

Revista Científica General José María Córdova

(Revista Colombiana de Estudios Militares y Estratégicos)

Bogotá D.C., Colombia

ISSN 1900-6586 (impreso), 2500-7645 (en línea)

Web oficial: <https://www.revistacientificaesmic.com>

Ecosistema Mujer: empoderamiento empresarial femenino a través del *mentoring* y las redes de trabajo en Chile

Katherine Restrepo Quintero

<https://orcid.org/0000-0002-5305-9992>

katherine.restrepo@usach.cl

Universidad Santiago de Chile, Chile

Lorena Natalia Cuadra Palma

<https://orcid.org/0000-0002-7607-7309>

natalia.cuadra@uv.cl

Universidad de Valparaíso, Chile

Citación APA: Restrepo Quintero, K., & Cuadra Palma, L. N. (2022). Ecosistema Mujer: empoderamiento empresarial femenino a través del *mentoring* y las redes de trabajo en Chile. *Revista Científica General José María Córdova*, 20 (39), 673-690. <https://dx.doi.org/10.21830/19006586.590>

Publicado en línea: 1.º de julio de 2022

Los artículos publicados por la *Revista Científica General José María Córdova* son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Sin Derivados.



Para enviar un artículo:

<https://www.revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/about/submissions>



Miles Doctus

Ecosistema Mujer: empoderamiento empresarial femenino a través del *mentoring* y las redes de trabajo en Chile

Female ecosystem: empowering women entrepreneurship through mentoring and work networks in Chile

Katherine Restrepo Quintero

Universidad Santiago de Chile, Chile

Lorena Natalia Cuadra Palma

Universidad de Valparaíso, Chile

RESUMEN. El relacionamiento de las mujeres en el mundo empresarial es fundamental para reducir la brecha de género en el ámbito empresarial. A partir de un programa de *mentoring* con empresarias de Valparaíso (Chile), se buscó crear redes de trabajo colaborativo en torno al reconocimiento de *role models* y comprender la sororidad que esto promueve, para beneficio de su crecimiento profesional y empresarial. Esta investigación con enfoque cualitativo entrevistó a las participantes y usó el análisis de percepción conductual sobre los conceptos de empoderamiento, sororidad, *role models* y *mentoring*. Como resultado, se encontró que estos procesos permiten a las empresarias compartir experiencias y crear escenarios de confianza, solidaridad, empatía y empoderamiento. Así, crear redes de trabajo y vínculos entre ellas ayuda a acortar las brechas de género para las empresarias de la región.

PALABRAS CLAVE: empoderamiento empresarial femenino; liderazgo; *mentoring*; organización femenina; sociología laboral; sororidad

ABSTRACT. Female relations in the business world are fundamental to reducing the gender gap in the sector. In this study, collaborative work networks were created during a mentoring program with businesswomen in Valparaíso (Chile), involving recognizing role models to understand the sisterhood they promote to benefit their professional and business growth. In this qualitative research, participants were interviewed, and a behavioral perception analysis was carried out on the concepts of empowerment, sorority, role models, and mentoring. It was found that these processes allow women entrepreneurs to share experiences and create scenarios of trust, solidarity, empathy, and empowerment. Creating networks and links helps narrow the gender gaps for women entrepreneurs in the region.

KEYWORDS: business; female empowerment; labor market sociology; leadership; *mentoring*; organization; sorority

Sección: INTELIGENCIA Y LOGÍSTICA • Artículo de investigación científica y tecnológica

Recibido: 7 de agosto de 2021 • Aceptado: 12 de enero de 2022

CONTACTO: Katherine Restrepo Quintero  katherine.restrepo@usach.cl

Introducción

La perspectiva de género ha traído consigo no solo un movimiento de concienciación social y universal, sino que se ha combinado con distintos saberes para hacer que las transformaciones tengan un piso científico y que cada paso que se da hacia la igualdad sea parte de un acuerdo de la humanidad y no la imposición de un grupo. Los hombres y las mujeres son producto de la cultura, que imprime en cada persona una manera de ver el mundo y, por ende, de desenvolverse en él (Restrepo & Isaza, 2019). Por ello, el lugar de origen, las tradiciones celebradas y los arreglos aceptados previamente han conseguido que se naturalice el lenguaje, el trato y la valía que se atribuye a los roles desempeñados por mujeres y hombres. Aunque esto realmente da cuenta de posiciones de poder, se naturaliza por el solo hecho de que siempre ha sido así y no se ha cuestionado qué otras formas podría adoptar esa realidad normativa.

En el caso de América Latina se evidencia un compromiso de los organismos multilaterales por fomentar programas que permitan disminuir la brecha entre hombres y mujeres considerando los aspectos psicológicos, sociales, personales, culturales y económicos que explican los sesgos e imaginarios que circunscriben el desarrollo de las mujeres a cánones poco visibles en la lucha del éxito empresarial. En países como Chile se tiene un porcentaje mayoritario de las empresas corresponde a mypimes, aproximadamente un 96,9 %, muy por encima de las grandes empresas, que representan un 3,1 % (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019). Esta situación deja ver claramente que el ecosistema empresarial está diseñado para la competencia entre empresas pequeñas, que no están fuertemente estructuradas para un mercado agresivo. A este panorama se suma la existencia de una segmentación por género del mercado empresarial, donde las mujeres emprendedoras se mantienen dentro del área del cuidado y pocas veces se aventuran en sectores como la banca y la tecnología (Guerrero et al., 2019).

De acuerdo con estudios de diversa naturaleza (Eagly, 2007; Tokman, 2011; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2017), en el contexto empresarial y en su rol como empresaria, la mujer se posiciona con desventajas; a pesar de que se ha querido propiciar la equidad en cuanto a capital social, empoderamiento y redes, no ha habido cambios sustanciales (Cuadra & Restrepo, 2020). Por lo tanto, la necesidad de empoderarse de su rol como empresarias ha mostrado, en cierta medida, la falta de confianza frente a su éxito (lo que se conoce como el síndrome del impostor) (Ladge et al., 2019): “las mujeres más exitosas temen a veces ser ‘descubiertas’ de haber alcanzado sus posiciones y reputación engañando constantemente respecto a sus habilidades” (Olivero, 2014, p. 68), porque consideran que otros factores externos pueden ser responsables de sus posiciones, lo que las lleva a subvalorar sus habilidades y compromisos.

