades para triunfar en ciertas actividades y van a poder mantener cierto nivel de esfuerzo en los momentos de mayor inseguridad en uno mismo (Bandura, 1994). Es la más utilizada de todas las fuentes porque es la más fácil de aplicar (Bandura, 1977). Sin embargo, la contracara es que es proporcionalmente es más difícil aumentar la autoconfianza que disminuirla. Cuando las personas que han sido verbalmente persuadidas tienen mínimos fracasos, se desilusionan rápidamente porque piensan que son irreales las competencias que les dicen tener. Las creencias de ser lo suficientemente capaz para llevar a cabo cierta acción son débiles dado que no se han visto provistas de una experiencia auténtica en la que la persona inducida pueda basarse (Bandura, 1997). De esta manera, la motivación se presenta como pasajera y la creencia

de que no se posee lo que se requiere para tener éxito valida la falta de autoconfianza (Bandura, 1994).

Este tipo de método para aumentar la autoconfianza es ampliamente utilizado por coaches en programas de las compañías, por los superiores para brindar *feedback* a los empleados en las organizaciones, o por los entrenadores para los equipos deportivos, así como entre los mismos colegas de la empresa, al momento de, por ejemplo dar una presentación importante, al alentar al compañero (Bandura, 2013). Si bien la literatura tradicional plantea que el método más efectivo para aumentar la autoconfianza es a través de las experiencias exitosas, ciertos estudios plantean que en las mujeres específicamente, la fuente que más impacto genera en su autoconfianza es a través de la persuasión verbal, incluso más que a través de las experiencias exitosas (Bandura, 1997). Asimismo, en la sección de análisis de resultados, se profundizará en el impacto que puede tener el *feedback* positivo en las mujeres.

Las personas también se basan en los distintos factores y estados emocionales y somáticos para juzgar sus capacidades. Interpretan el estrés y la tensión como signos de vulnerabilidad y mal desempeño (Bandura, 1994). El estado de ánimo negativo, el estrés, la ansiedad, la preocupación y el miedo disminuyen la autoconfianza (Bandura, 2013). Así también, el hecho de tener una actitud positiva aumenta la autoconfianza mientras que una actitud negativa la reduce. En consecuencia, la cuarta manera de aumentar la autoconfianza consta de reducir el estrés de las personas y mejorar el estado emocional de negativo a positivo.

Es importante resaltar que no es tan relevante la intensidad de la reacción emocional y física, sino cómo es percibida e interpretada. Es por esto que, si bien la ansiedad en grandes cantidades tiene un efecto negativo en la autoconfianza, algunos autores demostraron que ciertos niveles de ansiedad ayuda a aumentar la autoconfianza, y por ende la performance. Ahora bien, si la tarea genera demasiado miedo o ansiedad, y los desafíos se perciben por encima de las capacidades físicas y mentales del individuo, entonces se tenderá a un nivel de estrés que debilitará sus acciones futuras. No obstante, las experiencias y tareas que en general eliminan esta ansiedad paralizadora aumentarán la autoconfianza (Propst & Koesler, 1998). Las personas con una autoconfianza alta

tienden a ver su estado emocional como un elemento energizante para actuar de manera exitosa, mientras que los que dudan de sus competencias piensan en sus reacciones como un factor debilitante. (Bandura, 1994)

En resumen, de acuerdo a *Self-efficacy Theory*, las experiencias exitosas, las experiencias vicarias, la persuasión verbal y los estados emocionales y somáticos influyen en la autoconfianza de las personas y por lo tanto en su comportamiento (Bandura, 2013). El impacto de estas fuentes de información en las expectativas de las personas depende de cómo las procesan cognitivamente. Los distintos factores del contexto de una persona también influyen en este proceso cognitivo (Bandura, 1977). También, las personas que experimentan distintos obstáculos a lo largo del camino pero perciben cierto progreso, su autoconfianza aumentará incluso más que aquellos que tienen éxito pero que observan que su nivel de desempeño sigue siendo similar al pasado. Asimismo, cuanto más variadas sean el tipo de circunstancias en donde los obstáculos son superados, más probable será que la autoconfianza aumente para nuevas situaciones sin formar ningún tipo de proceso de discriminación (Bandura, 1977). De esta manera, cuantos mayores sean los incrementos en la autoconfianza, mayores serán los cambios positivos en el comportamiento de las personas.

3.1.2 Validación de la autoconfianza a través del contexto social

El contexto en que las personas viven no es una entidad situacional que dictamina el curso de la vida, sino que es una sucesión variada de eventos en los que las personas juegan un rol al dar curso a su desarrollo personal. Algunos eventos se dan por cambios biológicos, otros están constantemente influenciados por el factor social, educacional, ocupacional, y familiar, entre otros. De esta manera, un factor clave en ello es la percepción de la propia capacidad ya que es una ventaja y es esencial para llevar a cabo las actividades en su vida. Las personas juzgan sus competencias y capacidades parcialmente a través de la comparación con la performance de otros. Esto requiere de un proceso más complejo que la mera percepción de la autoconfianza que se da por la

experiencia directa. Son los logros de otros similares a ellos los que más predicen sus propias capacidades operativas en ciertas circunstancias, como se indicó anteriormente como una de las fuentes de autoconfianza. Si este proceso se aplica de una manera óptima puede brindar múltiples éxitos. Al mismo tiempo, no se considera que la manera de construir resiliencia sea afrontando la adversidad solitariamente, sino a través de un apoyo social que brinda una percepción de autoconfianza alta y provee caminos exitosos para promover la resiliencia (Bandura, 1997).

Así también, es a partir de las relaciones con compañeros y colegas donde se amplía y especializa en el conocimiento y percepción de las competencias y habilidades. Gran parte del aprendizaje social se da entre colegas. El hecho de tener la posibilidad de seleccionar con qué personas rodearse aumenta la autoconfianza en direcciones de mutuo interés. Los colegas sirven como una fuente de desarrollo y validación de autoconfianza, mientras las relaciones sociales negativas con los pares pueden afectar el crecimiento de la autoconfianza. Al mismo tiempo, una baja autoconfianza puede crear impedimentos para generar buenas relaciones con colegas (Khong, Liem, & Klassen, 2017).

Algunos resultados de ciertos estudios demostraron que las estructuras cooperativas donde los miembros se alientan mutuamente y se enseñan los unos a los otros promueven en mayor medida la capacidad de conseguir logros que en los ambientes competitivos o individualistas (Pajares, 2002). Se observó también que los miembros menos talentosos se sienten mejor y tienen mejor rendimiento en sistemas cooperativos que en los competitivos. Así también, se perciben más capaces y dignos de recibir reconocimiento, y se sienten más satisfechos consigo mismos. Lo interesante es que estos beneficios no implican costo alguno para los individuos más capaces ya que estos se perciben igual de habilidosos que en los entornos competitivos. Sin embargo, cuando el esfuerzo grupal decae, los más talentosos se sienten menos satisfechos que si ganaran beneficios de manera independiente, y perciben a los menos hábiles cada vez menos dignos de recibir recompensas y reconocimiento. Así también, los miembros menos capaces dudan más de sus propias capacidades. Por otro lado, en los sistemas más competitivos el éxito de los miembros habilidosos implica fracasos para los menos

capaces. Mientras que los éxitos aumentan su autoconfianza los otros sufren una autodevaluación. Es por esto que tanto una percepción de autoconfianza alta se logra mejor en un esfuerzo conjunto para trabajar mejor (Khong, et ál., 2017; Bandura, 1997).

3.1.3 Autoconfianza ocupacional

Como se mencionó anteriormente, al hablar de autoconfianza se hace referencia a la creencia, el juicio y la autopercepción de que una persona sea capaz de realizar una tarea. La autoconfianza puede ser dividida en autoconfianza general y en autoconfianza de un dominio específico. Las actividades difieren entre los distintos dominios y por ello también requieren distintas habilidades. A diferencia de la autoconfianza general, la de dominio específico puede predecir mejor las habilidades cognitivas de las personas y sus respectivos comportamientos en esos dominios específicos. Es por eso que la mayoría de los estudios se han enfocado mayormente en dominios específicos como la autoconfianza social, de aprendizaje, desarrollo de carrera, educacional, deportivo y particularmente en la ocupacional (Jiaxi Peng, 2021). La autoconfianza ocupacional no es un rasgo específico de personalidad o capacidad de trabajo, sino que se trata de la confianza o creencia en la capacidad ocupacional (Schyns, 2004).

Hackett y Betz (1981) fueron las primeras autoras en proponer el concepto de autoconfianza ocupacional al explicar la diferencia de género que existe en la elección ocupacional de los estudiantes universitarios. Las actividades ocupacionales engloban muchos aspectos por lo que los estudios sobre la autoconfianza ocupacional son muy variados. En términos generales se pueden distinguir 2 grandes rasgos en la literatura existente. El primero se centra en los contenidos ocupacionales o la percepción que tiene un individuo de lograr los contenidos asociados con una ocupación, por ejemplo, la educación necesaria para una ocupación, como ser médico. El segundo grupo es la autoconfianza relacionada con el proceso de comportamiento ocupacional, o la creencia de una persona en lograr comportamientos ocupacionales relevantes, como la toma de decisiones de carrera. Sin embargo, los últimos estudios han estado tendiendo a ver la autoconfianza ocupacional como una entidad general, no en términos de tareas

específicas. En la mayoría de los estudios, la autoconfianza ocupacional se ha medido por la percepción de los participantes en sus capacidades para completar lo que consideran que son los requisitos generales del trabajo (Jiaxi Peng, 2021).

La autoconfianza ocupacional se da en el contexto de trabajo y que incluye las creencias de las personas sobre sus habilidades para realizar efectivamente sus tareas laborales, las cuales están relacionadas con sus competencias para organizar y ejecutar los cursos de comportamiento requerido para producir determinados logros (Jiaxi Peng, 2021). Shelton (1990) sostiene que la autoconfianza interactúa con otras variables, como la autoestima, la satisfacción en el trabajo, y el desempeño en el rol. Así también, la autoconfianza ocupacional afecta la motivación, los procesos cognitivos, la performance laboral, la actitud en el trabajo, y la satisfacción en el trabajo (Schyns, 2004). La elección de carrera es otra variable que tiene estrecha relación con la autoconfianza ocupacional, y al mismo tiempo tiene un efecto importante en ésta. La vocación profesional se define como una pasión significativa que experimentan las personas hacia un dominio (Dobrow & Tosti-kharas, 2011). El hecho de sentir que finalmente se halló la vocación de una persona puede mejorar la autoconfianza ocupacional, ya que es más probable que aquellos con una alta vocación profesional puedan resolver obstáculos inesperados debido a su claro sentido de propósito. Además, la vocación profesional contribuye al desarrollo profesional, la satisfacción laboral y el desempeño en el rol. Por lo tanto, la autoconfianza ocupacional media la relación entre la vocación profesional y la satisfacción laboral (Jiaxi Peng, 2021).

La autoconfianza ocupacional, tal como fue denotado por Schyns and Von Collani (2002), engloba un sentido de competencia y confianza en el ambiente de trabajo. Se observa que dentro de este tipo de autoconfianza, las personas con mayor demanda de tareas en sus respectivos puestos de trabajo deberían mostrar una mayor autoconfianza ocupacional al experimentar un mayor dominio y confianza dado que las tareas con las que lidian son más difíciles, al contrario de las personas con menor demanda de tareas. Así también, se observó que puede ser aumentada con la influencia de los colegas al ofrecer su ayuda para distintas tareas. Las personas con una autoconfianza ocupacional

alta muestran un compromiso mayor con la empresa y con el puesto de trabajo en el que se encuentran (Jiaxi Peng, 2021; Schyns & Von Collani, 2002).

Por lo tanto, la autoconfianza ocupacional es relevante en el ámbito organizacional al predecir de manera óptima el desempeño y la satisfacción laboral. Así también, está significativa y positivamente correlacionada tanto con la autoconfianza general y puede afectar por lo tanto la satisfacción y desempeño laboral y la vocación profesional de los empleados (Jiaxi Peng, 2021). En este trabajo se toma la perspectiva de la autoconfianza ocupacional, por lo que de ahora en más al mencionarse la autoconfianza se lo hará en vistas de la autoconfianza ocupacional.

3.2 Oportunidades de profesionales desafiantes

En el mundo de las organizaciones las oportunidades de profesionales desafiantes se convirtieron en un fenómeno recientemente muy estudiado. Si bien su popularidad las precede, aún hay muchos aspectos por estudiar. Todavía no se encuentra del todo claro por qué algunas personas deciden aceptar un *stretch role* o rol desafiante, o un *stretch assignment* o tarea desafiante (Macaux, 2010), y por qué otros se hacen a un lado. Tampoco se profundizó del todo en el por qué las mujeres no se han beneficiado de ellos tanto como los hombres (Miller & Rezvani, 2018).

Una oportunidad de profesionales desafiantes requiere que un individuo salga de su zona de confort, adquiera nuevas habilidades, se enfrente a nuevos desafíos, y cree nuevas conexiones o relaciones que ayudarán en el desarrollo de su carrera (Miller & Rezvani, 2018; Davis, 2016). Las oportunidades de profesionales desafiantes se conforman como se mencionó previamente de los roles desafiantes y de las tareas desafiantes. Por un lado, un rol desafiante es un desafío nuevo y permanente. Es una posición, generalmente una promoción, que requiere que un empleado amplíe el alcance de sus responsabilidades, aprenda nuevas habilidades y formas de pensar, o aplique las habilidades existentes en un escenario más complejo. En un rol desafiante, un individuo puede tener un impacto más sustancial en su carrera que en su posición anterior (Miller

& Rezvani, 2018). Por otro lado, una tarea desafiante es un proyecto o tarea que se encuentra por encima de las habilidades de la persona involucrada, de esta manera sirve para “estirla” y llevarla más allá de su zona de confort (Fernández-Áraoz, 2012). Así también, ayuda a un empleado a ganar nueva experiencia dentro de su posición actual y lo prepara para futuros roles. Las tareas desafiantes ofrecen visibilidad y exposición y permiten a las personas dar forma a la manera en que se dan a conocer (Miller & Rezvani, 2018). Un ejemplo de esto sería participar en el proceso de planeamiento estratégico, organizar un evento, tomar un proyecto considerado como fracaso y llevarlo a cabo de manera exitosa (Fernández-Áraoz, 2012). Las tareas desafiantes pueden durar días o extenderse por meses, otros son proyectos part-time que son adicionales al trabajo existente; otros requieren ser full-time y requieren la atención absoluta de la persona involucrada (Miller & Rezvani, 2018).

