

**LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN FEMENINA:
EMPRESARIAS, UN MODELO POR EXPLORAR**

DIANA CAROLINA VESGA FAJARDO



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

BOGOTÁ, 2008

**LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN FEMENINA:
EMPRESARIAS, UN MODELO POR EXPLORAR**

DIANA CAROLINA VESGA FAJARDO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTORA
MARIA CONSUELO CÁRDENAS DE SANTAMARÍA
DOCENTE FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

BOGOTÁ, 2008

“Cuando mis alumnas me preguntaban cómo me las había arreglado para estar casada, tener hijos y trabajar al mismo tiempo, me sentía en falso: no lo había conseguido”
M. Albright *“Memorias”*

Reflexiones y agradecimientos

Ante las indagatorias de mis compañeros de maestría intentando encontrar la razón para haber elegido el liderazgo femenino como el tema de investigación para mi proyecto de grado, por encima de asuntos financieros que fueran más consecuentes con mi robusta experiencia profesional en ese ámbito; mi respuesta giraba en torno a la importancia que tiene el liderazgo desde una perspectiva más estratégica. Debo admitir que a pesar de mis extensas disertaciones, sus caras siempre indicaron algún nivel de incredulidad. Incluso, cuando en algunas de nuestras charlas surgía el grado de dificultad que me representaba este proyecto de investigación alguno de ellos me dijo “pero claro: cualquier cosa relacionada con comprender a las mujeres tiene que ser complejo”.

Solo hasta que tuve la oportunidad de abordar las entrevistas con aquellas mujeres emprendedoras exitosas pude ratificar las razones esbozadas en el punto de partida de este proceso: quien estudia un MBA no debe esperar como resultado final unos conocimientos técnicos y generales, por el contrario, debe comprender las múltiples dimensiones involucradas en lo que representa llevar una organización hacia el éxito.

En ese sentido este proyecto de grado superó mis expectativas con creces. Haber tenido la oportunidad de explorar desde una perspectiva humana las capacidades que estas mujeres han desplegado en pro del desarrollo del país, haciendo un recorrido a través de sus dificultades y limitaciones, logrando empresas posicionadas y robustas, y encontrando elementos tan valiosos como los resultados que aporta esta tesis, no hubiera podido llevarse a cabo de otra manera

sino motivada y guiada por quien más conoce del tema a nivel nacional: Connie Sanz de Santamaría, quien respaldó incondicionalmente este proyecto y supo encauzar las pasiones que en mi despertaba, en pro de mantener un sentido crítico sobre los resultados de esta investigación

Esto me lleva entonces al origen de toda esta experiencia, llevándome a recordar a quienes fueron el motor que originó mi participación en la maestría: Maria Lorena Gutiérrez, decana de la Facultad, y Rafael Vesga, profesor asociado y mi entrañable hermano. Su respaldo en momentos en que mi autoconfianza se encontraba minada, se tradujo en una experiencia de vida personal y profesional sin precedentes para mí. Gracias a ellos, culmino con la entrega de este proyecto de grado esta valiosa etapa para abordar con otros bríos lo que será mi vida profesional de ahora en adelante.

Agradezco especialmente a mi hermano y a mi madre, quienes con su ejemplo de dedicación al trabajo siempre me enseñaron donde estaba el punto de partida – trabajar con empeño, dedicación y constancia-, aunque aun estoy a la espera de algún indicio sobre el punto de llegada, en particular sobre si puedo confiar habrá algún momento de descanso o esta costumbre de mantenernos dinámicos jamás nos conducirá a ese descanso.

También quiero en este punto hacer referencia al papel de respaldo que ocupó Luis Bernal, quien con su actitud comprensiva y de apoyo alivió enormemente el tránsito por aquellos momentos de oscuridad profesional.

Por último, y en honor a quien es el eje de mi vida en este momento, debo agradecer a mi esposo quien me apoyó y soportó pacientemente estos dos años de ausencia, a pesar de sus dudas sobre el impacto de este programa en nuestras vidas.