En este mismo sentido, se puede observar la desventaja relacional desde la base de la propuesta de Lagarde (2006), que señala el escaso sentido de solidaridad existente entre mujeres y la falta de un cimiento para crear un pacto político que permita construir re-

laciones colaborativas. Frente a estas desventajas, adquiere sentido incorporar programas como el *mentoring*, que tímidamente se ha venido ejecutando en Latinoamérica a través de proyectos como *Metcommunity-Colombia*; *Mentoring Connections*; Comunidad Mujer, Crece Mujer; *Woom Up*, entre otros. Estas experiencias fomentan la sororidad gracias a su naturaleza propiciadora de trabajo colaborativo y comprometido, mediante la figura modélica inspiradora de la mentora, quien, por medio de su actuar, modela la autoconfianza. Dada la realidad del territorio latinoamericano, la naturaleza onerosa y el segmento social al que están dirigidos estos programas (mujeres ya insertas en el mercado laboral), se puede deducir que se orientan más a potenciar la carrera profesional y poco se concentran en el liderazgo empresarial femenino.

La importancia de las redes se materializa ante la necesidad de construir lazos que permitan transmitir conocimientos, experiencias y dar la mano a pares, en la medida que se fomenta la horizontalidad (Heller, 2010). Sin embargo,

las redes de mujeres se componen por relaciones sociales y familiares con fuertes lazos que las caracterizan como más homogéneas y densas, mientras que las redes masculinas se caracterizan por ser más diversas, extensas y con lazos relationales menos fuertes. (Briseño et al., 2018, p. 6)

En este sentido, cuando se trata de mejorar las competencias para el empoderamiento de las mujeres empresarias, se debe tener un espacio que permita a cualquier mujer acceder a programas de acompañamiento para que pueda superar el síndrome del impostor y reconocer su valía en el ecosistema empresarial de una región y un país. Para ello se deben superar obstáculos relacionados con cultura, redes de trabajo, responsabilidades como mujer, administración del tiempo, percepción de sí misma y aversión al riesgo.

De ahí que este trabajo indaga acerca de si se puede evidenciar un cambio en términos del empoderamiento de la mujer después de un proceso de *mentoring* para romper con las barreras que enfrentan las empresarias, hecho en Valparaíso, Chile. Con este fin, este artículo se ha estructurado así: primero, se realiza una aproximación teórica; segundo, se presenta la metodología usada; tercero, se indican los resultados obtenidos a partir del análisis de las entrevistas; cuarto, se exponen las limitaciones, y quinto, se entregan las conclusiones a modo de reflexión.

Marco teórico

La trayectoria profesional de las mujeres ha transitado por diversas metáforas que determinan su participación en el ámbito empresarial, pues, como se explicó, la cultura determina una concepción propia de su rol. Por ejemplo, en Occidente, la mujer se ha concentrado en actividades del cuidado de otros; en Oriente, hay entornos como el trabajo contable que no tienen un imaginario masculino y, por ende, allí es neutral la participación de mujeres. Desde estos dos ejemplos se identifica que, para las mujeres, el trasegar por la

empresa implica renunciar o postergar unas limitaciones (familia, hijos, hogar, etc.) para mantenerse dentro de la competencia propia de la carrera jerárquica de las grandes compañías. Así, a través de una propuesta colaborativa, se busca presentar las posibilidades que brinda el *mentoring* para propiciar una sororidad que inspire a las mujeres empresarias a luchar por un ecosistema empresarial solidario, fraternal y comprometido a promover la participación de otras mujeres en escenarios propios del mundo de los negocios, con el fin de ampliar sus redes de trabajo y, por qué no, incursionar en otros rubros económicos que potencien el desarrollo de su región.

La creación de redes de trabajo, en el contexto del *mentoring*, implica un proceso, un viaje de aprendizaje, que durante el siglo XX y gran parte del siglo XXI ha sido promovido desde la vereda del individualismo. Sin embargo, hallazgos sociólogos, psicológicos y neuropsicológicos señalan y evidencian que el ser humano, por cuanto es un ser social, maximiza su aprendizaje y el de su comunidad al cooperar con otros (Goleman & Boyatz, 2008; Freire, 1986; Max-Neef et al., 2010). En este sentido, Hidalgo (2017) puntualiza, desde una perspectiva económica, que se maximiza el aprendizaje cuando se tiene la oportunidad de aprender *in situ*, observando y creando valor a partir de lo que se produce en la industria en la que se encuentra inmersa una persona. Ahora bien, si se considera que el capital humano que circula en el mercado laboral de una industria lleva consigo tanto aprendizajes tácitos como explícitos, lo que se dinamiza con él es el desarrollo económico: conocimiento experto de una industria sobre procesos intelectuales, operativos, logísticos, productivos y relationales, entre otros.

La transmisión de conocimiento desde lo experiencial desemboca en un aprendizaje significativo y se maximiza cuando es colectivo (Goleman & Boyatz, 2008; Hidalgo, 2017). Por ello, Hidalgo (2017) propone que una región depende de su capacidad de aprendizaje colectivo, al que atribuye tres leyes: experiencia, difusión e intensidad. Es decir, poseer capital humano con historial dentro de los conocimientos propios del saber hacer de una industria concentrado en la misma ubicación geográfica; y crear redes sociales que permitan complementar y sumar conocimientos que contribuyan a complejizar los productos. Cuando estas leyes se dan simultáneamente, se maximiza el desarrollo económico de una región.

Así, las personas que pertenecen a una misma industria o que se desenvuelven en industrias relacionadas desde su ejercicio profesional o desde su rol como empresarios van adquiriendo experiencia sobre este saber hacer, lo que redunda en desarrollo económico. Por otra parte, se observa que cuando el conocimiento asociado a una industria se concentra en una misma área geográfica, tiene mayor probabilidad de impulsar el desarrollo económico de esa región, ya que los productos o servicios asociados a dicha industria proliferan de manera complementaria; por el contrario, cuando una industria se instala en una región donde no tiene competencia, tiende a desaparecer.

Por otro lado, el *mentoring* pretende mejorar las competencias de los mentorizados a través de un aprendizaje dirigido por un mentor que tiene alto nivel de experiencia, ya

sea en la empresa o en el campo de los negocios, y que usa sus conocimientos y experiencia para aportar al camino que recorre el mentorizado explorando competencias personales y profesionales (Barker et al., 1999). Los estudios sobre *mentoring* reportan mejores resultados cuando ambas partes tienen características similares, entre ellas el género en cuanto condición biológica y cultural; mientras más homogeneidad haya, mayores serán los rendimientos (Nielson & Eisenbach, 2003; Brown et al., 2008; Egan et al., 2006; Godshalk & Sosik, 2003, citados por Núñez y Grande, 2012).

Se hace indispensable, entonces, identificar un perfil de mentor que contemple lo siguiente: personalidad, experiencia, conocimientos y disposición. En esta medida, los resultados en el mentorizado son visibles a través de la motivación, la toma de decisiones y la productividad que tiene después del *mentoring*. Los mentores proporcionan a sus protegidos el acceso a redes de poder en las que hay información exclusiva a la que difícilmente se accede por fuera; Foster et al. (2011) encuentran que “la mentoría reduce los estancamientos de carrera y las intenciones de rotación para las mujeres, pero no para los hombres” (Cohen et al., 2018, p. 6).