Como se puede observar, los cargos desafiantes se diferencian de las tareas desafiantes al no tener límite de tiempo. Un cargo desafiante es una transición completa a un nuevo trabajo desafiante, que como se mencionó anteriormente, se encuentra fuera de la zona de confort del individuo. Para evaluar si la persona tiene que aceptar o no el desafío, tiene que analizar sus aptitudes, habilidades y preparación de sí misma para esa posición (Macaux, 2010). En cambio, las oportunidades temporales que representan las tareas desafiantes pueden ayudar a las personas a obtener nuevas habilidades o experiencias en su rol actual y prepararlos para futuros roles (Miller & Rezvani, 2018; Macaux, 2010). Mientras que los tipos de tareas desafiantes pueden variar, las empresas los utilizan generalmente para capacitación y forma de training de sus empleados. Por ejemplo, General Electric utiliza tareas desafiantes rotacionales de corta duración como un componente clave de un programa para acelerar sus futuros líderes potenciales más altos (Miller & Rezvani, 2018). De esta manera, las tareas desafiantes pueden ser una herramienta para destacar talento excepcional ya sea que se halle visible o escondido (Fernández-Áraoz, 2012).

Las oportunidades de profesionales desafiantes ganaron notoriedad al aplicarlos principalmente al rol de los managers. Macaux (2010) afirma que una de las mejores formas de sostener y acelerar la trayectoria ascendente de aquellos con alto potencial

para el liderazgo senior es colocarlos, una y otra vez, en nuevas asignaciones que presentan un desafío cada vez más grande. La demanda de tareas tan exigentes requiere que los líderes en desarrollo den un paso fuera de sus zonas de confort, adquieran nuevas habilidades y hagan frente a la ansiedad inducida por la incertidumbre y la toma de riesgos. Con cada nueva experiencia, los líderes se vuelven más adaptables, ingeniosos y resilientes (Macaux, 2010).

En cuanto a los beneficios de las tareas desafiantes y los roles desafiantes se observan tanto para las compañías como para los individuos en sí. A las empresas les es de utilidad las tareas desafiantes para evaluar qué tan bien trabaja un empleado en cierto grupo o con determinado problema sin comprometer una performance a largo plazo, el costo es menor que de otros tipos de training, ayudan a expandir conocimiento en las distintas áreas, y promueven formas ágiles de trabajar. De esta manera, las organizaciones con programas de profesionales desafiantes ya estructurados pueden trabajar más rápido, obteniendo talento para cuando la circunstancia lo requiera (Miller & Rezvani, 2018). Y en cuanto los roles desafiantes, si bien las organizaciones toman un mayor riesgo, los resultados pueden ser óptimos al contar con nuevas perspectivas e ideas, una mayor motivación y compromiso por parte de los empleados (McCauley, Eastman, & Ohlott, 1995). Asimismo, para los individuos, los beneficios de las oportunidades de profesionales desafiantes incluyen una chance para ganar nuevas habilidades, aprender otras metodologías de trabajo de otro grupo o área de la organización, hacer networking sobre todo en las tareas cross-functional con otras áreas, incrementar la visibilización hacia los supervisores y al mismo tiempo, acostumbrarse a afrontar las situaciones de incertidumbre y estrés (Miller & Rezvani, 2018).

Al momento de saber si una persona está lista para la próxima tarea desafiante o rol desafiante, las principales cuestiones que debe tener en cuenta son el apoyo de los supervisores, el acceso a recursos, cómo impactará en la relación trabajo-vida privada, saber si vale la pena tanto esfuerzo y tiempo para ser exitoso, qué tan desafiante será y qué se puede aprender de eso, qué habilidades son necesarias que ya se poseen y qué otras hay que asimilar, si se alinea con los objetivos de carrera de la persona involucrada, qué oportunidades se presentan luego de esta oportunidad profesional desafiante, y

cómo es la cultura del nuevo grupo de trabajo, entre otros (Miller & Rezvani, 2018; Macaux, 2010). Así también, desde el punto de vista de las empresas y los supervisores, se debe evaluar tanto las habilidades instrumentales específicas y al mismo tiempo las características más fundamentales de la persona. Se citan investigaciones sólidas sobre el papel de la personalidad, la motivación, y la experiencia de la vida temprana en la formación, desarrollo y desempeño del líder. Un profesional debidamente capacitado puede ayudar al candidato a acceder y examinar estos factores intrapersonales, y evaluar su relevancia para la propia preparación para una asignación. Se podría considerar la experiencia previa y habilidades demostradas del individuo, identificar brechas de preparación y sus implicaciones para el riesgo, y apuntar a posibles fuentes de apoyo que mitigarían el riesgo y reforzaría el aprendizaje. Un segundo paso podría involucrar a candidatos examinar, con el apoyo de un coach y su supervisor, sus propias fortalezas y vulnerabilidades ya que pueden afectar su preparación para la asignación (Macaux, 2010).

Las distintas investigaciones se enfocaron principalmente en el rol de la persona que se encuentra accediendo a una oportunidad de profesionales desafiantes. Sin embargo, es poco o casi nulo el estudio realizado sobre el rol del supervisor de esa persona. Al preguntarse entonces qué se debería esperar de los supervisores de aquellos que se encuentran en una oportunidad de profesionales desafiantes, se debe tomar en consideración si proveen una estructura y los recursos necesarios para dar a cada individuo en desarrollo una oportunidad realista de aprender, crecer y tener éxito, incluso cuando eso significa un mínimo de participación selectiva del supervisor (Macaux, 2010). Las relaciones entre los supervisores y las personas “estiradas” también pueden producir efectos que se refuerzan mutuamente en el desarrollo de las oportunidades de profesionales desafiantes. No sólo aprende la persona a la que le fue asignada una oportunidad de profesionales desafiantes, sino que también lo hace la persona que la provee y supervisa (Miller & Rezvani, 2018). Al mismo tiempo, es importante recurrir a personas bien calificadas, como coaches externos, ya que pueden tratar distintas temáticas como la superación de la autolimitación de hábitos o creencias limitantes. Como resultado, ambos roles, supervisor y supervisado, emergen de la experiencia con

mayor madurez, autenticidad, y confianza, que mejoran su juicio y fortalecen los lazos (Macaux, 2010).

Tal como se puede observar, las oportunidades de profesionales desafiantes son un factor clave para los individuos como puntapié en su carrera profesional, y para las empresas al obtener mejores resultados en un mundo cada vez más cambiante. Según investigaciones, se demostró que el impulso de asignaciones rotativas y promociones a cargos desafiantes de manera temprana en la carrera de las personas, se observaron como las experiencias más valiosas para el desarrollo profesional, incluso más que las tutorías, red de networking, evaluaciones 360°, y capacitación más formal en el aula. Asimismo, una encuesta separada de 823 ejecutivos internacionales de una firma global de búsqueda de ejecutivos encontró que el 71% de los altos líderes identificaron las asignaciones amplias como las más grandes para ayudar a liberar su potencial, por delante de cualquier otro factor (Miller & Rezvani, 2018).

3.2.1 Oportunidades de profesionales desafiantes en las mujeres

Como se observó anteriormente, las oportunidades de profesionales desafiantes son un factor clave y hasta casi necesario para tener éxito en el desarrollo de carrera de cualquier persona. Hasta este punto se analizó el papel de las oportunidades profesionales desafiantes en general. No obstante, toman un rol aún más fundamental cuando se trata de las mujeres ya que pueden influir en su carrera de manera más contundente que en los hombres, y la situación es también un tanto más compleja.

Según Wichert (2011), una tarea desafiante al principio de la carrera de una mujer es particularmente importante. No solo le permite destacarse como potencial futuro líder, sino que también le permite construir su confianza, lo cual es uno de los elementos más importantes del éxito profesional. El hecho de encontrarse completamente fuera del área técnica que uno ya conoce, de construir credibilidad con profesionales expertos, asumir una responsabilidad significativa y trabajar con el senior *management*, son algunas de las características que definen a las tareas desafiantes tempranas en la carrera profesional. Estas primeras oportunidades con acceso a los altos directivos actúan como

un acelerador que permite a las mujeres saltarse una serie de pasos y progresar en sus carreras mucho más rápido que sus pares. Si una mujer continúa generando expectativas altas, ya se encuentra preparada para asumir roles más importantes y desafiantes, y pone el máximo compromiso, su carrera a menudo se mantiene a un paso acelerado. Esto también se deriva del hecho que se ha demostrado que las asignaciones y promociones son la base de muchos éxitos de carrera (Wichert, 2011).

Dada la importancia de las oportunidades de profesionales desafiantes, es preciso entender cómo perciben tanto las mujeres como los hombres su propia preparación para estas asignaciones y para cualquier nuevo rol o promoción que implique un alto riesgo para dar un salto adelante en la obtención de resultados, el desarrollo de habilidades y fomentar el aumento de la autoconfianza (Miller & Rezvani, 2018). Si se observan los datos, un hombre tiene un 15% más de probabilidades de ser promovido y un 18% más de probabilidad de tener una promoción temprana en el *management* que las mujeres. Así también, los hombres tienen más probabilidad de recibir tareas desafiantes que las mujeres (Mckinsey & Company & Lean In, 2017). Y por su lado, las mujeres de color tienen aún menos probabilidades de tener acceso a estas oportunidades. Por lo tanto, no es de extrañar que quede un abismo entre las muchas mujeres que trabajan en los mandos bajos e intermedios, y aquellas pocas que alcanzan los niveles más altos de liderazgo (Catalyst, 2021).

A pesar de estas diferencias, se observó que tanto hombres como mujeres están igualmente interesados en ser ascendidos a director o vicepresidente. Sin embargo, hay una serie de factores que influyen en este fenómeno. En primer lugar, la mayor parte de las mujeres sienten que sus supervisores no facilitan el feedback necesario para saber si se encuentran listas para una promoción, mientras que la mayoría de los hombres perciben que sus empleadores sí los ayudan a saber si están preparados para esta nueva oportunidad (Miller & Rezvani, 2018). Si bien las mujeres solicitan feedback informal tanto como los hombres, dicen recibirlo con menos frecuencia que estos últimos (Miller & Rezvani, 2018).

En segundo lugar, aunque las mujeres son conscientes de que el esponsorio es un factor clave para asegurar futuras las oportunidades de profesionales desafiantes, la

falta de éste podría impedir que las mujeres obtengan oportunidades para ser más visibilizadas, y, en última instancia, avancen a puestos ejecutivos (Correll & Mackenzie, 2016).

En tercer lugar, se demostró que las mujeres son menos comprometidas y apasionadas en sus trabajos que los hombres, al haber una fuerte correlación entre compromiso y motivación en el trabajo con la percepción de que los supervisores faciliten evaluaciones para saber la preparación de los empleados para avanzar en sus carreras; esto implica por lo tanto, que las mujeres asuman menos oportunidades de profesionales desafiantes al tener menos visibilización y sensación de compromiso (Miller & Rezvani, 2018).

En cuarto lugar, al momento de presentarse para una promoción, tanto mujeres como hombres sienten que necesitan cumplir, en promedio, un 75% de las calificaciones para el rol. No obstante, las mujeres pueden abstenerse de realizar oportunidades de profesionales desafiantes al momento de evaluar qué tan listas se encuentran para el nuevo rol, ya que subestiman más sus habilidades y perciben que están en desventaja frente a los hombres por la situación previamente descrita (Miller & Rezvani, 2018). En su libro *Lean In* (2013), Sheryl Sandberg cita un informe interno de Hewlett-Packard que muestra que las mujeres solo solicitan puestos vacantes si creen que cumplen el 100% de los enumerados criterios, mientras que los hombres aplican cuando creen cumplir con el 60% de los requisitos. Los resultados de la investigación de Miller y Rezvani (2018) concuerdan con lo que observa la literatura vigente, las mujeres son más propensas que los hombres a subestimar sus habilidades. Esto implica una situación crítica porque si un solicitante subestima sus habilidades, es menos probable que se postule, mientras que si su compañero redondea o infla sus habilidades, será más probable quedar seleccionado.

En quinto lugar, tal como se mencionó en el apartado anterior, uno de los factores claves de las oportunidades de profesionales desafiantes es la visibilización que permiten. Sin embargo, en una investigación sobre aproximadamente 1.800 trabajadores tecnológicos en siete empresas de alta tecnología, se descubrió que las mujeres percibían tener menos probabilidades que sus homólogos masculinos de ser asignadas

a proyectos de alta visibilidad. La visibilidad es una interacción compleja entre las habilidades percibidas (particularmente las técnicas y de liderazgo), el acceso a asignaciones exigentes, y ser conocido y apreciado por líderes *senior* influyentes dentro de redes informales (Correll & Mackenzie, 2016).

Por último, el contexto y ambiente de trabajo son factores claves que permiten impulsar o perjudicar el avance de la carrera profesional de las mujeres relacionadas a las oportunidades de profesionales desafiantes. Los supervisores y colegas pueden perjudicarlas no solo no ayudándoles a potenciarlas fomentando las oportunidades de profesionales desafiantes, sino que también pueden directamente desalentarlas a no aceptar, por ejemplo, una tarea desafiante (Correll & Mackenzie, 2016).

Así también, debido a que las personas tienden a relacionarse más fácilmente con aquellos que perciben como similares, y debido a que las mujeres están subrepresentadas en posiciones de poder, es menos probable que las mujeres tengan las conexiones de red, con líderes de alta visibilidad, que conducen a las promociones. En un estudio se menciona que las mujeres se encuentran fuera de los círculos de socialización, ya que, por ejemplo, cuando se forma un grupo de hombres que salen a beber y jugar al póquer, las mujeres no son invitadas y es ahí donde se toman muchas decisiones organizacionales (Correll & Mackenzie, 2016).

Todos estos factores llevan a plantear a las empresas maneras de cómo solucionar esta problemática, al garantizar que las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades para aumentar su visibilidad y consecuente capacidad de promoción. Se sugiere entonces brindar más conciencia y transparencia en torno a la asignación de oportunidades de profesionales desafiantes con alta visibilidad; crear más oportunidades para que las mujeres se conecten con líderes *senior* a través de grupos de trabajo, sesiones de preguntas y respuestas y eventos de networking inclusivos; hacer que el proceso de promoción sea más transparente; distribuir las asignaciones significativas de manera equitativa y abrir las redes adecuadas para las mujeres (Correll & Mackenzie, 2016).

Así también Miller y Razvani (2019) proponen crear un "mercado" abierto para oportunidades de expansión, un sitio web interno o una bolsa de trabajo dedicada a

oportunidades de profesionales desafiantes; rastrear qué empleados realmente asumen asignaciones exigentes y ofrecer más oportunidades a mujeres de alto potencial para situarlas en posiciones de liderazgo; fomentar una cultura que permita el aprendizaje y el crecimiento, promoviendo un ambiente de apoyo y asesoramiento al compartir información sobre los recursos, la autoridad y la influencia necesarios para tener éxito (Rezvani & Miller, 2019).