CONTENIDO

Introducción.....	10
Participación Femenina en la Alta Gerencia	14
Liderazgo	16
<i>Dimensiones del Liderazgo.....</i>	<i>26</i>
<i>Gerente vs. Líder</i>	<i>33</i>
Liderazgo Femenino.	39
<i>Principales Hallazgos.....</i>	<i>40</i>
<i>Dificultades.....</i>	<i>46</i>
<i>El Liderazgo Femenino en Latinoamérica</i>	<i>48</i>
Emprendimiento	52
<i>Emprendimiento Como Motor de Desarrollo</i>	<i>55</i>
<i>Factores que Afectan el Emprendimiento</i>	<i>57</i>
Método	69
<i>Sujetos</i>	<i>69</i>
<i>Instrumento</i>	<i>72</i>
<i>Procedimiento</i>	<i>72</i>
Resultados	74
<i>Políticas.....</i>	<i>75</i>
<i>Cambio.....</i>	<i>77</i>
<i>Poder y Autoridad</i>	<i>79</i>
<i>Toma de decisiones</i>	<i>83</i>
<i>Género</i>	<i>87</i>
Discusión	94
Bibliografía.....	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Rasgos y destrezas de los Líderes efectivos.	20
Tabla 2. Los estilos de liderazgo según Goleman.....	25
Tabla 3. Diferencias entre el Líder y el Gerente	34
Tabla 4. Mitos y realidades sobre el trabajo de los gerentes según Mintzberg	35
Tabla 5: Dos liderazgos opuestos: el tradicional y el femenino	43
Tabla 6: Habilidades de hombres y mujeres.	45
Tabla 7 Comparación internacional de la valoración social del ser empresario con respecto a su validez como elección e carrera.	66
Tabla 8 Características individuales de las entrevistadas	70
Tabla 9 Personas comúnmente consultadas según el tipo de situación.	83

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cadena causal de efectos: impacto del líder en el equipo.	18
Ilustración 2 Aproximación Racional para la Toma de Decisiones.	30
Ilustración 3 El proceso de emprendimiento según GEM.....	58
Ilustración 4 Relación entre la Tasa de Creación de Nuevas Empresas de los hombres con respecto a las mujeres.	60
Ilustración 5 Diferencias en las motivaciones por oportunidad necesidad u otro motivo, según género.....	61
Ilustración 6 Motivación de las mujeres para el emprendimiento por país.	62
Ilustración 7 Diferencias en la Rentabilidad Neta entre empresas lideradas por mujeres y por hombres.....	67

APENDICES

Apéndice A. Guía de Entrevista	107
Apéndice B Entrevista a Maria Constanza Jaramillo	112
Apéndice C Entrevista a Patricia Arce.....	118
Apéndice D Entrevista a Ana Milena Cadavid	125
Apéndice E Entrevista a Lilian Simbaqueba.....	132
Apéndice F Entrevista a Bárbara Serrano de Ortiz	141
Apéndice G Respuestas de Martha Cecilia Umaña.	146
Apéndice H Dimensiones de Análisis.....	154

Introducción

El avance ha sido lento, pero el mayor acceso de la mujer a las posiciones de decisión en el ámbito productivo a nivel mundial es tan evidente que ha generado un especial interés por comprender las características de su liderazgo y el impacto de la participación femenina en los diferentes sectores económicos. Sin embargo, como no llega a la punta de la pirámide organizacional en la misma proporción que los hombres, así tenga la misma educación, encontrar la causa de esta baja participación de la mujer, ha sido el enfoque dado a algunas investigaciones recientes. Sin embargo, el interés en Latinoamérica por estos temas ha estado más bien rezagado y no hay cifras confiables al respecto. De allí nació el proyecto Women Business Leaders in Latin America (WBLL), liderado por Sylvia Maxfield del Simmons College en Boston. El objetivo de esta línea de investigación es estudiar a las mujeres en posiciones de dirección en Latinoamérica y ya se han recogido datos en dos momentos, 2002 y 2006 en varios países de Latinoamérica.

La Facultad de Administración de la Universidad de los Andes ha venido desarrollando una línea de investigación desde comienzos de los años noventa sobre el tema de las mujeres en posiciones de dirección, resultado de lo cual se publicó el primer libro sobre el tema “Mujeres Ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales” editado por las profesoras Arango, Viveros y Bernal (1995). La investigación en los últimos cinco años sobre este tema ha estado liderada por María Consuelo Cárdenas de Santamaría quien ha sido parte del equipo de Maxfield. Este año Cárdenas de Santamaría y Maxfield, en conjunto con Lidia Heller publicaron el libro: “Mujeres y Vida Corporativa en Latinoamérica. Retos y Dilemas” recogiendo los resultados alcanzados en las investigaciones adelantadas en la región sobre los obstáculos a que se ven enfrentadas las

mujeres en el desarrollo de sus carreras profesionales y su proceso de ascenso al interior de las organizaciones.