En este contexto, las mujeres presentan mayor dificultad en el acceso al *mentoring*. Por un lado, esto se debe a la falta de interés de los hombres en el apoyo a las mujeres, al verlas menos prometedoras; por otro lado, los *role models* para mujeres terminan siendo más escasos, por lo que son “obligadas a jugar con las reglas masculinas, que en muchos casos les son extrañas” (Medina-Vicent, 2015, p. 3). Aunque no parece evidente, el acceso a los cargos de toma de decisiones en la cúspide de la jerarquía de las organizaciones requiere, más allá del conocimiento y la experiencia, de contactos y redes que contribuyan al buen nombre de los candidatos dentro del *lobby* empresarial. Aquí el *mentoring* juega un papel estratégico, en el sentido de que permite ampliar las relaciones personales que también hacen parte del mundo de los negocios y que han estado más visiblemente aceptadas para los hombres.

Aunque el *mentoring* ha sido una estrategia probada para impulsar la carrera profesional en una organización (Barker et al., 1999; Foster et al., 2011; Núñez & Grande, 2012; Medina-Vicent, 2015; Briseño et al., 2018; Batliwala, 2007) y no se ha enfocado comúnmente en empresarias, los fundamentos que validan al *mentoring* para generar redes colaborativas son los conceptos de *conocimiento colectivo* como motor económico, planteado por Hidalgo (2017), y de *sororidad*¹ de Lagarde (2006), como término emanado de los estudios de género. Ambos postulados demandan establecer dinámicas que

¹ “La recuperación de la idea de ‘sororidad’ por el movimiento feminista más reciente no bebe directamente de Kate Millett y el feminismo radical de los 70, sino que busca referenciarse conceptualmente en los feminismos comunitarios latinoamericanos y en la redefinición del término realizada por la antropóloga Marcela Lagarde. Lagarde define la sororidad como ‘amistad entre mujeres diferentes y pares, cómplices que se proponen trabajar, crear y convencer, que se encuentran y reconocen en el feminismo, para vivir la vida con un sentido profundamente libertario’” (Cámara, 2020, p. 3).

velen por crear un ambiente para que el aprendizaje colectivo pueda gestarse al mejorar las condiciones de sororidad.

Metodología

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, dado que se buscó explorar las relaciones sociales o estructuras, comprendidas tal como las experimentaron las involucradas, para lo cual se recogió información basada en la observación de los comportamientos naturales de los individuos (Rodríguez & García, 1996). Esto se hizo bajo el paradigma constructivista, donde la interpretación compartida de la experiencia obtenida por las participantes creó la realidad al darle un sentido al proceso de *mentoring*. Por último, se recurrió a la investigación-acción participativa, dado que la acción es parte fundamental del modelo de investigación, y allí los sujetos tomaron un rol activo (Rodríguez & García, 1996). Este trabajo busca aportar evidencia empírica sobre el *mentoring* desde el principio de *sororidad* (Lagarde, 2009), como experiencia de aprendizaje colectivo (Hidalgo, 2017) aplicable también en territorios periféricos. En este sentido, las mujeres dan la mano a otras para mostrar desde la propia experiencia qué y cómo hacer en su rol de empresarias para posicionarse y crecer en el mercado rompiendo prejuicios y estereotipos que se convierten en estructuras patriarcales que impiden a las mujeres dirigir sus organizaciones.

Para realizar el programa de *mentoring*, inicialmente se llevó a cabo un proceso de revisión de literatura en bases de datos académicas que contribuyó a dar sustento teórico al programa. Además, se tuvieron en cuenta las redes de mujeres en Latinoamérica que ofrecen mentorías, en diversas áreas, como estrategia de empoderamiento femenino, y que presentan ideas para construir programas que cumplen con las necesidades de su mercado. Este paso previo contribuyó a definir los parámetros de selección de las mentoras y las mentorizadas que participarían del piloto de *mentoring*. Así, el proceso de selección, filtro y reclutamiento de las mentoras participantes se basó en las competencias directivas descritas por Alles (2002), además de tener una empresa en etapa de madurez y que cumplieran con un número de trabajadores (50 a 199) o de facturación por ventas anuales (\$641 600 000 CLP y \$2 566 000 000 CLP). Para el grupo de mentorizadas, los criterios de selección fueron que a la fecha del pilotaje estuvieran constituidas legalmente y en etapa de crecimiento, y que cumplieran con uno de los siguientes requisitos: 1) con un número trabajadores (1 a 5) o 2) facturación por ventas (\$66 220 800 CLP). Dicho proceso fue realizado en julio de 2019.

Se seleccionaron 10 mentoras y 10 mentorizadas a través de la información suministrada por el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género de Valparaíso (Sernameg). Es importante aclarar que, aunque se seleccionaron 10 mentoras y 10 mentorizadas, sin embargo, en el desarrollo del programa de *mentoring* dos participantes, una mentora y una mentorizada, decidieron unánimemente no continuar. Por lo tanto, solo 18 participantes hicieron parte de todo el proceso. Así, el grupo de mentorizadas, grupo

desde el que se levantan los resultados (aplicación de entrevistas), se ubicó en el rubro de servicios y comercialización de productos: 1) cerveza artesanal; 2) confección de artículos para vehículos (comercializados por internet); 3) servicios de cuidado personal y asesoría en salud; 4) salón de belleza; 5) productos naturales de cuidado personal; 6) banquetería y eventos; 7) decoración de interior y vivero (zen); 8) confección de ropa infantil, y 9) hostal y lavandería.

Luego, el pilotaje del programa de *mentoring* se hizo en la región de Valparaíso (Chile) entre agosto y diciembre del 2019. En la Figura 1 se indican las actividades ejecutadas en el programa de *mentoring*. Tras crearse las parejas de mentora y mentorizada, se dio paso al proceso de acompañamiento de las empresarias con mayor experiencia (mentoras) hacia las nuevas empresarias (mentorizadas) para ayudarles a mejorar los procesos y actividades que consideraran pertinentes para esta prueba piloto.