Las oportunidades de profesionales desafiantes son de vital importancia para cualquier persona en el ámbito profesional, pero aún más para las mujeres al permitirles ver de lo que son capaces de realizar y con ello, aumentar su confianza (Wichert, 2011). Las ventajas de ofrecer un programa estructurado para las oportunidades de profesionales desafiantes en las empresas son innumerables, y su impacto en la carrera profesional de las mujeres es aún mayor, por lo que si las organizaciones desean realmente mejorar su performance, es una temática a la que realmente deben prestar atención.

3.3 La Teoría del Rol Social

Con el fin de entender una de las razones de por qué la autoconfianza es menor en las mujeres que en los hombres, se desarrollará la “Teoría del Rol Social”. Si bien no es en sí el fin de la investigación adentrarse en las causas del fenómeno, es relevante para entender cómo desde la situación en la que se encuentran las mujeres, pueden desarrollar su autoconfianza en las oportunidades de profesionales desafiantes.

La “Teoría del rol social”, inicialmente propuesta por Eagly (1987), mantiene su foco inicial en el posicionamiento de mujeres y hombres en la estructura social como la causa fundamental de las diferencias sexuales en su comportamiento. La posición contrastante de los sexos produce roles de género, que tienen efectos poderosos en los individuos. Estos se esfuerzan por asumir estos roles mientras intentan alcanzar metas importantes, mejorar su autoestima y obtener la aprobación de los demás. En todos los entornos sociales, las personas deben lidiar con las expectativas propias y las de otros

sobre el comportamiento que es pensado como típico y apropiado para cada sexo (Eagly, Wood, & Diekman, 2000).

Al profundizar en este marco teórico las autoras Eagly, Wood, & Diekman (2000) postulan que contradecir las expectativas de otros sobre el comportamiento masculino o femenino puede traer una variedad de reacciones negativas, mientras que cumplir con sus expectativas puede traer recompensas de aprobación y aceptación social. Al mismo tiempo, el hecho de que una persona esté a la altura de sus propias expectativas personales sobre el comportamiento apropiado de género puede producir recompensas de autoestima y autosatisfacción. Si bien en la mayoría de las sociedades modernas la posición de la mujer en la estructura social está cambiando rápidamente, los roles de género se encuentran estructuralmente aún vigentes. El hecho de cambiar los roles de género refiere a disminuir las restricciones que las reglas tradicionales imponen sobre cómo deben comportarse los hombres y las mujeres y, por lo tanto, permitir una mayor flexibilidad de comportamiento. Sin embargo, estos cambios producen ambigüedad, confusión y debates sobre cuál es el lugar adecuado de las mujeres y los hombres en la sociedad (Eagly, Wood, & Diekman, 2000).

Como en la "Teoría del Rol Social", la posición social contrastante de los sexos produce diferentes roles de género, es crucial entender qué son roles de género. Se definen como "colecciones de creencias sobre lo que las mujeres y los hombres hacen y deberían hacer" (Eagly, Wood, & Diekman, 2000, p. 130). Los roles de género son emergentes de las actividades realizadas por individuos de cada sexo en sus roles ocupacionales y familiares típicos de su sexo; las características requeridas por estas actividades se vuelven estereotipadas en el de las mujeres y hombres. En la medida en que las mujeres, más que los hombres, ocupan roles que requieren comportamientos predominantemente comunales, domésticos o comportamientos para el desempeño exitoso del rol, tales tendencias se vuelven estereotipado de la mujer y se incorporan a un rol de género femenino. Y mismo para los hombres, en la medida en que ocupen más que las mujeres roles que requieren comportamientos de adquisición de recursos o dominantes para llevar a cabo el rol de manera exitosa, se vuelven actitudes estereotipados de hombres y se incorporan a un rol de género masculino. Estos roles de

género, que son un importante foco de socialización, comienzan a adquirirse en la infancia y se elaboran a lo largo de la niñez y la adolescencia (Eagly, Wood, & Diekman, 2000).

La “Teoría del Rol Social” se originó como un esfuerzo por comprender las causas de las diferencias sexuales y las similitudes en el comportamiento social. De acuerdo con esta teoría, las diferencias en el comportamiento de las mujeres y hombres que se observan en los estudios psicológicos del comportamiento y personalidad, se originan en las distribuciones contrastantes de hombres y mujeres en roles sociales (Eagly, 1987). En la mayor parte del mundo occidental, las mujeres realizan más trabajo doméstico que los hombres y dedican menos horas al trabajo remunerado (Shelton, 1992). O si se encuentran en el sector remunerado, tienen salarios más bajos que los hombres para el mismo tipo de trabajo, y rara vez se encuentran en los niveles más altos de las jerarquías organizacionales. Asimismo las mujeres cuentan con menos poder, estatus y recursos. Este aspecto de la estructura social es a menudo denotado por términos tales como jerarquía de género o patriarcado, y desde una perspectiva estructural, estas características de la organización social, en particular la división sexual del trabajo y la jerarquía de género, son la causa del comportamiento diferenciado (Eagly, Wood, & Diekman, 2000).

Mujeres y hombres se ajustan a los roles típicos del sexo mediante la adquisición de habilidades y recursos específicos vinculados al desempeño exitoso del rol y adaptado su comportamiento social a los requisitos del rol. Por lo tanto, surge una variedad de habilidades y creencias diferenciadas por sexo de los roles familiares y económicos típicos de hombres y mujeres. Si bien en muchas sociedades contemporáneas, estos roles pueden tradicionalmente ser descrito como proveedor de recursos (hombre), y ama de casa (mujer), los roles de las mujeres y hombres, han tomado una amplia variedad de formas. Esto genera que las personas busquen adaptarse a ese rol estereotipado adquiriendo comportamientos y habilidades necesarias para ello. Por ejemplo, en presencia de un ama de casa o proveedor de recursos, las mujeres y las niñas aprenden habilidades como cocinar y coser, mientras que los hombres y niños aprenden habilidades relacionadas a los trabajos remunerados. Así también es como se consolidó

el rol de la mujer relacionada a la crianza y cuidado de los hijos, y por lo tanto que no se favorezca la adquisición de habilidades interpersonales, a diferencia de la acomodación de los hombres al rol de empleo, favorece un patrón de comportamiento relativamente asertivo y comportamientos independientes (Eagly, Wood, & Diekmann, 2000).

De esta manera, los roles de género facilitan las actividades típicamente realizadas por adultos de cada sexo. Por ejemplo, la expectativa de que las mujeres estén orientadas hacia los demás y sean compasivas, facilita sus actividades de crianza dentro de la familia, así como su trabajo en muchas ocupaciones dominadas por mujeres (por ejemplo, maestra, enfermera, trabajadora social). Las expectativas asociadas con los roles de género actúan como presiones normativas que fomentan comportamientos acordes con los roles de trabajo típicos del sexo a través de procesos de confirmación de expectativas y procesos de autorregulación. Así también, las normas y observaciones que socialmente se establecieron para cada rol de género, proporcionan una orientación sobre qué comportamientos es probable que sea eficaz en una determinada situación. Los perceptores pueden así referirse a otros de su propio sexo para averiguar qué tipo de comportamientos son habituales para su sexo en cierta posición. Esto ocurre especialmente si una situación es desconocida, ambigua o confusa, donde muy a menudo se recurre a otros en busca de orientación y tienden a conformarse a los comportamientos típicos del sexo (Festinger, 1954).

Las características que se cree que tipifican a los proveedores se atribuyen así a los hombres en general, y las características que se cree que tipifican a las amas de casa se atribuyen a las mujeres en general. Por ello, las características que se asignan a los hombres, como independientes, instrumentalmente competentes, y dominantes, son cualidades que reflejan un exceso de agencia que no es mitigado por sentimiento de grupo (por ejemplo, arrogante, jactancioso, sin principios). Por el otro lado, las características que se asignan desproporcionadamente a las mujeres son amables y preocupadas por los demás, y las características de agente, pasivas y subordinadas que reflejan un exceso preocupación con el grupo. Por lo tanto, como Cejka y Eagly (1999) demostraron, en la medida en que los roles ocupacionales están dominados por hombres, se perciben que requieren cualidades de agencia para un desempeño exitoso y en la

medida en que están ocupados por mujeres, se cree que requieren cualidades comunitarias. De esta manera, el rol doméstico tiene un estatus más bajo que el rol de proveedor; y en la familia, los esposos tienen una ventaja de poder general tanto para decisiones rutinarias como para la toma de decisiones, aunque hay algunas áreas de decisión. En entornos laborales, las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de tener empleos en puestos que tienen un estatus relativamente bajo y que tienen poco poder y oportunidades limitadas de progreso. En lo que respecta a los roles administrativos en las organizaciones, hay abundante evidencia de que las mujeres tienen mucho más escasos puestos en los niveles más altos (Cejka & Eagly, 1999).

R. Harris (1995) argumenta sobre la importancia de la socialización en los grupos de pares, en donde los roles de género sostenidos por tales grupos pueden ser una influencia poderosa que fomenta el comportamiento diferenciado por sexo. Se observó que en la interacción de grupos pequeños, es más probable que las contribuciones sean ignoradas y provoquen reacciones negativas de las mujeres competentes y orientadas a la tarea, comparadas a las de los hombres. Asimismo, Rudman (1998) presentó evidencia de que la autopromoción en la forma de hablar directamente y destacar los logros de una persona hace que las mujeres sean percibidas como menos simpáticas y atractivas, mientras que los hombres que se promocionan a sí mismos no sufren estos costos. En general, las mujeres tienden a perder simpatía e influencia cuando se comportan en un estilo dominante al expresar un desacuerdo claro con otra persona, usando un lenguaje directo en lugar de tentativo, y comportándose de una manera competente. Así también se demostró la importancia de la presencia de otras personas ya que puede traer preocupaciones de autopresentación, en la medida en que las personas se preocupan más por obtener la aprobación de los demás en público pero no en privado. En un estudio, por ejemplo, se demostró que las mujeres realizaban interpretaciones más modestas de su desempeño en ambientes públicos que privados, mientras que los hombres no se vieron afectados por esta variación. De esta manera, se demostró que el comportamiento se vuelve típicamente más estereotípico en la presencia de otros (Eagly, Wood, & Diekmann, 2000).

En resumen, la “Teoría del Rol Social” predice que, como tendencias generales, las diferencias sexuales manifiestan el comportamiento conforme a los roles y estereotipos de género. Esta teoría evolucionó a partir de la observación de esta coincidencia entre el contenido de las ideas que la gente tiene sobre las mujeres y los hombres, y las diferencias sexuales científicamente documentadas existentes en las relaciones sociales, comportamiento y la personalidad de los individuos en la sociedad. Así también sostiene que las creencias que las personas tienen sobre los sexos se derivan de las observaciones de las actuaciones de rol de hombres y mujeres y, por lo tanto, reflejan la división sexual del trabajo y el género jerárquico de la sociedad. En su forma abstracta y general, estas creencias constituyen roles de género que, a través de una variedad de procesos de mediación, fomentan diferencias reales en el comportamiento. Otra influencia importante en la Teoría del Rol Social de las diferencias sexuales y similitudes es la tradición sociológica de estudiar los roles sociales y el impacto en la confianza de la mujer, y como se verá a continuación, específicamente en su autoconfianza.

3.3.1 Los roles de género y la autoconfianza de las mujeres

Los roles de género influyen en la autoconfianza de las mujeres al influir en los auto conceptos de las mujeres sobre cómo tienen que actuar ante ciertas situaciones y puestos laborales (Eagly, Wood y Diekman, 2000; Hartman & Barber, 2019). Varios estudios sobre la autoconfianza profesional han investigado la hipótesis relativa a las diferencias de género en la autoconfianza ocupacional. Las expectativas de autoconfianza de las mujeres eran más bajas que las de los hombres para las ocupaciones no tradicionales y significativamente más altas que las de los hombres para las ocupaciones femeninas tradicionales, mientras que las expectativas de autoconfianza de los hombres eran similares para las ocupaciones tradicionales tanto masculinas como femeninas. De esta manera, también al ocupar cargos más altos en las empresas, como estos están estigmatizados con comportamientos considerados para hombres, las

mujeres sienten que están yendo en contra de lo que se espera que ellas actúen por lo que se ve afectado su autoconfianza (Hartman & Barber, 2019).

Así también, Bandura (1997) propone que las creencias sobre las capacidades y aspiraciones de uno están influenciadas por la familia, el sistema educativo, los medios de comunicación y la cultura en general. Como resultado, existen diferencias de género en la autoconfianza (Bandura, 1997).

3.3 La autoconfianza de las mujeres

Ya se definió anteriormente la autoconfianza en sí. Ahora bien, se procederá a indagar en las investigaciones que analizan la autoconfianza en las mujeres, con el fin de entender desde dónde se debe partir para plantear posibles soluciones.

En línea con la “Teoría Social del Rol”, surge la idea de que el poder de los roles de género se deriva en parte de las expectativas del comportamiento apropiado, y que frente a la presencia de otros, la mujer puede ver afectado su comportamiento y autoconfianza al estar influenciado por el estereotipado de género (Eagly, Wood, & Diekman, 2000). De esta forma, su autoconfianza era elevada ante los trabajos más tradicionales y de menor jerarquía frente a los trabajos no tradicionales y más jerárquicos (Hartman & Barber, 2019), como se mencionó anteriormente. Asimismo, las mujeres se percibían a sí mismas como interdependientes, más sensibles, orientadas al diálogo y a la cooperación en equipo (Eagly, Wood, & Diekman, 2000).

Las mujeres con creencias negativas sobre sus capacidades o las mujeres con baja autoconfianza ocupacional no están dispuestas a correr riesgos y no desean ser muy visibles en el lugar de trabajo. Lo que afecta la autoconfianza ocupacional de las mujeres y hace que se abstengan de realizar tareas de liderazgo (Hartman & Barber, 2019).

Se sugiere que las aspiraciones profesionales de las mujeres se ven obstaculizadas debido a creencias negativas sobre sus capacidades. Además, se encuentra que la autoconfianza es un determinante influyente de la elección de carrera.

Específicamente, la baja autoconfianza lleva a una persona a evitar actividades que podrían promover su carrera. Ciertas investigaciones proponen que el aumento de la autoconfianza puede alentar a las mujeres a participar en tareas asociadas con características de liderazgo. Las mujeres pueden creer que pueden realizar oportunidades de profesionales desafiantes en el lugar de trabajo, pero eso no significa que se actúe de acuerdo con esta creencia. La falta de acción puede ocurrir por varias razones. Las mujeres pueden intentar actuar sobre la base de la creencia de que pueden realizar tareas, pero las diferencias entre creer y verdaderamente poder hacerlo, crea una brecha ya que las organizaciones crean barreras para quienes intentan actuar sobre estas creencias. Específicamente, cuando las mujeres asumen un ascenso o avanzan en su carrera, las estructuras políticas y sociales crean obstáculos para las mujeres (Hartman & Barber, 2019). Es esencial entender la problemática a la que se enfrentan las mujeres para presentarse a las oportunidades de profesionales desafiantes, se podría observar que, al estar ya en ellos, la autoconfianza es vital para salir adelante.