Esta línea de investigación enfocada a comprender las características del liderazgo femenino, y en particular su impacto en las organizaciones, se ha adelantado fundamentalmente a través de entrevistas a mujeres que están en la cima de la pirámide corporativa en un recorrido por sectores específicos: público, salud, financiero y consumo masivo. Los hallazgos conducen a aseverar que la mujer cuenta con un estilo de liderazgo particular, e incluso algunas de estas investigaciones aseveran que el “liderazgo femenino” es el motor de formas administrativas que pueden llevar la gestión de las organizaciones por nuevos y favorables caminos.

De igual forma en estas investigaciones se han identificado elementos comunes que logran explicar el proceso que surten estas ejecutivas para llegar a la cima y la diversidad de las complejidades que lo rodean, como puede ser la denominada “masculinización” de su estilo de liderazgo, la poca credibilidad que rodea su gestión, las dificultades para entrelazar (con frecuencia sin éxito) su rol como ejecutiva y madre, entre otras. etc.

Quedaba pendiente entonces identificar en que términos los hallazgos encontrados en investigaciones alrededor de la mujer ejecutiva en las organizaciones, difieren o se asemejan a las condiciones que enfrentan aquellas que toman la decisión de ser emprendedoras pues las complejidades propias del proceso de creación de empresa pueden ser diferentes a las que observan aquellas interesadas en ascender en la escala de la organización a la que están vinculadas. Esta nueva perspectiva de investigación puede plantearse en torno a las siguientes preguntas: **Es diferente ser gerente de ser emprendedor? Estas diferencias pueden explicarse en alguna medida por diferencias de género? Cuáles son los obstáculos, diferenciados por género, a los que con**

frecuencia se enfrentan los emprendedores, donde el estilo de liderazgo juega un papel preponderante en su manejo o atención?

Esta nueva perspectiva en la línea de investigación que se venía adelantando cobra vigencia si se tiene en cuenta que las microempresas de propiedad de mujeres son uno de los segmentos de más rápido crecimiento. Según Lizarazo (2004), estudios estiman que entre el 30% y el 60% de las microempresas de América Latina y el Caribe pertenecen y son explotadas por mujeres. Reconociendo el avance de la mujer en el terreno del emprendimiento, es entonces válido explorar en este ámbito donde confluyen múltiples elementos que pueden aportar al descubrimiento de elementos comunes del liderazgo femenino.

Para llegar a la comprensión del liderazgo desde la perspectiva del emprendedor profundizando en las diferencias por género, es relevante examinar cuales son los motivadores y dificultades que influyen en la decisión de emprender un proyecto. Para ello la autora se apoya en el General Entrepreneurship Monitor (GEM), que a nivel mundial ha iniciado ya el proceso de encontrar esos factores que siendo comunes a hombres y mujeres, pueden tener o no un impacto diferenciado en las motivaciones para ser empresarios, según el género, y los clasifica como factores tecnológicos, económicos (micro y macro), demográficos, culturales y por último institucionales e intervención gubernamental.

Más allá de las conclusiones alcanzadas por GEM, el proyecto que aquí se presenta pretende participar de la línea de investigación que aborda una nueva perspectiva de la mujer en su función como empresaria y analizarla en términos de las particularidades que hombres y mujeres viven en el montaje y desarrollo de sus empresas propias. Teniendo en cuenta la importancia que tiene el emprendimiento para el desarrollo económico, se espera que las conclusiones de esta investigación puedan conducir tanto a las empresas como al gobierno a reconocer la importancia de este rol, e involucrarlo más estratégicamente en sus proyectos de mediano y largo plazo de desarrollo y apoyo al empresario.

La primera parte de este documento inicia exponiendo las tendencias de la participación femenina en el ámbito productivo, en particular en la alta gerencia, identificando el avance de la mujer hacia los niveles superiores de las organizaciones. En el segundo capítulo se adentra en la revisión sobre las teorías acerca del liderazgo en general, haciendo un recorrido por las diferentes corrientes desde las cuales ha sido estudiado, incluyendo las dimensiones del liderazgo (poder y autoridad, toma de decisiones y cambio) y una revisión de las diferencias entre el Líder y el Gerente encontradas en la bibliografía. Esta primera aproximación facilitará al lector la comprensión de los elementos característicos del liderazgo para recorrer a través del tercer capítulo las características, principales hallazgos y dificultades del liderazgo femenino, basados los hallazgos adelantados por el equipo liderado por Maxfield, y en particular aquellos publicados por Maxfield, Cárdenas y Heller (2008).