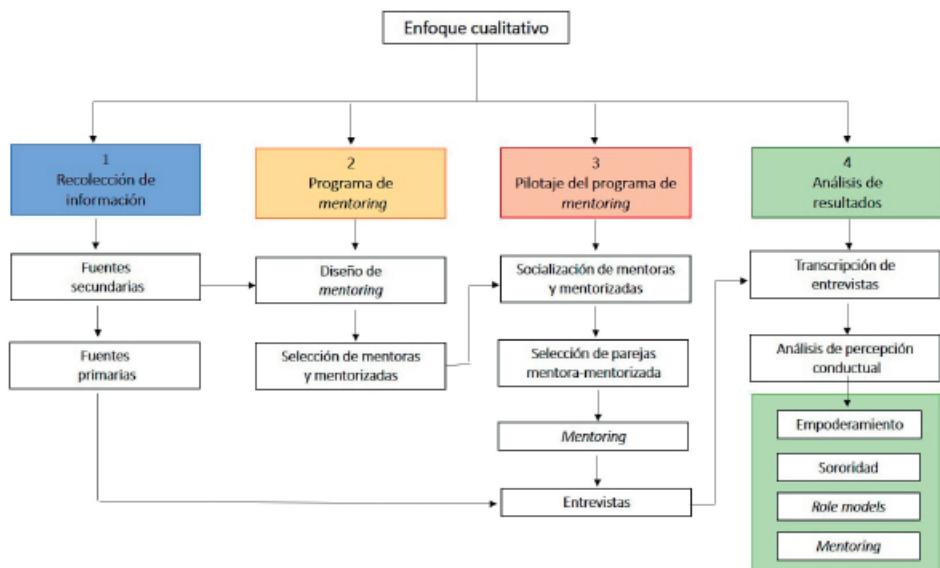


Figura 1. Metodología empleada.

Fuente: Elaboración propia

Al finalizar el programa de *mentoring*, se entrevistaron las mentorizadas entre el 28 de enero y el 10 de febrero de 2020, para evidenciar el nivel de empoderamiento percibido por las participantes y la manera cómo ellas interpretan la sororidad, los *role models* y el *mentoring* en cuanto elementos que transitan dentro del proceso que experimentaron. Entonces, para evidenciar la ocurrencia o no ocurrencia de estos factores, que permiten fortalecer el capital social de las mujeres, como uno de los criterios que dificulta su crecimiento como empresarias, se han recogido los relatos de las nueve memorizadas que hicieron parte de este programa.

Resultados

A continuación se describen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevis-
tas a las mentorizadas después de haber participado en el programa piloto de *mentoring*
“Ecosistema Mujer” para empresarias de la región de Valparaíso (Chile) en 2019. Estos
instrumentos permitieron identificar la percepción de las participantes de acuerdo con las
categorías de empoderamiento, sororidad, *role models* y *mentoring*.

El empoderamiento para las mentorizadas

Para interpretar los resultados obtenidos, se debe precisar que el empoderamiento se concibe desde el origen de la palabra, en cuanto se adquiere el poder, no se impone (Martínez, 2017). También implica hermandad (Lagarde, 2009), en la medida que no existen jerarquías sino un reconocimiento de la experiencia de cada una, donde se puede aprender y construir mutuamente hacia un objetivo común que constituye un desafío (Lagarde, 2009). Así, el empoderamiento se puede analizar en cómo se ven a sí mismas compartiendo poder a través del conocimiento experiencial, lo que se puede observar entre pares de un mismo grupo: “yo puedo ayudar con lo que he aprendido para que ustedes mejoren el *mentoring*. Ustedes me ayudaron, ahora yo ayudo [...], quiero ser una mentora, quiero aportar con lo que me han enseñado” (J. Siley, comunicación personal, 28 de enero de 2020). En esta idea, se identificó la necesidad de aportar en relación con la experiencia que tuvo en el proceso de *mentoring*, pues se siente el compromiso y la autovalía para retribuir el acompañamiento recibido de otras mujeres en su camino como empresaria y mujer independiente.

En otra experiencia, las cervecerías artesanales han tenido una gran demanda en Chile, y un ejemplo de su colaboración e intensificación del conocimiento (Hidalgo, 2017) se encuentra en las comunidades cerveceras de Valparaíso. Estas reúnen grupos que aprovechan las fechas importantes dentro de la ciudad para conmemorar con sus cervezas las celebraciones. Así, aportan a la comunidad experiencia tanto en la fabricación como en la comercialización de sus productos en pequeños festivales, en los cuales participan desde los más pequeños hasta los más reconocidos. Se puede ver, entonces, el trabajo colaborativo. Como lo expresa una de las mentorizadas, la seguridad que han adquirido les permite aportar a otros de manera natural: “me siento responsable de ayudar a las que tienen producción más pequeña. Incluso hicimos una cerveza todas juntas: el ‘jobs’, que la hicimos para conmemorar el 8 de marzo” (M. J. Cifuentes, comunicación personal, 10 de febrero de 2020).

En concordancia con esto, se dio una entrega de poder a partir de la intensificación del conocimiento, lo que las llevó a descubrir que potenciar y aprender con otras significa una colaboración y crecimiento mutuo. En este contexto, los postulados planteados por Hidalgo (2017) de aprendizaje colectivo, en el que se expande y justifica el compartir de conocimientos, agudiza el crecimiento de un sector o área de la economía, como la comu-

nidad de mujeres empresarias de Valparaíso. De igual manera, la sororidad es una expresión del empoderamiento, en cuanto el acompañamiento se replica entre pares, mujeres y niñas. Por ello llama la atención esta referencia de una mentorizada: “estoy formando a una niña que es súper inteligente, quiero que se quede a cargo, la llevé a hacer un curso conmigo. Quiero ayudarla a crecer” (V. Gómez, comunicación personal, 10 de febrero de 2020). Cuando hay empoderamiento se tienen más herramientas para acompañar a otras.

Por otra parte, las mentorizadas han identificado en la colaboración de sus mentoras aquellos aspectos que les dificulta su crecimiento como empresarias. Las mentoras les han ayudado a verbalizar estas dificultades, lo que les ha permitido comprender que sus problemas no se solucionan con la lógica de la administración doméstica o de la vida íntima. Nomenclaturas como *modelo de negocio* o *estandarización de procesos* les han hecho ver que las dificultades de la empresa tienen respuesta desde la gestión, lo que las hace actuar con propiedad para proyectar sus empresas:

Hay que trabajar en el modelo de negocio, saber a dónde apuntar la flecha. Nos reunimos y revisamos el Modelo Canvas [...], me apoyó en la definición de tareas específicas pendientes y nuevas ideas [...]. Me ayudó a aterrizar el negocio y a hacerme ver que lo que yo vendo es una experiencia. (C. Gómez, comunicación personal, 10 de febrero de 2020)

Así, entonces, es posible reducir la brecha existente en el mundo empresarial, debido a que cuando se comparten los conocimientos y se ayuda a mirar con otra perspectiva el problema, se halla la fórmula que puede solucionarlo. Esta orientación de colaboración, revisión y confianza es la gran apuesta de la sororidad; acortando las distancias de conocimiento y experiencia se hace comunidad, se crean lazos y se fundamenta la construcción de ideales que ponen al otro en sus zapatos. Las mujeres han ido identificando que, con su aporte, en menor o mayor medida cambian el contexto y así van sobresaliendo *role models* necesarios para ampliar los espacios de participación de las mujeres.