4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo la investigación se realizará una investigación exploratoria. Tal como afirman Fassio, Pascual & Suárez (2002), los estudios exploratorios se realizan cuando se conoce muy poco sobre el tema en cuestión. En este caso, si bien la temática de autoconfianza ha sido ampliamente estudiada, no hay mucha investigación que profundice sobre las implicancias más empíricas y prácticas para desarrollar la autoconfianza de las mujeres, y menos que se centren sobre los cargos y proyectos desafiantes durante la etapa adulta profesional. Se investigarán distintas maneras en que mujeres argentinas pudieron desarrollar su autoconfianza para con las oportunidades de profesionales desafiantes.

Se utilizarán fuentes primarias como entrevistas, y secundarias como papers científicos, investigaciones y artículos. En cuanto a las formas de recolección de datos, Sampieri (2000) define la técnica cualitativa como la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación. En este trabajo se realizarán entrevistas a mujeres argentinas, con el requisito que tengan mínimo cuatro años de experiencia profesional, y que hayan podido acceder a cargos jerárquicos medianamente altos, para tener mayor noción de las prácticas efectivas.

Las entrevistas se basarán en preguntas abiertas con el fin de que las entrevistadas puedan dar detalles de su experiencia sin condicionar sus respuestas, y con ello poder inferir ciertas conclusiones. Se realizaron 12 preguntas relacionadas con las temáticas tratadas en la investigación, que pueden leerse en el anexo 1, con una duración total de aproximadamente 45 minutos por entrevistada.

En total se realizaron cuatro entrevistas a mujeres con una carrera profesional en organizaciones, quienes pasaron por una amplia variedad de rubros, áreas e instituciones y llegaron a altos rangos en estas.

El análisis de resultados de estas entrevistas se desarrollará de manera simultánea a la bibliografía con el fin de apoyar el contenido obtenido de las entrevistas con lo que los hallazgos de las distintas investigaciones.

A continuación se realiza un breve resumen de la carrera profesional de las mujeres entrevistadas con el objetivo de entender un poco su background y poder situarse en el contexto de sus respuestas.

3.3 Presentación de las entrevistadas

Mariana

Mariana tiene 43 años y actualmente es Senior Associate de PriceWaterhouseCoopers en el Acceleration Center en Buenos Aires, aunque cuenta con una trayectoria brillante en el rubro del entretenimiento. Su formación académica fue el profesorado de inglés. Mariana tuvo una carrera singular al pasar por muy diversos rubros, lo que la llenó con distintas experiencias y brindó distintos recursos y herramientas para forjar el liderazgo que ejerce hoy en día.

Mariana es oriunda de Mar del Plata y estudió el profesorado de inglés en la Universidad de Mar del Plata. No obstante, su carrera dio un giro rotundo al ingresar a trabajar en el área de idiomas del Centro Cultural Konex ya que al identificar lo capaz que podía llegar a ser, sus superiores la movieron a la coordinación de este. Mariana siguió avanzando en su carrera al llegar a ser directora del Centro Cultural Konex, siendo encargada de la programación, la producción y coordinación del mismo.

Más tarde, desembocó en el ámbito teatral al desarrollar y ser productora de Los Feliz Creative Bazaar. Siguió escalando peldaños en un ambiente cerrado y “machista”, lo cual cuenta en palabras propias que “había que crearse una historia y esto se lo hacía trabajando el triple que el resto de los iguales”.

Su carrera siguió de manera ascendente hasta llegar a ser productora jefe de Fuerza Bruta, siendo la responsable de logística, recursos humanos, logística internacional, y marketing, entre otras tareas.

Llegando así a dar otro giro rotundo en su carrera para llegar al ámbito corporativo al ingresar como Specialist cinco en PwC Acceleration Center, para ser promovida al cabo de tres meses solamente a Senior Associate.

Silvana

Silvana se encuentra actualmente liderando la práctica de Transaction Services en Argentina y Uruguay en PriceWaterhouseCoopers (PwC), al mismo tiempo que se encarga del área de M&A y Deals de la misma firma, mientras que se dedica a dar clases en la materia de Control de Gestión en la Universidad de San Andrés. Anteriormente, de octubre de 2019 a octubre de 2021, trabajó para Grant Thornton en Argentina, firma en la que estuvo a cargo de Transaction Advisory Services en Argentina y Perú, apoyando también a otras firmas de GT.

Antes de GT, trabajó para Deloitte y KPMG en México y Argentina, dedicada totalmente a las prácticas de Transaction Services. En estas firmas, participó activamente en el desarrollo de los servicios de asistencia, integración y post-deal de buy side y sell side en la región. Además, fue miembro del “Comité de Servicios Financieros de KPMG” local, trabajando con otros profesionales de KPMG para desarrollar aún más las habilidades de la firma en esta industria.

Cuenta con más de 19 años de experiencia ayudando a clientes nacionales e internacionales en adquisiciones, desinversiones, asistencia de proveedores, asistencia de integración y gestión de salas de datos.

Ha coordinado equipos multidisciplinarios en una amplia gama de transacciones e industrias, sirviendo a clientes multinacionales y firmas de capital privado en un número considerable de transacciones nacionales e internacionales.

Su historial incluye la planificación previa y posterior a la negociación, la ejecución y el seguimiento de actividades y la coordinación de equipos transfronterizos.

Los clientes a los que he atendido incluyen: Shell, Viacom, Alsea, Advent International, Riverwood Capital, Blackstone Investment Fund, Zurich Insurance, The Carlyle Group, Dasa, Trafigura, Essex Investment Management, Bimbo, Saint Gobain, IBM, Fremantle Media y Universal TV/ Telemundo.

Los países de su experiencia internacional incluyen Argentina, México, Ecuador, Brasil, Chile, Suiza, Uruguay, Estados Unidos y Costa Rica.

Ana

Ana se encuentra trabajando actualmente como directora de Estancia Larco S.A. Asimismo cuenta con un historial de consolidación de empresas exitosas como Repele en España, misma Estancia Larco S. A. y Americas Retail Cop S.L.

Esta última se trató se una distribuidora originada a partir de un proyecto con el Municipio de Madrid y la Cámara de Comercio de Madrid para creación de empresas con el Instituto de Crédito Oficial (ICO), organismo que al siguiente año de su creación premió a la Empresa como una de las diez mejores del 2003 por sus resultados, siendo la madrina la Reina Sofía de España que lo entregó personalmente. En el año 2005 la empresa logró ser Distribuidora de Accesorios de Hewlett Packard consiguiendo incorporar como clientes a la Cadena de El Corte Inglés, con más de cien tiendas en toda España, la cadena francesa Leclerc y Les Pyrenèes en Andorra, como los más importantes.

Trabajo también por 4 años en L'Oreal Argentina como asistente de Gerente de Supply chain y responsable comercial de Hipermercados donde Realización de los informes de cobranza, deuda y situación de cada una de las cuatro Divisiones de L'Oreal. También estuvo a cargo del análisis de cuentas de Hipermercados y del trabajo en conjunto con el equipo comercial para llevar a cabo el correcto cumplimiento de los acuerdos comerciales.

Mercedes

Mercedes se define así misma como una persona apasionada por las marcas y el vino, por lo que el objetivo de Mercedes es desarrollar una carrera de marketing internacional en la industria de vinos y licores de lujo.

Es oriunda de Salta, Argentina, y luego de realizar la Licenciatura en Administración de empresas en la Universidad de San Andrés en Buenos Aires, realizó el Doble Diploma con la universidad ESCP en París para obtener finalmente el título de Máster in Management.

Mercedes cuenta con siete años de experiencia en marketing y ventas en las categorías de vino, vodka, ginebra, licores y whisky. Su trayectoria profesional la llevó a trabajar por empresas nacionales como internacionales como Grupo Peñaflo, Bacardi,

para luego empezar a escalar de manera acelerada en Marie Bizard Wine & Spirits Group en Paris pasando por los cargos de Global Brand Manager y Sales Area Manager de Europa y Medio oriente. Actualmente se desempeña en el cargo de Global Marketing Manager para la empresa Tente del Mondo Wine Group en Madrid, España.



5. ANALISIS DE RESULTADOS

5.1 Principales desafíos a la hora de asumir una oportunidad de profesionales desafiantes

Se postularán los principales desafíos que atravesaron las mujeres entrevistadas a lo largo de las distintas oportunidades de profesionales desafiantes, muchas de las cuales implicaron ser un factor que disminuyó su autoconfianza de forma temporal en los cargos y tareas desafiantes. De esta manera, se podrá entender que a pesar de los obstáculos, pudieron salir adelante de manera exitosa, y también que el mismo hecho de atravesarlos ayudó a aumentar su autoconfianza.

En primer lugar, la mayoría de las entrevistadas concuerda en que uno de los mayores desafíos que enfrentaron fue cuando fueron asignadas a algún proyecto o posición nueva para el que no habían tenido experiencia previa, o no tenían todas las herramientas para atravesarlo de la mejor manera posible.

En el caso de Mercedes, una de las primeras tareas desafiantes fue un proyecto grande que tuvo en Francia al estar trabajando en Marie Bizard. Fue la primera vez que le asignaron un proyecto tan grande con mucha visibilidad en la empresa, ya que estaba trabajando en unos vinos que se congelan como una granita de vino.

Es una cosa nueva, con formato nuevo, líquido nuevo, todo nuevo, y era algo que nunca hice. Al principio no tenía toda la confianza para hacerlo, pero paso por paso lo fui resolviendo los distintos problemas que se presentaban era un proyecto grande que terminamos lanzando a tiempo. (...) Para mí el desafío fue hacer algo completamente nuevo y que no tenía pruebas de que podía hacerlo bien. Tenía dudas de si pudiera hacerlo bien porque yo también soy muy exigente conmigo misma (Mercedes).

Si bien Mercedes comentó en la entrevista que siempre se consideró segura de sí misma, esta fue la primera vez que empezó a dudar de sus capacidades siendo que era algo totalmente nuevo y con mucha presión por parte de sus superiores. Postula al respecto que la falta de conocimiento y experiencia en la temática hizo que disminuya su

autoconfianza al principio, pero que luego fue aumentando al comprobar que iba teniendo éxito a medida que el proyecto avanzaba.

Con respecto a Mariana, empezó a trabajar en producción desde el festival Verano Porteño, que luego desembarcó en la creación del Centro Cultural Konex. Al no haber tenido experiencia previa ni conocimientos específicos sobre el tema, tuvo que salir de su zona de confort y enfrentar en su nuevo cargo desafiante. No contaba con formación académica, ya que hace 20 años la producción era algo artesanal, es decir, no existía la figura del administrador empresa productor como lo hay actualmente. Sino que se requería que se aprenda de manera casi autodidacta los distintos roles de entretenimiento en vivo. De esta manera, pasó por todos los roles, jefe de escenario, productor, productor ejecutivo, y boletería, entre otros. Reflexiona al respecto que sin esa trayectoria previa, el hecho de estar a cargo de un festival tan importante que contaba con la presencia de artistas ilustres como Charly Garcia o Fresco, hubiese sido aún más difícil, sumado a que se encontraba en un mundo laboral con un ambiente hostil y donde la mujer no estaba en posiciones igualitarias con los hombres. En este punto, si bien Mariana experimentó al igual que Mercedes la falta de experiencia previa como un desafío frente a las oportunidades de profesionales desafiantes, no lo identificó como un factor que disminuyera su autoconfianza.

En el caso de Ana, ella también experimentó como un desafío cuando abrió una de sus empresas en España, siendo que tampoco tenía formación en la gestión de los negocios y tampoco contaba con experiencia previa de vivir en el exterior. Al igual que Mariana, si bien representó cierto obstáculo al principio en la implementación del nuevo negocio, no influyó de manera negativa en su autoconfianza.

Por otro lado, Silvana comenta que la situación que implicó un cúmulo de desafíos fue cuando el año pasado ingresó a la firma PwC como directora en el área de Transaction Services. Luego de unos días de haber ingresado le fue asignado un proyecto ya en ejecución que significaba la compra de una empresa en la que participaban dos de los jugadores más importantes de Argentina en el sector. De por sí el proyecto tenía la suficiente magnitud para ponerla incómoda, siendo que ella trabajó en la temática durante más de 20 años. Así también el director al cual reemplazó estuvo

16 años en el puesto y trabajaba codo a codo con el partner, tuvo que adaptarse a la metodología del equipo que ya estaba consolidado, y en el transcurso de la transacción se fueron del proyecto tres de los cinco senior que participaban y un junior.

Sumado a ello, el socio empezó a desconfiar de su liderazgo al ver que la situación no era normal, lo que fue para Silvana el mayor desafío por enfrentar.

Nunca me había pasado esto, después de muchos años de experiencia en el tema sentí minada mi confianza, siendo que yo siempre fui segura de mí misma. Es como en la vida en general. Cuando un chico tiene problemas de confianza en sí mismo porque los padres no confiaban en él, crece inseguro. Con el jefe ocurre lo mismo (Silvana).

Si bien Silvana tenía una larga trayectoria en la temática a tratar, los distintos eventos fortuitos empezaron a significar obstáculos en su desempeño en la tarea desafiante. Lo que sí implicó un factor que disminuyó la autoconfianza de Silvana fue la desconfianza de su jefe. Si bien al principio del proyecto su autoconfianza era media, empezó a decaer a medida que los sucesos iban pasando, hasta que tocó su nivel más bajo al ponerse en jaque las habilidades de Silvana por parte de su superior. Aún así, luego de que el cliente quedara conforme con los resultados, su autoconfianza no sólo aumentó a niveles previos, sino que incluso lo hizo en mayor medida al poner en retrospectiva todo lo que había logrado.

Otro desafío que surgió en las entrevistas de Ana, Silvana y Mercedes fue la maternidad, ya que representa una situación en la que una madre tiene que replantearse muchas cuestiones en su desarrollo de carrera, y más específicamente su rol en la empresa en la que se encuentra en ese momento.

En el caso de Ana, ella quedó embarazada cuando se encontraba como Account Manager en L’Oreal. Su mayor miedo era “quedar en la calle”, pero siendo que percibió que la empresa no iba a realizar tal acción, su otro miedo fue que al volver al trabajo después de la licencia, ya que no sería lo mismo que antes en términos de desempeño. En este punto, la maternidad implicó una disminución de la autoconfianza, no por no considerarse igual de capaz que antes, sino que al tener otras prioridades, sus resultados en la empresa no seguirían siendo los mismos. Si bien éste era el mayor miedo de Ana,

se dio cuenta que sucedió lo contrario, ya que su performance terminó siendo igual o incluso mejor a la previa.