En el cuarto capítulo se da un giro hacia identificar el significado y la importancia del emprendimiento como motor de crecimiento económico, para luego recoger las conclusiones alcanzadas por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), especialmente aquellas relacionadas con las diferencias por género haciendo énfasis en los factores que afectan el emprendimiento y, en ese sentido, a las dificultades a las que se enfrentan ellas y ellos. El quinto capítulo explica la metodología utilizada en el trabajo de campo y los hallazgos son descritos en el capítulo sexto. En el séptimo capítulo la autora se detiene a construir un análisis que recoge las conclusiones de investigaciones anteriores en la misma línea, con los hallazgos de esta investigación.

Participación Femenina en la Alta Gerencia

La comparación realizada en el 2005 por Capelli y Hamori (2005) de los altos ejecutivos de la lista Fortune 100, de los años 80 con aquellos del 2001, refleja un cambio significativo en el perfil de quienes hacen parte de la alta dirección en las grandes corporaciones de los Estados Unidos. Esta comparación arroja elementos que evidencian importantes variaciones en sus características: son más jóvenes, hay más mujeres, en menor número han sido educados en instituciones de élite, han logrado ascensos con mayor rapidez y la rotación entre empresas es el elemento común para el desarrollo de sus carreras profesionales. Concluyen igualmente que en el 2001 hay muy pocas mujeres haciendo parte de la alta gerencia, pero sostienen que “aquellas que lo lograron llegaron más rápido y a más temprana edad que sus colegas masculinos”.

Sobre las tendencias de la presencia femenina en las altas posiciones, Powell (1993) afirma que a inicios de la década de los 90's, en Estados Unidos, la participación de la mujer en cargos de la Alta Gerencia no alcanzaba un 5%, en tanto que en otras funciones a nivel directivo, administrativo o gerencial, la mujer representaba un 42%. Estudios más recientes citados por Eagly y Carli (2007) indican que la participación de las ejecutivas en el grupo de los mejor remunerados en las empresas de Fortune 500, en cargos como presidente, CEO, COO, alcanza tan solo un 6%.

En otros ámbitos, como la política, el avance de la mujer ha sido significativo y en ese sentido el año 2006 será especialmente recordado por la llegada y consolidación de varias mujeres al poder: Michelle Bachelet asumió la presidencia en Chile, la canciller Ángela Merkel se consolidó en Alemania, en Estados Unidos Nancy Pelosi ocupa la presidencia de la Cámara de Representantes y Hillary

Clinton lanzó una opcionada candidatura a la Presidencia de este país, Cristina Fernández lanza su candidatura a la Presidencia en Argentina resultando triunfadora en las elecciones adelantadas en el 2007. Estos son algunos de los ejemplos reconocidos a nivel mundial, y podrían sustentar la frase pronunciada por Margaret Thatcher: *“en cuanto se concede a la mujer igualdad con el hombre, se vuelve superior a él”*. (Prieto, 2006, p 132)

Como puede verse, estos hallazgos son consistentes a nivel mundial, donde las mujeres están ocupando importantes posiciones de dirección, pero su participación en las más altas esferas de las organizaciones no se asemeja con su elevada presencia en niveles medios y bajos. Este fenómeno global puede explicarse en alguna medida por la dificultad de la sociedad empresarial para aceptar la diversidad de género. Se ha llegado a afirmar incluso que no existen condiciones incluyentes que reconozcan las características de grupos minoritarios, y para el caso específico de la mujer este hecho ha dificultado su acceso a elevadas posiciones en las organizaciones, e incluso limita sus posibilidades de crear empresa.

Más allá de estos obstáculos, es relevante lograr la comprensión de los factores subyacentes del liderazgo, en particular los que han sido determinantes para lograr el éxito de aquellas que han logrado superar estas limitaciones. Para comprender estos factores, es necesario revisar y profundizar inicialmente sobre conceptos como liderazgo, poder y autoridad. Los hallazgos alrededor del liderazgo femenino, se convierten entonces en un factor clave para nutrir lo que será la discusión alrededor de las diferencias por género.