Estas no son fórmulas mágicas, sino consejos y palabras que en un momento determinado se necesitan para salir del círculo poco virtuoso de la competencia empresarial. Ello significa mirar más allá, ampliar el horizonte y arriesgarse a tomar caminos distintos como empresarias; aplicar teorías o metodologías que no estaban pensadas en tiempos pasados para el tipo de negocio de las mentorizadas. Por este motivo, empezar a mirar sus acciones o procesos de manera prudente y distinta les permite incorporar nuevos aspectos para proyectar sus negocios en el largo plazo. Por ejemplo: “Estandaricé los procesos, hice un contrato que me permitió seleccionar mejor el personal. Y ahora estoy trabajando el tema del liderazgo” (V. Gómez, comunicación personal, 10 de febrero de 2020). De este modo, escuchar y analizar sirve para generar una idea nueva y contribuye a minimizar el método ensayo-error, tan utilizado en el campo empresarial. Como resultado, se aprecian cambios en la forma de dirigir sus negocios, como lo expresa una de las participantes: “estoy en proceso de renovación del local, estoy delegando más trabajo, contratando más

servicios [...], avancé un paso más bien grande de lo que estaba" (S. Miranda, comunicación personal, 9 de febrero de 2020).

Las empresas tienen ciclos que van pasando con el tiempo. Por eso, cuando se tiene la posibilidad de compartir las proyecciones a corto y largo plazo con otra empresaria y conocer qué hizo ella cuando se enfrentó a los mismos problemas, se genera conciencia sobre nuevas posibilidades, prioridades y asuntos que no estaban contemplados antes. Las mentorizadas identificaron el siguiente paso que debían dar tomando precauciones para mantener las condiciones de progreso del negocio: "Ahora voy a posicionar la marca; [...] nos dimos cuenta de que tengo que ampliar y fidelizar la cartera mostrando al cliente intermedio que lo que vendo es experiencia [...], primero en la Quinta Región y después Santiago" (J. Siley, comunicación personal, 28 de enero de 2020). Además, reconocen valía en el producto o servicio que realizan al proyectar el crecimiento, centradas no solo en cumplir con metas mensuales de sobrevivencia, sino en mantener la calidad del servicio.

De aquí a tres meses más me veo con una segunda sucursal. Máximo dos o tres, porque, no quiero estandarizar mis servicios, la calidad de mis servicios. Sé que con dos o tres sucursales estoy bien, no quiero llegar a ser franquicia. (V. Gómez, comunicación personal, 10 de febrero de 2020)

De acuerdo con Hernández y García (2008), el empoderamiento es un concepto relativamente nuevo, que surge después de la mitad del siglo XX para dar una oportunidad al equilibrio de poder entre los géneros. Si bien los organismos internacionales en materia de cooperación han identificado elementos en torno a la igualdad, se puede decir que hay necesidades que no logran ese objetivo desde lo individual. Por tanto, como lo evidencian las mentorizadas, es un proceso que requiere del acompañamiento y la concienciación del potencial individual de las mujeres, que va construyendo comunidad e identificando modelos a seguir.

Sororidad: un nuevo concepto para las mujeres

Como se indicó anteriormente, la sororidad ha tenido dos momentos: primero, la hermandad de mujeres propuesta por Kate Millett en los años sesenta, y luego, la amistad entre mujeres planteada por Marcela Lagarde, que hace una mejor alusión a los movimientos feministas latinoamericanos. En esta última, se procura reconocer nuevas realidades entre pares o mujeres diferentes, más en el segundo plano se crea conciencia de comunidad en la que se acompañan, fortalecen, cooperan y crean escenarios de lucha que las involucran en su rol social para contribuir a una mejor sociedad (Cámara, 2020). Entonces, la sororidad se interpreta como la amistad entre mujeres que buscan apoyarse mutuamente por afinidad en los objetivos perseguidos por cada una, en este caso desde su rol empresarial, pero que encierra un interés mayor que es el crecimiento colectivo y el aprendizaje mutuo, donde la empatía se hace presente.

En términos de una de las mentorizadas: “Se creó una red de contacto súper fuerte con la que nos vamos apoyando, ayudando. Con unas más que otras, obviamente por tema de afinidad. Ahí nos vamos retroalimentando también” (S. Miranda, comunicación personal, 9 de febrero de 2020). Esto alude a algunos elementos de la sororidad. Se destaca la conformación de comunidades y redes de mujeres alrededor de un clúster para sumar, para crecer juntas, pero también para que esas sinergias se traduzcan en algo más que la suma de las partes y que esa fuerza que se genera ayude a su vez a quienes participan, ya sea desde grandes o pequeñas empresas. Otra de las integrantes lo manifiesta claramente al decir: “Pertenezco también a una comunidad de mujeres cerveceras. La fuerza femenina es *power*. Lo que buscamos es empoderar a las mujeres” (J. Siley, comunicación personal, 10 de febrero de 2020).

Según Lagarde (2006): “No es una casualidad que las mujeres hagamos pactos cuando nos encontramos en lo público y ahí están el lenguaje y las maneras de relacionarse para lograr el acuerdo de intervenir, proponer, impulsar o ejecutar tantas cosas” (p. 124). Esta mirada política que sobresale en la sororidad se hace efectiva porque se crean vínculos, se conecta y así se encuentran asuntos comunes de lucha. Ahora bien, aunque los vínculos se empiezan a gestar a través del programa de *mentoring*, en algunos casos se fortalecen especialmente a través de la conexión emocional, dado que se comparten las vivencias propias de las mujeres en relación con la motivación para lograr los objetivos, la alegría por el logro de las otras y la posibilidad de hacerse partícipe de cada uno de ellos. Como lo manifiesta otra de las mentorizadas: “recibir ánimo, energías positivas y que te digan que eres capaz me dio mucho apoyo emocionalmente hablando” (J. Herrera, comunicación personal, 28 de enero de 2020).

Esa emotividad no se queda allí; comienza a crecer, generando a su vez responsabilidad entre las participantes. Nace un sentimiento de compromiso de las que van más adelantadas con las que hasta ahora están iniciando, lo que crea conexiones que pasan por el diálogo: “Reunirnos recurrentemente o juntarnos a conversar sobre lo que va sucediendo hace que, entre todas, generemos más compromisos y conexiones para mantener nuestra meta de estar juntas” (N. Suárez, comunicación personal, 9 de febrero de 2020). También comienza a sugerirse agendas donde puedan poner en contexto nuevas proyecciones, no solo sobre los aspectos que enfrentan como mujeres, sino que además comparten el conocimiento acerca de cómo administrar sus negocios. Esto las lleva a una comprensión más amplia de lo que significa ser empresarias.