En cuanto a Silvana, comenta que en términos laborales, al igual que Ana, el hecho de ser madre cambió su prioridad del trabajo por el cuidado del hijo, lo que estancó durante tres años su avance de carrera. Asimismo, cuando volvió a trabajar luego de la licencia maternal, se percató que su trabajo se dificultaba ya que al estar en otro país no tenía familia alguna para el cuidado del bebé, y al dejarlo en una guardería tenía que estar pendiente constantemente de buscarlo y cuidarlo en caso de que estuviese enfermo. Es por ello que empezó a trabajar de manera remota por más de que en aquel entonces todavía era una práctica casi desconocida. Silvana destaca que hubo una situación en la que uno de sus jefes la citó para remarcar que tenía que tener más presencia en la oficina porque las secretarias estaban notando su ausencia y no les parecía justo, por más de que ella estaba realizando un excelente trabajo. En esa situación la maternidad se planteó como un desafío al no contar con el apoyo suficiente tanto de la empresa, como el apoyo social, ya que Silvana no sólo tenía que estar pendiente de su trabajo, sino también de su hijo. En términos de autoconfianza, Silvana percibió que tenía las capacidades que en su momento tenía para continuar con el avance acelerado de carrera que venía teniendo.

Mercedes comenta que si bien ella aún no fue madre, observó que sobre todo en Francia, las mujeres siguen teniendo el rol de género de ama de casa y de hacerse cargo de los hogares. Observa que las mujeres apenas salen de la oficina, tienen que ocuparse inmediatamente de los hijos y las compras, mientras que los hombres no, por lo que tienen más energía para dedicarse a su trabajo, y por ende irles mejor. En este punto, tal como se vio anteriormente en la bibliografía, al igual que lo que plantean Eagly, Wood, & Diekman (2000), el rol de género sigue vigente en la cultura, lo que visibiliza la desigualdad entre hombres y mujeres. En términos de autoconfianza, esta ausencia de soporte al darse la maternidad puede implicar un factor que disminuye la autoconfianza en las mujeres al no poder dedicarse como quisiesen al trabajo, y trabajando en herramientas y acciones para aumentar su autoconfianza, tal como lo plantean ciertos estudios (Jaekel, Seiger, Oth, & Wiese, 2011).

5.2 Acciones y factores que ayudaron a aumentar la autoconfianza en las oportunidades de profesionales desafiantes

5.2.1 Cuatro fuentes para aumentar la autoconfianza

Tal como se vio anteriormente, Bandura (1977) propone cuatro fuentes de información que pueden ayudar a desarrollar la autoconfianza: las experiencias exitosas, las experiencias vicarias, la persuasión verbal y tratar con los estados o factores fisiológicos.

Como primer acercamiento, para las entrevistadas, al igual que la literatura tradicional, la manera más efectiva de aumentar la autoconfianza es a través de las experiencias exitosas.

La cuarta fuente, estimular los estados fisiológicos y emocionales de las personas para aumentar la autoconfianza no se observa en ninguno de los testimonios de las mujeres entrevistadas.

5.2.1.1 Experiencias exitosas

Tal como propuso Bandura (1977) las experiencias exitosas constan de situaciones en las que las personas percibieron que triunfaron y les genera indicio de que son lo suficientemente competentes para superar el desafío.

Con respecto a las entrevistadas, para Mercedes, su autoconfianza pudo aumentar a lo largo de las oportunidades de profesionales desafiantes que tuvo en su carrera profesional porque pudo probarse a ella misma a través de la práctica que pudo lograr superar los obstáculos con éxito. En sus palabras:

Hay cosas que uno pensaba o imaginaba que van a ser terribles y no lo son, o iban a ser un problema, pero nunca suceden o si suceden uno las resuelve y ya te mostras a vos misma que puedes lograrlo. Entonces yo creo que en la autoconfianza mejora después de ser autocrítica. Bueno tal vez para la próxima vez que lo haga así, mejoraría esto se aprende a partir de eso y la segunda la

tercera vez que lo hago lo puedo hacer mejor. Para mí la manera de ganar autoconfianza es hacerlo e ir aprendiendo de ello (Mercedes).

Así también, Mariana comenta:

Todo proceso de crecimiento pasa consta en pasar por diferentes posiciones donde la confianza es el resultado de entender que si puedo hacer esto puedo hacer un poco más. En la etapa de Konex terminé en rubros donde me di cuenta que podía seguir creciendo. Empecé a trabajar como productora ejecutiva de ópera, con 250 personas actuando en un escenario, y siendo yo la responsable de eso. Entendí que si pude con eso todavía había más para seguir haciendo. A partir de ahí es lo que lleva a Fuerza Bruta, al ser la cara del proyecto para lo bueno y lo malo generas la confianza de que sos el último responsable. Siempre vas a actuar desde ese lugar entender como un proceso de construcción a lo largo del tiempo no es que un día te sientes con autoconfianza, sino que es un proceso (Mariana).

En la misma línea, Silvana reflexiona que “el salir de la zona del confort y ver que se tiene éxito aún en situaciones desconcertantes, te genera más autoconfianza”. Por su lado, Ana plantea que percibe a la autoconfianza más como una escalera, “el hecho de poder probarse a sí mismo que se pudo te da la motivación para seguir progresando”.

De esta manera, a partir de todas las entrevistas se denota que la principal manera que las mujeres entrevistadas percibieron que aumentó su autoconfianza fue mediante las experiencias exitosas, tal como lo plantea la literatura tradicional. No obstante, como se vio anteriormente, un estudio demostró que en las mujeres la persuasión verbal es el medio que más influye a la hora de aumentar la autoconfianza (Bandura, 1997). Sin embargo, las entrevistadas mencionan que los distintos triunfos a lo largo de sus carreras tuvieron más efecto en su autoconfianza, que lo que la influencia de la persuasión verbal pudo lograr.

5.2.1.2 Experiencias vicarias

La segunda manera de crear y fortalecer las creencias de autoconfianza es a través de las experiencias vicarias, es decir, mediante la observación del desempeño de

modelos sociales o personas parecidas a uno mismo (Bandura, 2013). Si bien en la literatura se plantea que tiene mayor impacto en la autoconfianza observar a otros que son similares a uno mismo tener éxito en alguna actividad, hay situaciones en las que observar a alguien que no se considera similar, ya sea un mentor u otro tipo de modelo social, puede de igual manera aumentar la autoconfianza (Bandura, 1977). En el caso de las entrevistadas, las experiencias vicarias se aplicaron con modelos sociales que poseían competencias que aspiraban tener (Bandura; 1994, 1997).

En los testimonios de Silvana, Mariana y Mercedes concuerdan en que sus respectivos mentores jugaron un rol crucial al permitirles observar de cerca su manera de trabajar y sus habilidades técnicas y *soft* de liderazgo. Al contar con un ejemplo de cómo actuar, influyó en su autoconfianza al entender que ellas también podían lograr lo que ellos hacían.

En todos los casos de las entrevistadas sus principales modelos fueron sus mentores o algún miembro de su familia, fenómenos que se tratarán con mayor profundidad en los siguientes apartados.

5.2.1.3 *Persuasión verbal*

La persuasión verbal es la tercera manera de fortalecer las creencias sobre sus habilidades para tener éxito en ciertas situaciones. Tal como se mencionó anteriormente, las personas son persuadidas verbalmente con que tienen las capacidades para tener éxito en ciertas actividades (Bandura, 1994). Esto lo traen a colación tanto Ana y Mercedes en sus entrevistas. Ana comenta que ambos jefes que también consideraba como mentores, le ofrecían no solo todo tipo de consejos, “te motiva a seguir, que te digan vos sos muy capaz en esto, te dan el sí positivo incentivante” (Ana). Así también, Mercedes dice:

Es más fácil generar autoconfianza en culturas como la española o argentina, que la francesa, porque todo el tiempo los colegas y jefes son del muy ay que lindo, sos muy buena en esto. Y eso obvio que te ayuda a tener más confianza.

Así como se mencionó en el apartado de “Self Efficacy Theory”, en la persuasión verbal se encuentra el *feedback*, factor que en las mujeres es de relevancia ya que ayuda a aumentar su autoconfianza.

El *feedback* es definido como un informe verbal o escrito sobre el resultado de cualquier comportamiento que pueda reforzar o modificar el comportamiento posterior. Se puede medir en una escala ordinal en términos de frecuencia y tipo (es decir, directa o indirecta). Así también, el *feedback* puede ser positivo o negativo, e impactar de distintas maneras respectivamente al evaluado (Propst & Koesler, 1998)

Por su lado, el *feedback* relacionado al trabajo juega un rol importante en los empleados y en la organización en sí misma. Las personas necesitan saber en qué medida su trabajo cumple estándares objetivos y subjetivos de calidad y cantidad. Es por ello que el *feedback* de supervisores, compañeros de trabajo y clientes es fundamental, ya que puede servir no solo para evaluar el desempeño sino también para desarrollarlo (Motro, Comer, & Lenaghan, 2020).

Así también, el *feedback* puede mejorar significativamente la autoconfianza particularmente en situaciones en las que las personas no pueden juzgar su propio desempeño (Bandura, 1986). Se encontró que el *feedback* positivo daba a los sujetos un juicio positivo de su desempeño (Propst & Koesler, 1998).

Asimismo, se ha demostrado que si bien el *feedback* es importante para ambos géneros, es particularmente necesario para las mujeres (Gadow, Suzanne, & Vidal, 2018). La literatura ha demostrado que el *feedback* puede moderar la tendencia de las mujeres a denigrar sus posibilidades de éxito (McCarty, 1986). Se ha encontrado que los niveles de confianza de las mujeres son significativamente más bajos que los de los hombres en ausencia de *feedback*. Por lo tanto, las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de subestimar su potencial para sobresalir en una tarea determinada y también para dar autoevaluaciones más bajas de su desempeño completo, resultando en que tal evaluación es más esencial para las mujeres que para los hombres (McCarty, 1986). Así también, se halló que cuando el *feedback* era inmediato, objetivo y preciso, no era probable que se produjeran diferencias de género en la confianza en uno mismo. Sin embargo, cuando se les dio retroalimentación mínima o ambigua, las mujeres reportaron

menor confianza en sí mismas que los hombres (Propst & Koesler, 1998). En línea con lo recién postulado Mercedes plantea:

Creo que cuando ya tengamos hijas las educaremos de manera diferente, pero ¿qué pasa ahora con las mujeres que ya estamos en este momento? es importante tenerlo en cuenta y que el mentor, jefe, jefa le de más feedback positivo a la mujer que al hombre, porque necesita que la aseguren mucho más. Que le digan sí salió bien. Y a los hombres no tanto feedback positivo sino más negativo porque sino se suben a un pony.

En general, la investigación indica que las mujeres son más sensibles que los hombres a las críticas, no responden a la comparación social como lo hacen los hombres y responden negativamente a altos niveles de retroalimentación orientada al castigo (Frank, 2022).

Primero, debe quedar claro que la razón por la que las mujeres responden de manera diferente es porque piensan de manera diferente a los hombres. Los hombres tienden a pensar en términos competitivos más orientados al ego, mientras que las mujeres piensan en términos relacionales más cooperativos. Ninguna de estas formas es necesariamente mejor o peor que la otra, simplemente son diferentes y cada una tiene sus puntos fuertes y puntos débiles (Frank, 2002).

En el caso de las entrevistadas, se observó que un *feedback* negativo puede tener un impacto negativo en la autoconfianza. Silvana comenta al respecto que en el último proyecto que llevó a cabo, el principal factor que mermó su autoconfianza fue el *feedback* negativo que obtuvo de su jefe. Al surgir eventos fortuitos, su jefe empezó a dudar de la capacidad de Silvana, y se lo hizo saber de manera contundente, lo que hizo que la autoconfianza de Silvana disminuyera. Sin embargo, si bien el proyecto no tuvo el triunfo esperado, el cliente estaba satisfecho y le brindó un *feedback* positivo, lo que hizo aumentar nuevamente la autoconfianza de Silvana.

Si bien la evaluación de desempeño y el *feedback* son aspectos claves para el desarrollo de cualquier empleado, esto es particularmente relevante en el género femenino (Gadow, Suzanne, & Vidal, 2018). En el caso de las entrevistadas, ha sido muy

importante a la hora de aumentar la autoconfianza, como se observó en el caso de Silvana, y también en los casos de Mercedes y Ana que se verán a continuación.

Para Ana, recibir feedback de manera constante fue clave a la hora de aumentar su autoconfianza en los distintos stretch opportunities por los que atravesó:

Los consejos y lo que veían de mí de mi jefe de L' Oreal, y después del de España, me motivaban a seguir. Que te digan que sos muy capaz en esto, era como un soporte de sí seguí, que te incentivaba positivamente. Cuando te felicitan así, decís "bueno voy por acá" (Ana).

En el caso de Mercedes, ella observa que el impacto del feedback en las mujeres depende del contexto en el que se haya. Observa que en culturas como Argentina o España, los colegas están constantemente emitiendo un *feedback* positivo, ya sea que el trabajo realizado sea mediocre o realmente destacado. Propone:

Es más fácil generar autoconfianza en España o Argentina porque todo el tiempo están halagando o felicitando. En cambio, Francia es una cultura extremadamente exigente, donde no dicen nada bueno, entonces para generar confianza no es lo mejor (Mercedes).

De esta manera se observa que tal como se plantea en la literatura, el *feedback* positivo puede aumentar la autoconfianza en mayor medida que los hombres, pero al mismo tiempo un *feedback* negativo puede impactar de manera desfavorable aún más que en los hombres.

5.2.2 Mentoreo

Como se fue mencionando de manera esporádica, durante las entrevistas el rol del mentor surgió como un factor clave en el desarrollo de la autoconfianza durante las oportunidades de profesionales desafiantes.

Una relación de mentoreo consta de dos personas: un mentor y un mentoreado. Un mentor es una persona que personaliza las influencias de modelado para el protegido mediante un tipo de participación directa que no necesariamente proporciona un modelo a seguir. Un modelo a seguir es alguien que exhibe comportamientos, valores,

profesionalismo y competencia que un protegido admira. Además de ser un modelo a seguir, el mentor actúa como guía y protector (Propst & Koesler, 1998).