Liderazgo

Como se dijo anteriormente, este recorrido inicia a través de la teoría, que se constituye en el soporte para comprender como el estilo de liderazgo determina la forma de enfrentar y resolver las dificultades que enfrentan hombres y mujeres en el proceso de creación de sus empresas, y si estas dificultades pueden tener matices según el género del emprendedor. Es a través de este preámbulo donde se enumeran las características del liderazgo que se constituyeron en los facilitadores para que ellas y ellos superen estos obstáculos, como ejercen ambos su liderazgo, al igual que el conjunto de valores, características y habilidades que debe tener un empresario en el entorno local, que es cada vez más globalizado.

El liderazgo ha sido abordado desde diversas escuelas de pensamiento. En esencia la diferencia entre ellas aparece en el mismo punto de partida. Una corriente sostiene que algunos individuos nacen para dirigir, en tanto que otras aproximaciones se sustentan en que el liderazgo puede ser desarrollado por las personas de forma proactiva y sistemática.

En general todas las corrientes identifican como la característica subyacente al liderazgo el cumplimiento de la tarea, planteado como la meta a alcanzar por el líder y su equipo. Greenberg (1994) recoge algunas definiciones, las cuales facilitan la identificación de los elementos comunes en los diferentes autores. Un elemento común de todas estas definiciones corresponde a la descripción del líder como un individuo que a través de sus acciones, facilita el movimiento de un grupo de personas hacia una meta común o compartida. Aunque estas definiciones llevan implícito que el liderazgo gira en torno a un propósito, una misión o un objetivo, no detallan la naturaleza específica de los actos realizados por el líder, o

las características de la meta a ser alcanzada, aspectos en los que profundizan algunas de las teorías que se revisarán más adelante.

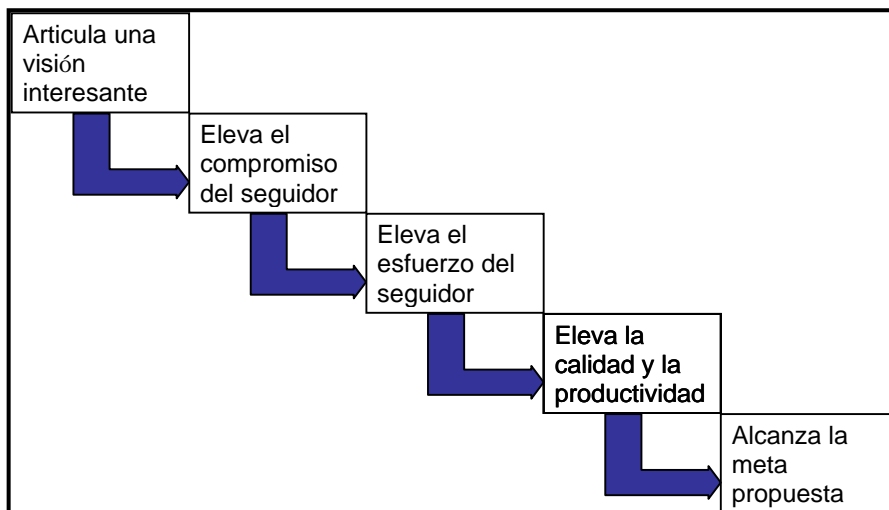
Sobre la importancia del rol del líder en el desarrollo de la tarea, según Yukl (1994) se puede esperar que la influencia ejercida por éste desencadene en el seguidor tres actitudes diferentes sobre su motivación para la realización de la tarea. (i) un elevado compromiso por parte del seguidor, reflejado en su acuerdo por desarrollar la tarea. (ii) un menor interés del seguidor para cumplir con el objetivo, quien no lo desarrollará bajo el mismo nivel de motivación en comparación con el primer resultado. (iii) resistencia por parte del seguidor, cuando esté en contra o al menos indiferente sobre la tarea a realizar e intente evadirla. Yukl (1994) incluso afirma que se espera que el líder cuente con la habilidad para enfocar los esfuerzos de sus seguidores, frente a una combinación cualquiera de las actitudes resultantes.