Ahora bien, la construcción de esas redes y conexiones les ha permitido a las mujeres enfrentar eventualidades que son resultado de variables externas, como nuevas políticas económicas, manifestaciones sociales, catástrofes naturales, pandemias o cambios locales. Por eso, con la ayuda de las demás mujeres del grupo, se fortalecen y refuerzan las acciones de las empresarias. Así, respecto al estallido social chileno en 2019, otra de las mentorizadas contó lo siguiente: “la crisis social no me afectó, incluso hice un poco más de mi cuota mensual. Y en cuanto a la mentoría, con la mentora nos hablábamos por teléfono para

mantenernos en contacto” (C. Gómez, comunicación personal, 10 de febrero de 2020). Asimismo, el resto de las mentorizadas advirtió que hubo continuidad en el proceso de mentoría, aunque con menos frecuencia en razón a las nuevas condiciones del país por las movilizaciones sociales.

Entonces, como afirma Cámara (2020), “Quizá por aquí vaya el tipo de sororidad que necesitamos construir: una hermandad de mujeres que no se limite a lo emocional, sino que sirva como palanca colectiva para cambiar el mundo y transformar la vida” (p. 5). De ahí que el análisis deja ver que la sororidad es una fuerza que mueve a las mujeres desde la conexión emocional hasta el logro de los objetivos colectivos empresariales, con base en compartir conocimiento de las experiencias vividas y dar a conocer el camino recorrido por ellas, para encontrar motivaciones que reflejan situaciones parecidas en sus luchas individuales, profesionales y empresariales (Restrepo & Oviedo, 2018). La sororidad está fundamentada en

experiencias [...] que es preciso internalizar y extender hasta convertirlas en el eje de una ética política entre nosotras. Millones de mujeres no habrían sobrevivido sin el soporte, el apoyo, el reconocimiento, la transmisión de descubrimientos y la autoridad de otras. (Lagarde, 2006, p. 129)

***Role models* femeninos**

Uno de los grandes obstáculos para el empoderamiento es la generalización de estereotipos que cuestionan la confianza de las mujeres frente a los retos personales y profesionales que se dan en su día a día y programan su futuro. Por esa razón, a través de los *role models*, esto es, los modelos a seguir de quienes han logrado ubicarse en posiciones importantes en el mundo de los negocios, la tecnología y la ciencia, se inspira a otras mujeres a seguir estos caminos (Smith & Erb, 1986). En este estudio, las mentorizadas han aprovechado la posibilidad de compartir experiencias, miedos, logros, fracasos y sueños, que son el resultado de la disciplina, el sacrificio y el apoyo de otras personas que han potenciado su valía.

Tanto hombres como mujeres han escogido, ya sea de forma consciente o inconsciente, modelos a seguir (Carrington et al., 2008). De acuerdo con Schier (2020), para las mujeres, estos *role models* aumentan la autoconfianza y permiten que compita y progrese en su contexto profesional y de negocios, lo que se ha evidenciado en la literatura motivacional. Así, los modelos a seguir tienen tres funciones: “(a) actuar como modelos de comportamiento, (b) representar lo posible y (c) ser inspirador[es]” (Morgenroth et al., 2015, p. 466). Con base en este referente teórico, se observó la existencia de admiración de las mentorizadas hacia sus mentoras, lo que sin duda repercute en los cambios ocurridos en poco menos de seis meses a nivel de direccionamiento de sus empresas.

Las mentoras y mentorizadas se identifican con las historias de vida de las otras, pues encuentran puntos comunes o características que no cuestionan, sino que asumen como una razón más para potenciar sus habilidades en el campo empresarial. Por ejemplo:

“Tenemos mucho en común, estuve súper bueno el emparejamiento. Tenemos las mismas realidades familiares. Maridos con rasgos asperger” (M. J. Cifuentes, comunicación personal, 10 de febrero de 2020). Esta situación permite mirar los *role models* desde una perspectiva distinta a la que siempre se ha aportado en la literatura académica, puesto que las ubica frente a modelos femeninos en los que pueden reflejarse ellas mismas, sin estar obligadas a seguir los modelos masculinos (Medina-Vicent, 2015) que han sobresalido en el campo de los negocios. Esto, sin duda, es un avance para superar las brechas de género.

Al reflejarse en el espejo de otra mujer con la misma realidad —“Lee igual que yo... me dice que se ve reflejada en mí”; “ella es una mujer ocupada y yo también soy una mujer ocupada” (J. Siley, comunicación personal, 28 de enero de 2020)—, se generan espacios de confianza, trabajo conjunto y se crean lazos de sororidad entre ellas, lo que hará que quien recibe la mentoría la replique en un futuro inmediato. Este proceso de reconocer los *role models* consolida la admiración entre ellas y promueve que sigan dándose la mano y contándole a otras cómo se puede cambiar el entorno. Es decir, hay un aprendizaje por modelación, donde se replican aquellas actividades que dan resultados positivos, sin que esa experiencia dependa de una sola persona, sino que se convierten en grupos haciendo lo mismo y compartiendo experiencias:

Yo encuentro que [la mentora] tiene todas las capacidades para enseñarme; como te decía yo, si tú caminaste por acá y no te caíste, yo sé que si camino por ahí no me voy a caer. Entonces ella me va a enseñar todas esas cosas [...] para no caer veinte veces, para aprender. (S. Miranda, comunicación personal, 9 de febrero de 2020)

Es grato y relevante indicar cómo las mentorizadas se refieren a sus mentoras, algunas con más visibilidad local, regional, nacional o internacional. Por ejemplo: “Fue positivo, ella es un referente femenino, súper *power*. Una mujer que anda a la par de los hombres, que es independiente” (M. J. Cifuentes, comunicación personal, 10 de febrero de 2020); “Es seca. Yo la veía más fría; y no, para nada, es un siete” (J. Siley, comunicación personal, 28 de febrero de 2020). La admiración conduce a la inspiración y motivación ante las adversidades y los obstáculos para lograr metas, más que todo en el ámbito profesional, como lo menciona Medina-Vicent (2015): “Cualquier persona que desee mejorar en el desarrollo de su trabajo debe inspirarse en la experiencia de otros/as” (p.5).

De igual manera, la validación de las habilidades, competencias y propuestas nutre aún más esta experiencia del *mentoring*, en la medida que, para las mentorizadas, las palabras de reconocimiento sobre su labor les permiten empoderarse como empresarias: “la mentora me dice que aprendo rápido, está orgullosa, me dice que está feliz” (J. Herrera, comunicación personal, 28 de enero de 2020). En términos generales, a medida que se han ido imponiendo nuevas teorías que abordan el desarrollo de los países desde la mirada

2 En Chile, la calificación va de 1 a 7. Se dice de alguien que es “un siete” para expresar que es de lo mejor, está en el nivel más alto.

de las relaciones internacionales, se ha dado mayor visibilidad y empoderamiento a caras nuevas que lideran movimientos sociales en Occidente y Oriente, que van adquiriendo importancia en las luchas femeninas. Por ello, ahora es posible empoderar, seguir y replicar las acciones de otras mujeres que son portada de las noticias y periódicos por su actuación pública en diferentes áreas: ciencia, economía, política, educación, etc.