El objetivo del mentoreo tradicional es promover el crecimiento personal y profesional del individuo menos experimentado, el mentoreado. El mentoreo tradicional es un buen predictor de la satisfacción profesional de un individuo, pero no necesariamente válido para predecir la carrera ascendente del mismo. Desde una perspectiva de poder sobre el desarrollo de carrera, el poder del promotor de carrera dentro y alrededor de la organización y la cantidad de su apoyo de tutoría son las características más importantes del éxito profesional de los empleados porque el poder es la capacidad de hacer que las cosas sucedan. Ragins (1997) sugirió que el poder de los mentores en la organización influye en su capacidad para brindarles a sus protegidos exposición y así aumentar la visibilidad de los protegidos dentro y fuera de los límites organizacionales (Blickle, Witzki, & Schneider, 2008).

El mentoreo puede ser tanto formal como informal. El mentoreo formal surgió de manera más reciente en la historia “como una estrategia de intervención diseñada por las organizaciones para propiciar el desarrollo de empleados con buen potencial” (Gadow, Suzanne, Vidal, 2018, pág 86). Así también en los programas formales, la elección de la diada mentor-mentoreado está habitualmente a cargo del coordinador del programa y, a su vez, tienen objetivos y plazos más claros y predefinidos (Gadow, Suzanne, Vidal, 2018). Los informales, por el contrario, se desarrollan de manera más espontánea y su foco y objetivos van evolucionando con el tiempo (Gadow, Suzanne & Vidal, 2018).

Como se mencionó anteriormente, el mentoreo juega un papel muy importante en la carrera de desarrollo. De hecho, parece ser un requisito previo para el éxito no solo para el aprendiz sino también para el mentor. En sí para el mentoreado los beneficios son: contribuir al éxito profesional y evitar los errores profesionales; establecer una relación entre el aprendiz y la organización ; da como resultado niveles más altos de compromiso afectivo y continuo entre los aprendices que los empleados sin mentor; tiene una influencia positiva en el número de promociones logradas, así como sobre los niveles salariales; y por último, los mentoreados perciben mayor movilidad profesional y

reconocimiento e informan una mayor self efficacy profesional que aquellos que carecen de mentor (Ramaswami, Dreher, Bretz, & Wiethoff, 2010).

Asimismo, se puede plantear a los mentores como promotores de la autoconfianza. Existe amplia evidencia en la literatura de la capacidad de los mentores para inculcar sentimientos de autoconfianza en sus mentoreados. Por ejemplo, las enfermeras practicantes que recibieron altos niveles de mentoreo indicaron altos niveles de autoconfianza con respecto a su capacidad para brindar atención al paciente. La sugerencia de que los mentores pueden ser promotores de la autoconfianza se remonta a las raíces de la teoría del mentoreo, que establece que el protegido puede aumentar el autoestima y la autoconfianza, a través de la orientación psicosocial y relacionada con la carrera que reciben de sus respectivos mentores (Varghese & Finkelstein, 2020).

Específicamente, se piensa que los mentores mejoran la autoconfianza a través de experiencias vicarias (es decir, mentor compartiendo experiencias personales), persuasión verbal (es decir, animar/expresar confianza en las capacidades de las protegidas), o proporcionando oportunidades para lograr experiencias exitosas (Varghese & Finkelstein, 2020), tres de las cuatro fuentes de información de la autoconfianza analizadas anteriormente.

En todos los casos de las entrevistadas, se pudo observar que los mentores influyen en su autoconfianza a través de las experiencias exitosas. En el caso de Mercedes, plantea que su actual jefe la ayudó a tener más autoconfianza al darle distintas oportunidades desafiantes para que se ponga a prueba y vea que sí puede lograrlo. En el caso de Mariana, en palabras suyas:

Mi jefe buscaba empujarme un poquito más para que logre un poco más, y para que haga algo mucho mejor. El confiar también es esencial, cuando te dan más responsabilidades, y ves los hechos y no sólo la palabra al mandarte a 70 reuniones el impacto está hecho. No es tanto el mensaje verbal, sino las acciones no verbales que te ayudan a construirte como profesional (Mariana).

Así también, Silvana comenta que su jefe y mentor confiaba en ella y que dejaba que se equivoque, aprenda y después tenga éxito, “mismo con los chicos, dejas que se

caiga para que aprenda, lo mismo con la confianza, al equivocarte aprendés, y al aprender confías más en vos misma”.

En el caso de Ana, ella propone que su jefe le ayudó a aumentar su autoconfianza al invitarla a que participe en reuniones, que trate ella misma con el cliente, y asignarles ciertos proyectos de mayor envergadura.

Como se mencionó anteriormente, los mentores también influyen en la autoconfianza por medio de las experiencias vicarias, es decir, actuando como modelos a seguir. Mercedes plantea que su jefe y mentor actual es un referente a quien ve como una guía de sus siguientes pasos a seguir, y el mismo tiempo su jefe le cuenta situaciones similares a las que Mercedes transiciona, en las se desempeñó de manera exitosa, lo cual aumenta la autoconfianza de Mercedes al percibir que si va a poder.

Así también, Mariana plantea: “de él aprendí a tener muchas cualidades que tengo hoy al observar cómo se pone objetivo en la cabeza y lo va a lograr no importa cómo, la capacidad de proyectar, de rodearse con las personas justas, de no perder el tiempo”

En cuanto a la persuasión verbal, una de las entrevistadas también lo propone como un punto que ayudó a aumentar su self efficacy percibida. Mariana comenta que uno de sus jefes llegó a ocupar lo que sería hoy el rol de un coach, que si bien no tenía formalmente ese papel establecido, cumplía la misma función. Compartía con ella sus puntos fuertes, trabajaban las emociones y al mismo tiempo la alentaba continuamente a seguir y recordarle que sí podía lograr lo que se proponía.

Si bien ciertos autores demostraron que los mentores podían realizar casi 15 roles o funciones diferentes, la mayoría de las investigaciones describen dos o tres funciones. De acuerdo a Kram (1985) el mentor ofrece apoyo, dirección, asesoramiento, amistad, consejo, mayor exposición y visibilidad de los empleados hacia el desarrollo profesional. Sin embargo, estos roles pueden reducirse a dos funciones: apoyo de carrera y apoyo psicosocial (Montserrat, y otros, 2009).

La investigación teórica y empírica existente es clara en cuanto a que el apoyo psicosocial y de carrera sirven como las operacionalizaciones principales distintivas y confiables de la mentoría. El apoyo profesional implica que los mentores patrocinen a sus protegidos para que avancen y los entrenen, proporcionen asignaciones desafiantes,

hagan visibles a los mentoreados en las organizaciones y, por lo tanto, se argumenta que ayuda principalmente a su avance jerárquico. Todas las entrevistadas recibieron este tipo de mentoreo en mayor o menor medida. En el caso de Mercedes, plantea que su primer jefe le asignó el proyecto inicial de su carrera que fue el más desafiante y que tenía mucha visibilidad en la empresa. También menciona “con mi jefe actual que es excelente, y no es que haya cariño, no es un vínculo personal, pero si me puso en estas reuniones que yo, para escuchar cosas y aprender y también tener visibilidad”.

En el caso de Silvana, Mariana y Ana, las tres entrevistadas coincidieron en que sus jefes y mentores las asignaban a proyectos de mayor magnitud en las distintas instituciones por las que estuvieron, para que tengan mayor visibilidad. En el caso específicamente de Ana, al irse a España su jefe en L’Oreal la ayudó para que se acomode en España a través de su red de contactos y pueda seguir creciendo de manera profesional.

Por el otro lado, el apoyo psicosocial implica que los mentores brinden amistad y aceptación a sus protegidos, los aconsejen y actúen como modelos a seguir y, por lo tanto, se argumenta que ayuda principalmente al bienestar emocional y al crecimiento personal de los protegidos (por ejemplo, la autoestima) y, en segundo lugar, su avance profesional. Este tipo de apoyo se observó menos en las entrevistadas, pero en aquellas que lo recibieron, sintieron que fue igualmente importante.

En palabras de Mercedes:

Con una jefa en Francia, tuvimos una relación muy bonita y cercana. La considero prácticamente mi segunda mamá, mi mamá francesa. Creo que sí el cariño que se formó no impactó tanto por ahí en un proyecto particular, pero más en cómo gestionar la carrera al vivir afuera y tema así como más soft , pero que igual me ayudó a aumentar la autoconfianza

De igual manera, Silvana comenta que su jefe inglés la ayudaba a focalizarse y bajar su estrés laboral, ya que ella quería trabajar todo el día y su jefe la incitaba a tener un *work life balance*. Enfatiza que la frase “Silvana it’s just work” que su jefe le repetía constantemente quedó como un lema de vida en su carrera.

Los hallazgos de la literatura vigente demuestran que la mentoría contribuye a mejorar la autoconfianza en general, fue más importante para las mujeres que para los hombres. Esto se debe a que las mujeres tienden a depender de la mentoría y el feedback positivo para mejorar la autoconfianza y, por lo tanto, el desempeño (Propst & Kostler, 2019).

Algunos estudios plantean que el mentoreo la tutoría ayuda al avance profesional tanto de hombres como de mujeres, pero es especialmente útil para las mujeres porque pueden encontrar más barreras para su avance que los hombres. Se demostró que el apoyo de carrera de los mentores ayudó en mayor medida al avance de las mujeres más que el de los hombres, mientras que el apoyo psicosocial generalmente redujo el avance de las mujeres más que el de los hombres (Tharenou, 2005).

Puntualmente, un estudio realizado sobre gerentes y profesionales en distintos países de América indica que quienes más beneficiaron sus carreras por contar con un mentor fueron mujeres que se desempeñaban en industrias u organizaciones con cultura masculina y que tuvieron una figura masculina poderosa en los diversos países de América (tanto hispano hablantes como anglosajones). Los mentores de las mujeres tienden a ser mayoritariamente hombres de más edad y con mayor jerarquía que ellas (Monserrat et. al, 2019).

Así también, diversas investigaciones en el mundo se han planteado la pregunta de si para una mujer es mejor tener un mentor del mismo género o no. Algunos indican que el hecho de que sea varón puede ser más beneficioso para el avance de carrera de una mujer; por ejemplo, estas lograban mejores salarios que quienes tenían mujeres mentoras (Tharenou, 2005).

No obstante, en los casos de las cuatro mujeres entrevistadas, las conclusiones que se obtuvieron de la literatura no se aplican. Si bien algunas de las entrevistadas obtuvieron apoyo psicosocial y otras no, todas concuerdan en que ambos tipos de apoyos son necesarios para aumentar la autoconfianza y que no creen necesario optar únicamente por uno de ellos. Asimismo, no todas contaron con una mentora mujer para poder comprar si es mejor tener un mentor del sexo masculino o femenino. Sin embargo, la percepción de cada una de ellas es que no hay diferencia para el avance de carrera,

simplemente que se puede empatizar más en algunas cosas que en otra. Mercedes comenta al respecto que si bien a ella no le sucedió, vio que a muchas de sus colegas mujeres les servían los consejos de sus mentoras para el tema de la maternidad.

Finalmente, las relaciones de mentoría pueden construirse a través de mecanismos formales o de manera más espontánea. Los vínculos informales de mentoreo han existido desde siempre y suelen referirse a la situación en que una persona experimentada y habitualmente con poder desarrolla a otra en quien observa talento para desempeñarse en ciertas áreas. Por el otro lado, el mentoreo formal, por el contrario, ha surgido de forma más reciente en la historia como una estrategia de intervención diseñada por las organizaciones para propiciar el desarrollo de empleados con buen potencial. Los programas formales difieren de los informales en el hecho de que la elección de la diada mentor-mentoreado en los primeros está habitualmente a cargo del coordinador del programa y, a su vez, tienen objetivos y plazos más claros y predefinidos. Los informales, por el contrario, se desarrollan de manera más espontánea y su foco y objetivos van evolucionando con el tiempo (Gadow, Suzanne & Vidal, 2018).

La relación de mentoría en todos los casos de las mujeres entrevistadas pueden considerarse informal, porque no hubo programas formales en ninguna de las empresas ni instituciones por las que estuvieron, todos sus mentores fueron sus jefes en algún momento de su trayectoria o personas a las que ellas acudieron para ser mentoreadas (Gadow, Suzanne & Vidal, 2018).

Si bien distintas investigaciones proponen apoyar que las mujeres avancen en sus carreras con la ayuda de programas formales, sobre todo en América del Sur (Monserrat et. al, 2009), tanto las relaciones de mentoreo formales como informales representan una vía efectiva a través de la cual se puede aumentar la autoconfianza de los empleados en las organizaciones. Al ser que la autoconfianza es una construcción motivacional, es plausible para que los mentores inculquen creencias eficaces en sus protegidos para emprender las oportunidades de profesionales desafiantes, que pueden haber parecido insondable antes debido a las creencias iniciales de baja autoconfianza. Es probable que esto beneficie a las organizaciones a largo plazo porque los empleados se esfuerzan más allá de sus capacidades actuales (Varghese & Finkelstein, 2020). No obstante, todas las

entrevistadas están de acuerdo en que lo más importante es que uno mismo sea proactivo y saque lo mejor de cada relación formal o informal con la que cuente en aquel momento, porque “es una cosa interior, no exterior”, como afirma Mariana.

5.2.3 Soporte familiar

Como último recurso que influye en el aumento de autoconfianza, la gran parte de las entrevistadas hicieron mención a la importancia del soporte familiar que obtuvieron, les ayudaron a atravesar los desafíos que surgieron en el camino y hasta les aumentó sus creencias de autoconfianza.

Esto se debe principalmente a que hoy en día, en las sociedades modernas, el trabajo y la familia son una de las facetas más importantes en la vida de mujeres y hombres. Se considera que la familia es una fuente informal de apoyo social (Dolan & Ender, 2008). El apoyo social es un concepto que se refiere a los recursos de ayuda proporcionados por otros (es decir, apoyo social recibido) o la percepción de disponibilidad de recursos de ayuda (es decir, apoyo social percibido) (Shoji, y otros, 2014). Asimismo, aborda diferentes fuentes de apoyo, como amigos, parientes, cónyuges o grupos profesionales (Warner, Gutiérrez-Doña, Angulo, & Schwarzer, 2015).

Distintas investigaciones han demostrado que las personas con creencias de autoconfianza más bajas pueden compensar este déficit recibiendo apoyo social (Lachman, Ziff, & Spiro, 1994). Y no sólo eso, sino que el apoyo social también puede aumentarla (Benight & Bandura, 2004). Todas las entrevistadas mencionaron que en mayor o menor medida, sus respectivas familias fueron una fuente clave de autoconfianza.

Por parte de Ana y Mariana, ambas respondieron que la familia es para ellas el mayor soporte externo para aumentar y mantener la autoconfianza. Para Mariana:

Es todo la familia, es la red de contención, es a quien llamas a las 4 am si algo sale mal aunque estés al otro lado del mundo. Va más allá de las cuestiones físicas, muchos casos vi de personas que no le fueron bien porque pensaron que podían hacerlo sin su familia o a costa de no pasar tiempo con determinadas personas.