Mentoring: compartiendo experiencias

Como se recoge de los relatos de las mentorizadas, la relevancia del *mentoring* radica en el aprendizaje que recibieron de sus mentoras gracias a la transmisión de sus conocimientos experienciales. Este aprendizaje, por una parte, las impulsó a cumplir los objetivos propuestos y, por otra parte, las ayudó a modificar o eliminar otros que las desviaban del crecimiento de su saber hacer. Por ello hay un reconocimiento del desarrollo de sus empresas al participar en el programa de *mentoring*: “avancé un paso más bien grande de lo que estaba [...]. El *mentoring* me ayudó en el tema de la organización” (C. Paredes, comunicación personal, 28 de enero de 2020).

Se percibe, además, un deseo de mantener el contacto, toda vez que la relación de *mentoring* se gesta desde un vínculo emocional que, como lo expresa una de las mentorizadas, se mantiene a pesar de haber culminado el proceso del *mentoring*: “Me habría gustado haber compartido más [...], todos los lunes nos saludamos [...], hablamos a lo menos una vez a la semana, y yo sé que, si necesito cualquier cosa, voy a poder contactarla” (J. Siley, comunicación personal, 28 de enero de 2020). Se ve asimismo la importancia que dan al programa al manifestar su intención de continuar con este vínculo en el tiempo, así como de ser parte de otras instancias que busquen generar redes colaborativas: “Quisiera seguir en contacto con ella” (J. Herrera, comunicación personal, 28 de enero de 2020).

Las mentorizadas reconocen un estatus en la mentora desde la concepción de que requieren de su ayuda. Esto se ve reflejado en lo siguiente: “Sentí un poco de incomodidad al principio al tener que buscar los espacios para hablar con la mentora, pero luego sentí confianza para hablarle incluso de algo simple” (N. Suárez, comunicación personal, 9 de febrero de 2020). En este sentido, es importante entender el vínculo que encarna el *mentoring* en términos de los imaginarios que se ciernen sobre la mentora como una experta capaz de ayudar a solucionar los obstáculos, pero que el trato constante con ella permite eliminar ciertos comportamientos que reflejan inseguridades, lo cual hace que se empoderen de su proceso como empresarias.

El *mentoring*, como “proceso de mejora guiado y flexible, con un apoyo continuo, que logra el desarrollo a largo plazo del pupilo y le capacita para la comprensión de temas personales, organizativos y políticos, que pueden afectar el desempeño actual o futuro” (Núñez & Grande, 2012, p. 65), permite identificar una apuesta conjunta de lograr un objetivo que llevará a que en la transmisión de la información y la experiencia se generen resultados positivos para quienes participan de este proceso. Por su parte, Francés y Mocholí (2015) advierten que debe existir una voluntad expresa de participar en el pro-

ceso, lo que garantiza que cada una de las partes reconoce en la otra unas potencialidades para encontrar soluciones conjuntas.

Limitaciones

Dada la configuración del ecosistema empresarial de la región de Valparaíso, conformado principalmente por pymes, y la escasa información sobre las empresas cuyas propietarias son mujeres en los sistemas de transparencia pública, se debió construir un nuevo perfil para reclutar tanto a mentoras como a mentorizadas. Esto implicó un nuevo desafío a la investigación, que buscaba implementar el programa de *mentoring* para empresarias. Por ello se recomienda contar con un sistema que registre de manera ágil y confiable a las mujeres empresarias de la región.

En el mismo sentido, se advierte la necesidad de simplificar el perfil tanto de mentorizadas como de mentoras, debido a que el acceso restringido a la información empresarial básica y la incongruencia en la autodeclaración de información de las empresarias en organismos estatales ocasionó una selección errónea en casos que no cumplían con los requisitos para participar del programa de *mentoring*. Esto amplió el tiempo de reclutamiento, lo que implicó la intervención de especialistas de recursos humanos en la selección de las empresarias que cumplieran ciertos criterios técnicos (empresa formalizada y años de constitución) y criterios actitudinales de ambos perfiles (mentoras y mentorizadas) respecto a competencias blandas rescatadas desde Alles (2002).

Por otra parte, es destacable la ocurrencia del fuerte estallido social presente en Chile desde octubre de 2019 que paralizó completamente al país. En este contexto, las relaciones interpersonales y laborales se ralentizaron debido a la inseguridad de desplazarse dentro de las ciudades y el país. La jornada laboral, y con ella la actividad pública, se redujo significativamente. Esto constituyó un gran factor de dificultad para dar seguimiento a las fechas establecidas en el programa piloto.

Conclusión y recomendaciones

En medio de la diversidad de soluciones construidas a lo largo de la lucha de las mujeres por la igualdad, resalta en la literatura académica el uso de los procesos de *mentoring* como una propuesta que mejora el acercamiento, el reconocimiento y la adaptación en el mundo de los negocios, y trasciende en el desarrollo personal, profesional y empresarial de las mujeres a futuro. Como lo mencionan Núñez y Grande (2012), el *mentoring* ha sido un instrumento que le ha facilitado a la mujer su incorporación en la empresa, en la medida que la apoya para afrontar los cambios que se presentan en la transición por los diferentes cargos directivos o los desafíos empresariales. La adquisición de nuevos conocimientos a partir de un acompañamiento que no solo devela el aprendizaje, sino que incorpora la experiencia, genera mayor motivación y ayuda a transitar de manera tranquila y consciente los desafíos presentes y futuros.

El *mentoring* da cuenta de un proceso que mejora las competencias de las mentorizadas a través de un aprendizaje modelado por la mentora, quien tiene un alto nivel de experiencia, ya sea en la empresa o en el campo de los negocios. La mentora utiliza sus conocimientos y experticia para aportar en el camino que recorre la mentorizada, pues se busca mejorar o explorar competencias que en el ámbito personal y profesional la consoliden en los negocios. Este tipo de herramientas de desarrollo personal ha sido una de las recomendaciones que aporta la literatura en torno al emprendimiento de la mujer, pues se muestra como una salida a las distintas barreras que deben afrontar en el laberinto por el cual transitan para llegar al éxito empresarial.

Para el equipo de investigadoras fue relevante encontrar que el grupo de mentoras y mentorizadas mantuvieron un gran nivel de compromiso, pues continuaron con el proceso de *mentoring* de manera independiente tras el vínculo propiciado por la Universidad de Valparaíso, a pesar de las circunstancias políticas y sociales vividas en Chile. Las dificultades de transporte y uso de los espacios públicos y privados no fueron un impedimento para seguir trabajando de acuerdo con lineamientos y objetivos propuestos por cada una de ellas. Durante este periodo, generaron nuevas instancias para impulsar el programa, dentro de las cuales destaca la iniciativa de las mentoras por visibilizar las empresas de las mentorizadas.

Las mentorizadas viven y entienden las relaciones de mujeres como redes de trabajo, no solo desde la amistad, sino desde el reconocimiento mutuo como mujeres de negocios. De esta forma, construyen redes comerciales en las cuales descubren que pueden llegar a ser mujeres como sus mentoras, que proyectan su empresa al incorporar en el propio hacer conductas y formas de relacionarse exitosas para conducir sus negocios a largo plazo.

Agradecimientos

Las autoras desean agradecer a la Universidad de Valparaíso (Chile), SernamEG y a las emprendedoras del proyecto Ecosistema Mujer de Valparaíso, Chile, por su apoyo en la realización de este artículo.

Declaración de divulgación

Las autoras declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo. Este artículo es resultado del proyecto de investigación “Ecosistema Mujer”, desarrollado por el semillero de investigación contable Alimapu Püron de la Universidad de Valparaíso (Chile).

Financiamiento

Las autoras declaran que la realización de este artículo fue financiada por la Universidad de Valparaíso y la Universidad Santiago de Chile.

Sobre las autoras

Katherine Restrepo Quintero es magíster en estudios y gestión del desarrollo de la Universidad de La Salle, y contadora pública del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Docente de la carrera de Contador Público y Auditor de la Universidad de Santiago de Chile.

<https://orcid.org/0000-0002-5305-9992> - Contacto: katherine.restrepo@usach.cl

Lorena Natalia Cuadra Palma es magíster en literatura chilena e hispanoamericana y licenciada en lingüística y literatura hispánica de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Docente investigadora de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, Chile.

<https://orcid.org/0000-0002-7607-7309> - Contacto: natalia.cuadra@uv.cl

Referencias

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Granica.
- Barker, P., Monks, K., & Buckley, F. (1999). The role of mentoring in the career progression of chartered accountants. *The British Accounting Review*, 31(3), 297-312.
- Briseño, N., Riveros, A., & Velásquez, K. (2018). *Mentoring para mujeres emprendedoras* (ponencia). XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Universidad Autónoma de México, Ciudad de México.
- Batliwala, S. (2007). El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción. En M. León (Ed.), *Poder y empoderamiento de las mujeres* (pp. 187-211). T/M Editores.
- Cámará, J. (2020). *Sororidad y conciencia femenina: qué hermandad de mujeres para qué propuesta política*. Universidad Complutense de Madrid.
- Carrington, B., Tymms, P., & Merrell, C. (2008). Role models, school improvement and the “gender gap”—do men bring out the best in boys and women the best in girls? *British Educational Research Journal*, 34(3), 315-327. <https://www.jstor.org/stable/40375493>
- Cohen, J., Dalton, D., Holder-Webb, J., & McMillan, J. (2018). An analysis of glass ceiling perceptions in the accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 164, 17-38. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4054-4>
- Cuadra, L. N., & Restrepo, K. (2020). La mutación del habitus empresarial chileno a partir de dos metáforas sobre el liderazgo femenino. *Revista Científica General José María Cerdova*, 18(30), 461-476. <https://doi.org/10.21830/19006586.592>
- Eagly, A. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1-12. <https://bit.ly/2ULnET8>
- Foster, B. P., Lonial, S., & Shastri, T. (2011). Mentoring, career plateau tendencies, turnover intentions and implications for narrowing pay and position gaps due to gender structural equations modeling. *Journal of Applied Business Research*, 27(6), 71-84. <https://doi.org/10.19030/jabr.v27i6.6467>
- Francés, J., & Mocholi, J. (2015). El mentoring en el sistema educativo. *Supervisión 21. Revista de Educación e Inspección*, 38. <https://usie.es/supervision21/mentoring-en-el-sistema-educativo/>
- Freire, P. (1986). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.

- Guerrero, M., Serey, T., Ibáñez, M., Romani, G., & Fernández, C. (2019). *Mujeres y actividad emprendedora en Chile* (reporte GEM). <https://bit.ly/3JpGEq>
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business Review*, 86(9), 86-95.
- Heller, L. (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos* (Serie Mujer y Desarrollo, 93). Cepal. <http://hdl.handle.net/11362/5818>
- Hidalgo, C. (2017). *El triunfo de la información. La revolución del orden: de los átomos a las economías*. Penguin Random House.
- Ladge, J., Eddleston, K. A., & Sugiyama, K. (2019). *Am I an entrepreneur? How imposter fears hinder women entrepreneurs' business growth*. Business Horizons.
- Lagarde, M. (2006). *Pacto entre mujeres: sororidad. Aportes para el Debate*, 123-135. <https://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/25/09.pdf>
- Lagarde, M. (2009, 11 de junio). La política feminista de la sororidad. *Mujeres en Red, El Periódico Feminista*. <https://www.mujeresenred.net/spip.php?article1771>
- Martínez, S. (2017). Procesos de empoderamiento y liderazgo de las mujeres a través de la sororidad y la creatividad. *Dossiers Feministes*, 22, 49-72. <https://bit.ly/3GRuDQu>
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana. Opciones para el futuro*. Cepaur.
- Medina-Vicent, M. (2015). Role models, mentoring y redes de mujeres profesionales: educar en valores feministas para fomentar liderazgos éticos. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2(4), 1-19. <https://bit.ly/34ZApI0>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (Chile). (2019). *Boletín ELE-5: Principales resultados*. Unidad de Estudios, División de Política Comercial e Industrial. <https://bit.ly/3oSUW2J>
- Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The motivational theory of role modeling: How role models influence role aspirants' goals. *Review of General Psychology*, 19(4), 465-483. <https://doi.org/10.1037/gpr0000059>
- Núñez, P., & Grande, F. A. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: *Intangible Capital*, 8(1), 61-91. <https://bit.ly/3HRu6j1>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe. <https://bit.ly/2QSJCmp>
- Olivero, O. A. (2014). Mentoring minorities and women. En *Interdisciplinary Mentoring in Science. Strategies for Success* (pp. 63-88). Academic Press.
- Restrepo, K., & Isaza, J. (2019). ¿De lo masculino a lo femenino? Reflexiones sobre el mercado laboral de la contaduría pública. *Revista Científica General José María Córdova*, 17(27), 527-553. <https://doi.org/10.21830/19006586.385>
- Restrepo, K., & Oviedo, E. (2018). La medición y valoración del trabajo de las mujeres en las empresas colombianas. En *Las cuentas invisibles del trabajo de las mujeres*. Editorial Nueva Jurídica.
- Schier, U. K. (2020). Female and male role models and competitiveness. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 173, 55-67.
- Smith, W. S., & Erb, T. O. (1986). Effect of women science career role models on early adolescents' attitudes toward scientists and women in science. *Journal of Research in Science Teaching*, 23(8), 667-676.
- Tokman, A. (2011). *Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial* [informe de estudio]. <https://bit.ly/3buWOFR>