Mariana también mencionó que percibía que su autoconfianza aumentaba porque estaba respaldada por su familia en todo momento, y eso le otorgaba la autoconfianza necesaria para afrontar cualquier situación difícil. Ana también refirió a que su mamá y sus hijes son su mayor soporte ya que le dan la motivación y fuerza para salir adelante en los obstáculos que se puedan presentar en el trabajo.

En este sentido, los autores Delahij, Kamphuis & Van den Berg (2016) plantean que el apoyo familiar actúa como un mecanismo compensatorio de los posibles efectos negativos de las amenazas sin importar si el individuo posee alta o baja autoconfianza. Es por ello que dado que el apoyo familiar ayuda a las personas a lidiar con la exposición a amenazas, y los efectos positivos del apoyo familiar pueden ser especialmente beneficiosos para aquellas personas con baja autoconfianza porque tienden a experimentar más angustia cuando se exponen a la amenaza. Para las personas con alta y baja autoconfianza una familia que los apoye puede ayudar a reevaluar la situación de una manera más benigna (Delahij, Kamphuis, & Berg, 2016). Esta puede ser una de las razones por las que en el caso de Ana y Mariana sus respectivas familias son el principal apoyo externo.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, Bandura (1997) asumió que la autoconfianza se basa en varias fuentes que comprenden varias influencias sociales. La función habilitadora del apoyo social puede desarrollarse a través de modelos a seguir, que pueden proporcionar una experiencia vicaria en el manejo de tareas desafiantes, a través de la tranquilidad y el estímulo para que el destinatario posea los medios para hacer frente a una tarea en cuestión (Warner, Gutiérrez-Doña, Angulo, & Schwarzer, 2015). En este sentido, los partidarios modelan actitudes y habilidades de afrontamiento, brindan incentivos para participar en actividades beneficiosas y motivan a otros al mostrar que las dificultades se pueden superar con un esfuerzo perseverante. Esto hace que la función habilitadora del apoyo social pueda mejorar la autoconfianza (Benight & Bandura, 2004).

En esta misma línea, Mariana plantea: "Mi viejo en particular es la primera razón por la que sigo haciendo un montón de cosas por más de que ya no esté, fue siempre mi principal ejemplo a seguir". Así también, Mercedes comenta que sus padres fueron sus

modelos a seguir, y que gran parte de lo que es hoy se lo debe a ellos. De esta manera, la familia también cumple un rol fundamental en la autoconfianza al presentar experiencias vicarias para que las entrevistadas aumenten su autoconfianza al percibir que lo pueden hacer tras observar cómo tuvieron éxito los referentes de su familia.

Complementando a esto, Mercedes planteó que la confianza en ella que su familia inculcó en ella desde temprana edad fue vital para sentirse segura a lo largo de su trayectoria profesional. En sus palabras:

Toda mi vida tuve la suerte de que mi familia creyó muchísimo en mí. Soy la mayor de las 2 familias, y el rol de modelo que tiene limitaciones también, siempre me estuvieron mirando y cada cosa que hacía era muy celebrado. Cuando fui a San Andrés todos estaban muy pendientes. Porque yo me iba a San Andrés y a mis primos no les pasa eso, siempre tuve el apoyo de mi familia en general. Para mí fue muy importante porque creen que vas a lograr y que sos muy buena y lo vas a terminar siendo, porque me miraron de esa manera.

Si se te dice que no servís para nada, que no sos bueno y que no vale la pena que te esfuerces, si uno escucha eso de chiquito, por más mentor que escuche después, esa autoconfianza no se levanta a menos que se haga un trabajo muy profundo de sacar creencias no mucha gente sabe que las tiene y a veces no se atreve a trabajarlas. La familia tiene que ser un soporte sólido y brindar apoyo y generar autoconfianza. Uno va creciendo, aprendiendo, aumentando y nutriéndose de mentores y sistemas y generando proyectos demostrándose a sí mismos que uno puede pero sin la familia sería imposible.

De esta manera, considerando todo lo analizado anteriormente, se observa que el apoyo social no es una entidad que se forma a sí misma por motus proprio, sino que requiere de trabajo por parte de las personas para salir y relaciones de apoyo y cultivarlas y mantenerlas. Sin embargo, se ha demostrado que reduce el estrés, la depresión y mejora la salud, así como aumenta la autoconfianza (Benight & Bandura, 2004). En el caso de las entrevistadas, se observó que el apoyo familiar ocupa un lugar fundamental para el aumento y mantenimiento de la autoconfianza al ofrecer seguridad, tranquilidad, confianza, y ejemplos o modelos a seguir en los cuales basarse.

6. CONCLUSIONES

La investigación previa plantea que la autoconfianza es un factor clave para las mujeres al momento de atravesar las oportunidades de profesionales desafiantes. Como se mencionó anteriormente, estas implican un salto que puede ser significativo en el avance de las personas, y sobre todo de las mujeres (Hartman & Barber, 2019). Para atravesar de manera exitosa las oportunidades de profesionales desafiantes, es necesario que las mujeres aumenten su autoconfianza para tener la mejor performance posible. Así también, de manera simultánea, es durante las oportunidades de profesionales desafiantes donde la autoconfianza se robustece.

A su vez, el nivel de autoconfianza está expuesto a variaciones ante las distintas experiencias que atraviesan las mujeres en su carrera profesional (Gadow, Suzanne, & Vidal, 2018). En los casos de las entrevistadas se pudo observar que todas ellas mencionaron tener niveles altos de seguridad en sí mismas, sin embargo, esta disminuía ante determinados desafíos y situaciones, tal como lo plantean las autoras Gadow, Suzanne y Vidal (2018) en su texto. Entre ellas se encuentran el no tener experiencia previa ante un proyecto en particular, la desconfianza de un jefe, la falta de apoyo frente a la maternidad, la aparición de eventos fortuitos, el feedback negativo, son factores que pueden afectar negativamente la autopercepción de confianza (Gadow, Suzanne, & Vidal, 2018).

Tal como afirman Gadow et al. (2018), “Sostenerla se convierte, entonces, en un desafío para facilitar las transiciones y contribuir al éxito de carrera. Por ello, es clave, tanto para una persona como para las organizaciones, estar atentos a estas variaciones para detectar a tiempo los factores que puedan estar deteriorando la autopercepción de confianza (pág. 82)”.

Frente a los desafíos que pueden surgir durante las oportunidades de profesionales desafiantes, se propusieron a lo largo de la investigación distintos métodos para aumentar la autoconfianza en las mujeres. Los principales que se encontraron son:

- experiencias exitosas
- experiencias vicarias

- persuasión verbal
- feedback positivo
- mentoreo
- apoyo social de la familia

En cuanto a las experiencias exitosas, todas las entrevistadas concordaron en que la experiencia y tener triunfos a lo largo de la carrera fue la principal fuente de autoconfianza. Esto debido a que en ellas podían valerse por sí mismas frente a los desafíos y demostrarse que sí podían lograrlo. En este punto, como lo planteaba Mariana, el poder darse cuenta de que sí pudo tener éxito frente a un desafío, le permitió animarse a un poco más y seguir aumentando la autoconfianza. De esta manera, según la percepción de Mariana, se plantea a la autoconfianza como un proceso escalonado, “no es que uno nace sin confianza, sino que la confianza se construye. Si trabajo bien me va a ir bien, no hay otra cuestión en el medio, no necesito hacer algo más de lo que hago diariamente”.

Sin embargo, no todas las entrevistadas comparten el mismo concepto de construcción de autoconfianza. En el caso de Silvana, observó que en uno de los proyectos asignados su autoconfianza comenzó en nivel medio ya que era algo nuevo y tenía dudas sobre sí misma. Luego, con la aparición de impulsos negativos, como el feedback negativo y la desconfianza de su jefe su autoconfianza disminuyó. Finalmente, al tener feedback positivo del cliente, su autoconfianza aumentó incluso a mayores niveles de la inicial. Se plantea de esta forma una construcción menos lineal, tal como lo postula la literatura. El nivel de autoconfianza puede variar por distintos factores sean internos o externos (Bandura, 2013).

Al analizar las experiencias vicarias, el poder observar la performance de modelos sociales, tiene influencia en la autoconfianza de las mujeres, pero en menor medida que las experiencias exitosas. En el caso de Mariana, Mercedes y Silvana, plantean que tener modelos a seguir a sus mentores las ayudó a aumentar su autoconfianza a través del ejemplo. Así también, en el caso de Mariana y Ana, su familia cumplió el mismo rol.

Por otro lado, la persuasión verbal, que se desarrolló principalmente en términos de feedback positivo, se plantea en la literatura y en el testimonio de las entrevistadas

como otro factor clave que las empresas deberían promover para aumentar la autoconfianza de las mujeres.

El *feedback* se demostró que afecta más a las mujeres que a hombres. Es por ello que distintas investigaciones recomiendan dar *feedback* positivo en mayor proporción a las mujeres que a los hombres para ayudar a aumentar su autoconfianza, fenómeno que Mercedes también observó a lo largo de su trayectoria profesional. En el caso de Silvana se observó como un *feedback* negativo puede disminuir la autoconfianza aún sin tener un fundamento racionalmente válido. Y por el otro lado, se vio como en el caso de Ana el tener un *feedback* positivo constante ayudó a aumentar su autoconfianza.

Se puede inferir entonces que las empresas podrían establecer políticas en las que se promueva el *feedback* positivo en mayor medida para mujeres que en hombres. Si bien no se debería caer en un sesgo de solo contar con *feedback* positivo, pero sí incitar a jefes y colegas que si se perciben cualidades sobre las mujeres, se las hagan saber. En este sentido, a partir de la provisión de *feedback* detallado y oportuno, y de información precisa sobre las tareas, el entorno y las expectativas del rol, las organizaciones pueden intervenir en los procesos atribucionales de las mujeres, contribuir a sostener su nivel de autoconfianza y, de esta forma, fortalecer la retención del talento femenino (Gadow, Suzanne, & Vidal, 2018).

Otro método que se estudió a lo largo de investigaciones y que se observó de igual manera en las entrevistadas, es la influencia del mentoreo en la autoconfianza de las mujeres. Como se detalló anteriormente, una de las maneras de igualar la autoconfianza de hombres y mujeres es a través del *feedback* y el mentoreo. Este último tiene especial impacto en las mujeres, más que en los hombres. Tanto en la literatura, como en los casos de las entrevistadas, se plantea que el mentor puede brindar ciertas funcionalidades como ser ejemplo a seguir; dar *feedback* positivo, ambos se dieron en el caso de Mariana; brindar apoyo psicosocial, como la mentora de Mercedes o dar visibilidad a las mentoreadas, tal como ocurrió con Mercedes. En sus entrevistas, Silvana y Ana agregan que la confianza de su mentor en ellas fue un factor clave para aumentar la autoconfianza.

Tal como plantean Gadow et al. (2018), las relaciones de mentoreo pueden contribuir significativamente al desarrollo de carrera de las mujeres. Así también, es fundamental vincularse con mentores que sean capaces de proveer un adecuado balance entre el soporte de carrera directo (vía esponsorero y visibilidad) y el soporte psicosocial, más orientado a trabajar en aspectos internos de la mujer. De esta manera, estos hallazgos son consistentes con la literatura que indica que las mujeres tienden a depender de la mentoría y la retroalimentación positiva para mejorar su autoconfianza y, por lo tanto, su desempeño (Propst & Kostler, 2019).

Otro soporte que todas las entrevistadas observaron como clave a la hora de construir la autoconfianza se trata del apoyo social de la familia. Si bien para Mariana, Ana y Mercedes plantearon que este factor fue de vital importancia, en la literatura escasea su investigación y desarrollo principalmente en el impacto de la autoconfianza en las mujeres. Para Mariana y Ana, la familia significó un soporte psicosocial sin el cual no podrían haber seguido adelante en los distintos desafíos que atravesaron. No solo influyó en que su autoconfianza no disminuyera, sino que también permitió que aumentara incluso al atravesar los momentos más duros. Algunas investigaciones postulan que el apoyo familiar actúa como un mecanismo compensatorio de los posibles efectos negativos de las amenazas sin importar si el individuo posee alta o baja autoconfianza (Delahaij, Kamphuis, & Berg, 2016). Así también, como propone Bandura (2004) y como se vio en el caso de los mentores, la familia puede actuar de igual manera como modelos a seguir, brindando experiencia vicarías para las mujeres.

Finalmente, esta investigación pretende ahondar en la problemática que la literatura hasta el momento no pudo abordar de manera exhaustiva, que es cómo aumentar la autoconfianza de las mujeres durante las oportunidades de profesionales desafiantes. A lo largo del trabajo se analizaron distintos métodos y soportes que fueron los impulsores de las entrevistadas para aumentar su autoconfianza. Se propone entonces que aquellos factores previamente analizados pueden influir en la dinámica de las organizaciones al potenciar la participación activa de las mujeres. En consecuencia, esto implica una mejor performance del género femenino, así como un aporte de perspectivas nuevas para el desarrollo y mejora de la actividad de las compañías.

7. Bibliografía

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.). *Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81)*., 71-81.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy The exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and company.
- Bandura, A. (2004). Swimming against the mainstream: the early years from chilly tributary to transformtaive mainstream. *Behavior Research and therapy*, 42, 613-620.
- Bandura, A. (2013). MSE 215. *Arizona State University*.
- Benight, C. C., & Bandura, A. (2004). Social cognitive theory of posttraumatic recovery: the role of perceived self-efficacy. *Behaviour Research and Therapy*, 1129-1148.
- Betz, N. E., & Hackett, &. G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations. *Journal of Counseling Psychology* 399-410.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1981). The relationship of Career-Related Self-efficacy Expectations to Perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 399-410.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1986). APPLICATIONS OF SELF-EFFICACY THEORY TO UNDERSTANDING CAREER CHOICE BEHAVIOR. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 279-289.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (2006). Career Self-efficacy Theory: BAcK to the future. *Journal of career assessment*, 3-11.
- Blickle, G., Witzki, A. H., & Schneider, P. B. (2008). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 181-189.
- Catalyst*. (11 de 02 de 2021). Obtenido de https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-global/#footnote31_117moj6
- Cejka, M. A., & Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 413-423.
- Chizema, A., Kamuriwo, D. S., & Shinozawa, Y. (2015). Women on corporate boards around the world: Triggers and barriers. *The leadership Quarterly*.

- Collani, B. S. (2010). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 219-241.
- Davis, K. (2016). Stretch assignments Give employees room to grow. *Government Finance Review*.
- Delahaij, R., Kamphuis, W., & Berg, C. E. (2016). Keeping Engaged During Deployment: The Interplay Between Self-Efficacy, Family Support, and Threat Exposure. *Military Psychology*, 78-88.
- Dobrow, S. R., & Tosti-kharas, J. (2011). Calling: the development of a scale measure. *Personnel psychology*, 1001-1049.
- Dolan, C. A., & Ender, M. G. (2008). The Coping Paradox: Work, Stress, and Coping in the U.S. Army. *Military Psychology*, 151-169.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A Social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: A current Appraisal. En T. E. Trautner, *The developmental social psychology of gender* (págs. 123-174). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Corporativas.
- Fernández-Aráoz, C. (27 de Marzo de 2012). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2012/03/position-yourself-for-a-stretc>
- Frank, M. A. (19 de 06 de 2022). *Excel at Life*. Obtenido de https://www.excelatlife.com/articles/teaching_women.htm
- Fraser, C., & Polito, S. (2007). A Comparative Study of Self-Efficacy in Men and Women with Multiple Sclerosis. *Journal of Neuroscience Nursing*.
- Gadow, F., Suzanne, P., & Vidal, V. (2018). *Mujeres y trayectorias de carrera*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: EDICON .
- Guarnaccia, C., Scrima, F., & Salerno, A. C. (2016). The Role of Occupational Self-Efficacy in Mediating the Effect of Job Insecurity on Work engagement, Satisfaction and General Health. *Curr Psychol*.
- Hackett, G., & Betz, N. E. (1981). A Self-Efficacy Approach to the Career Development of Women. *Journal of Vocational Behavior*, 326-39.

- Harris, J. R. (1995). Where is the child's environment? A group socialization theory of development. *Psychological Review*, 458-489.
- Hartman, R. L., & Barber, E. G. (2019). Women in the workforce. The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Emerald insight*.
- Jaeckel, D., Seiger, C. P., Oth, U., & Wiese, B. S. (2011). Social support reciprocity and occupational self-efficacy beliefs during mothers' organizational re-entry. *Journal of Vocational Behavior*, 390-399.
- Jiang, Z., Hu, X., & Wang, Z. (2015). Career Decision Self-Efficacy and Life Satisfaction. *Springer Science+Business Media Dordrecht*.
- Jiayi Peng, J. Z. (1 de Noviembre de 2021). *Frontiers in Psychology*. Obtenido de [https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.755134/full#:~:text=Occupational%20self%20efficacy%20refers%20to,capability%20\(Schyns%2C%202004\)](https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.755134/full#:~:text=Occupational%20self%20efficacy%20refers%20to,capability%20(Schyns%2C%202004)))
- Kane, A., Yarker, J., & Lewis, & R. (2021). Measuring self-confidence in workplace settings: A conceptual and methodological review of measures of self-confidence, self-efficacy and self-esteem. *International Coaching Psychology Review*, 67-89.
- Khong, J. Z., Liem, G. A., & Klassen, R. M. (2017). Task performance in small group settings: the role of group member's self-efficacy and collective efficacy and group's characteristics. *Educational Psychology*.
- Khong, J. Z., Liem, G. A., & Klassen, R. M. (2017). Task performance in small group settings: the role of group members' self-efficacy and collective efficacy and group's characteristics. *Educational psychology An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 1082-1105.
- Kram, K. (1985). Mentoring at work.
- Lachman, M. E., Ziff, M. A., & Spiro, A. (1994). *Maintaining a sense of control in later life*. New York: NY: Springer Publishing Co.
- Lent, R. W., & Hackett, G. (1987). Career Self-Efficacy: Empirical Status and Future Directions. *Journal of Vocational Behavior*.
- M. &, & L. I. (2021). *Women in the Workplace*.
- Macaux, W. P. (2010). Making the most of Stretch assignments. *Talent Development*, 48-53.
- Mackenzie, S. J. (13 de 09 de 2016). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2016/09/to-succeed-in-tech-women-need-more-visibility>

- McCarty, P. (1986). Effects of Feedback on the Self-Confidence of Men and Women. *Academy of Management*, 840-847.
- Mckinsey & Company, L. I. (2017). *Women in The Workplace Study 2017*. Mckinsey & Company & Lean In.
- Miller, J., & Rezvani, S. (2018). Out of the comfort zone: How women and men size up stretch assignments-And why leaders should care. *Be Leaderly*.
- Monserrat, S. I., Duffy, J. A., Olivas-Luján, M. R., Miller, J. M., Gregory, A., Suzy Fox, . . . Santos, N. M. (2009). Mentoring experiences of succesful women across the Americas. *Gender in Management: An international Journal*, 455-476.
- Motro, D., Comer, D. R., & Lenaghan, J. A. (2020). Examining the effects of negative performance feedback: the roles of sadness, feedback self-efficacy, and grit. *Journal of Business and Psychology*, 367-382.
- Oberman, W., Hunt, I., & Morrisette, R. K. (2021). Internships and occupational self-efficacy: Impact. *Journal of Education for Business*, 424-434.
- Pajares, F. (09 de 07 de 2002). *Emory University*. Obtenido de <https://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/efftalk.html>
- Propst, D. B., & Koesler, R. A. (1998). Bandura goes outdoors: Role of self-efficacy in the outdoor Leadership Development Process. *Leisure Science*.
- Propst, D. B., & Koesler, R. A. (1998). Bandura Goes Outdoors: Role of self-efficacy Outdoor Leadership Development porcess. *Leisure science*.
- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 482–521.
- Ramaswami, A., Dreher, G. F., Bretz, R., & Wiethoff, C. (2010). GENDER, MENTORING, AND CAREER SUCCESS:THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CONTEXT. *Personnel Psychology*, 385-405.
- Rezvani, S., & Miller, J. (27 de 02 de 2019). *SHRM*. Obtenido de <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/viewpoint-women-stretch-opportunities.aspx>
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. New jersey: Quinn & Boden Company, Inc.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. . *Journal of Personality and Social Psychology*, 629-645.

- Salanova, M., Llorens, S., & Shaufali, W. B. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! *Applied psychology*.
- Sampieri, R. H. (2000). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw Hill Education.
- Schyns, B. (2004). The Influence of Occupational Self-Efficacy on the Relationship of Leadership Behavior and Preparedness for Occupational Change. *Journal of Career Development*, 247-261.
- Shelton, S. H. (1990). Developing the Construct of General Self-Efficacy. *Psychological Reports*.
- Shoji, K., Bock, J., Cieslak, R., Zukowska, K., Luszczynska, A., & Benight, C. C. (2014). Cultivating Secondary Traumatic Growth Among Healthcare Workers: The Role of Social Support and Self-Efficacy. *Journal of clinical Psychology*, 831-846.
- Sitkin, S. B., Miller, C. C., & See, K. E. (2017). The stretch goals paradox. *Harvard Business Review*.
- Sitkin, S. B., Miller, C. C., & See, K. E. (2017). The stretch goals paradox. *Harvard Business Review*.
- Tharenou, P. (2005). Does Mentor Support Increase Women's Career Advancement More than Men's? The differential effects of career and psychosocial Support. *Australian Journal of Management*, 77-109.
- Varghese, L., & Finkelstein, L. (2020). An investigation of self-efficacy crossover between mentors and protégés within mentoring dyads. *ANNALS OF THE NEW YORK ACADEMY OF SCIENCES*, 80-97.
- Warner, L. M., Gutiérrez-Doña, B., Angulo, M. V., & Schwarzer, R. (2015). Resource loss, self-efficacy, and family support predict posttraumatic stress symptoms: a 3-year study of earthquake survivors. *Anxiety, Stress, & Coping An International Journal*, 239-253.
- Whiston, S. C. (1993). Self-efficacy of Women in traditional and Non traditional Occupations: Differences in working with people and things.
- Whiston, S. C. (s.f.). Self-efficacy of Women in traditional and Non traditional Occupations: Differences in working with people and things.
- Wichert, I. (2011). *Where Have All the Senior Women Gone?* Palgrave Macmillan.

8. ANEXOS

Anexo 1

Modelo de entrevista

Realizar entrevistas a mujeres argentinas, con 4 años mínimo de experiencia profesional y que hayan podido acceder a cargos jerárquicos medianamente altos.

Objetivo: explorar métodos y maneras para desarrollar la autoconfianza en las mujeres durante las *stretch opportunities*.

- Pedir con anterioridad CV y puesto actual

Para realizar el trabajo de investigación se va a solicitar hablar sobre el recorrido por la trayectoria profesional en los distintos puestos y organizaciones, y más concretamente sobre los cargos y proyectos desafiantes (que requirió un mayor esfuerzo para adquirir nuevas habilidades, y ser mejor en las tareas asignadas) al que haya sido promovida u asignada, y para el cual tuvo que aumentar su autoconfianza, entendida esta como su percepción sobre sus capacidades ante desafíos.

Preguntas:

1. Primero te voy a pedir si podemos recorrer los distintos puestos y organizaciones de tu carrera profesional. Nos centraremos en aquellas experiencias o situaciones que se plantearon como desafíos importantes, que hayan impactado en tu autoconfianza. Estos desafíos pueden entrelazar cuestiones laborales y personales que hayan influido en tu aspecto profesional. Pueden ser situaciones que hayas sentido que pudiste atravesar de manera exitosa o no. Lo importante es que hayan sido un desafío para vos.
2. Ahora eligiendo este o estos cargos o proyecto desafiantes, ¿Por qué la experimentaste como desafiante? ¿Qué aspectos de esa situación presentaron desafíos para vos?

3. Al haber quedado en un cargo desafiante, ¿cuál fue la primera percepción que tuviste sobre tus capacidades en torno al trabajo?. ¿Te sentiste capacitado para llevar a cabo todos los requisitos y las tareas solicitadas? ¿Tenías autoconfianza en tus capacidades para liderar esa situación? ¿Cómo podrías evaluar dicho nivel de autoconfianza (alto/medio/bajo)?

4. ¿Cómo consideras que fue tu desempeño durante este cargo/experiencia desafiante?

5. ¿Cuál fue el principal desafío a la hora de desarrollar la autoconfianza ocupacional durante el cargo desafiante?

6. ¿Qué acciones (conductas claramente observables) que hiciste ayudaron a aumentar tu autoconfianza? Describirlas detalladamente.

7.

7. ¿Qué acciones (conductas claramente observables) que hiciste ayudaron a disminuir tu autoconfianza? Describirlas detalladamente.

8. ¿De qué manera piensa que el contexto influyó en tu autoconfianza, en el sentido de cómo afectaron ciertos comportamientos, situaciones del entorno tu capacidad para enfrentar este cargo/experiencia desafiante?

a- ¿Cómo ayudó/ brindó soporte (o no) (tus compañeros, jefes, familia) durante la experiencia o cargo desafiante?

b- ¿Dijo o hizo algo que te ayudó/apoyó o que te complicó?

c- ¿Como impactó lo que hizo esa persona en tu percepción de capacidad para atravesar esa situación?

d- ¿Hicieron algo que impactó de manera negativa tu autoconfianza?

mentor y coach

e- (teniendo en cuenta que en la literatura se habla de desigualdad de género en las organizaciones (Mor Barak, Cherin, Berkman, 1998)

- ¿Cómo percibías que en la empresa estaba sucediendo esto?
- En qué medida la empresa tenía programas de inclusión? Autores (Mor Barak, 2000) proponen que la inclusión en las organizaciones no es solamente las políticas formales como ser que se abran más las promociones, sino también lo informal que sería cultivar las relaciones interpersonales entre las personas, colegas, jefe-subordinado, un ambiente de trabajo inmerso con valores más inclusivos.
 - ¿En qué medida percibiste que esto era así, que había políticas formales e informales? En qué medida hacían especial énfasis en aumentar la autoconfianza en las mujeres?
 - ¿Ayudó a tu autoconfianza?

f- ¿En algún momento sentiste que los roles de género, lo que se espera de vos como mujer, afectaron tu autoconfianza?

g- ¿Cómo fue la postura de la empresa, en término de demás políticas, programas para aumentar la autoconfianza principalmente de las mujeres? Programa de mentoreo, acceso a guarderías, licencias, coaching, etc?

h- En cuanto al mentoreo, tuviste una/varias relaciones que te ayudaron no sólo a progresar en tu carrera, teniendo más visibilidad por ejemplo, sino también en cuanto al soporte psicosocial? Fueron figuras más específicas, o fueron muchos esos referentes?

- ¿Sentiste que te ayudó a aumentar tu autoconfianza?
- ¿Notaste diferencias, ya sea en tu caso o en el de alguna colega, que sea mentor hombre o mujer?

i- Ahora en términos generales ¿Qué otro soporte necesitaste durante el cargo desafiante? ¿Lo obtuviste? ¿De quien? ¿Como impactó dicho soporte (o falta de soporte) en tu capacidad para atravesar el cargo/experiencia desafiante??

Puedes pensar en distintos tipos de soporte que recibiste (o no) de otras personas. Te mostraré un listado de formas posibles de soporte y de fuentes posibles de soporte que pueden servirte de disparador para que reflexiones en torno a ello:

Formas posibles de soporte	Fuentes posibles de soporte
<ul style="list-style-type: none"> • Consejo • Protección, exposición y visibilidad • Soporte emocional, estímulo a la autoestima • Soporte técnico • Soporte logístico o práctico (ej. para lidiar con cuestiones organizativas del trabajo o del hogar) <p>Puede ser soporte de tipo formal (ej: asignación de una persona extra en tu equipo de trabajo) o de tipo informal (ej: consejos en la máquina de café)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe / superior • mentor/a • Pares laborales / colega • Amigos/as • Esposo/pareja • Madre/padre/hermanos/as • Empleada • Profesor/a

¿Cuál fue el soporte que más te ayudó a aumentar tu autoconfianza?

9. ¿Sentís que tu autoconfianza como líder aumentó, se mantuvo o disminuyó luego de haber atravesado esa situación desafiante? ¿Con qué relacionarías el aumento o disminución de la autoconfianza? hacia el final de recorrer ese puesto diría: hacia el final del rol, como te sentías respecto a... y las repetiría.
10. ¿Cómo impacto este cargo desafiante en tu desarrollo profesional? ¿O en tu desarrollo como líder? ¿Impactó de alguna forma en los próximos roles? En tus decisiones? ¿En tus objetivos?
11. ¿Sentís que hay diferentes maneras de aumentar la autoconfianza dependiendo si sos hombre o mujer en las organizaciones?
12. Las investigaciones muestran que las mujeres se presentan menos a los cargos más jerárquicos que los hombres, dado que su autoconfianza es menor que la de ellos (para un mismo puesto subestiman más sus capacidades y habilidades)

(Hartman & Barber, 2019). En tu experiencia, ¿pensás que esto se dio así? ¿Por qué pensás que se podría llegar a dar, ya sea en tu empresa o en otras?