La influencia que tiene un líder puede interpretarse en diferentes niveles. Según Kreitner y Kinicki (2004), el líder es en esencia un inspirador y un motivador que a nivel de grupo construye equipos, logra cohesión y resuelve conflictos; y a nivel organizacional construye la cultura, por lo que se le considera como un generador de cambios. Estos autores aseveran también que para ello los líderes deben contar con la credibilidad de sus seguidores, lo que les exige ser honestos, inspiradores y competentes. En ese sentido, la gestión del líder puede ser evaluada de acuerdo con las expectativas que éste llega a cumplir para sus seguidores. De acuerdo con Yukl (1994), en general el seguidor busca que el líder desarrolle en él sentimientos como:

- Significado: el trabajo que se desarrolla tiene sentido y es importante
- Comunidad: la sensación de unidad lleva a los colaboradores a tratar a los demás con respeto y dignidad, y los anima a trabajar juntos en busca de las metas organizacionales
- Emoción: Los seguidores se sienten comprometidos con el trabajo.

Más allá de la definición de liderazgo, se observa que el interés de los investigadores del comportamiento organizacional se concentra en descubrir qué caracteriza a un líder, con el fin de establecer si estas particularidades pueden ser replicadas en otros. Yukl (1994) plantea que el líder puede tener efecto directo e indirecto en las organizaciones, y en la forma de realizar las tareas. Para ello representa con una cadena causal de efectos, el impacto del líder en su equipo, a través de una secuencia de hechos que conlleva un cambio gestado por él o ella, como puede observarse en la ilustración 1:

Ilustración 1 Cadena causal de efectos: impacto del líder en el equipo.



Fuente: Basado en Yukl (1994) p 7. Composición gráfica y traducción de la autora.

Según Yukl (1994) el líder puede tener dos tipos de efecto en las organizaciones. En primer lugar el efecto directo del líder en el equipo puede observarse a través de lo que el grupo que dirige está haciendo y el nivel de eficiencia y productividad con la que se éste desarrolla la tarea. Estos resultados de corto plazo pueden ser observables y medibles, y corresponden a la participación del líder en la asignación de roles al interior del equipo, la enseñanza de nuevas y más eficientes formas de hacer las cosas, entre otras.

Este autor en segundo lugar reconoce que el líder puede tener un efecto indirecto, que toma más tiempo en propagarse pero que trasciende en el tiempo, y que puede observarse en los cambios en la cultura organizacional, el desarrollo en los miembros del equipo de habilidades de largo plazo, cambios en la estructura organizacional o en la tecnología, e incluso modificaciones a la estrategia establecida para alcanzar las metas.

Más allá de la medición del impacto del líder en las organizaciones, múltiples aproximaciones han surgido con el fin de comprender la naturaleza del liderazgo, por lo que con base en este hecho a continuación se presentan en este documento, según la cantidad de factores contemplados para lograr la comprensión del líder eficaz. Respondiendo a esa categorización se inicia con la Teoría de los Rasgos de Personalidad y Comportamiento, seguido de las Teorías Contingentes o Situacionales y por último están las nuevas propuestas que pretenden explicar lo que las organizaciones esperan de sus líderes para llevarlas al éxito.

La Teoría de los Rasgos de Personalidad y Comportamiento¹, cuyo énfasis se centra en identificar en los líderes las características personales, tanto físicas como de comportamiento, que los diferencian de los seguidores sustentándose en el principio de que el líder nace, no se hace.

Algunas de las conclusiones más relevantes de esta corriente de investigación las recogen Stodgill en 1948 y Richard Mann en 1959, quienes destacaban los siguientes rasgos de personalidad típicos de los líderes: inteligencia, conciencia de las necesidades de los demás, deseo de aceptar responsabilidades, autoconfianza, altos niveles de energía y de actividad, conocimiento adecuado de la tarea e interés en ocupar una posición de dominio y de control. Stodgill (1974) citado por Yukl, (1994), establece que:

¹ Conocida como la Teoría de Rasgos

Un líder exitoso se caracteriza por su elevado sentido de la responsabilidad y cumplimiento de la meta, alta energía, pasión por la aventura, originalidad para la solución de problemas, capacidad para ejercer su iniciativa en situaciones sociales, posee autoconfianza y sentido de identidad personal, deseo de aceptar las consecuencias de sus decisiones y acciones, está preparado para absorber el estrés interpersonal, tiene buena disposición para tolerar la frustración y los retrasos, cuenta con habilidad para influir en el comportamiento de otros y la capacidad de crear estructuras sociales de interacción con un propósito definido.(Yukl,1994. pp 255)²

Yukl (1994) resume las conclusiones obtenidas en diferentes estudios con respecto a los rasgos y las destrezas que comparten los líderes efectivos tal como aparece en la Tabla 1:

Tabla 1. Rasgos y destrezas de los Líderes efectivos.

Rasgos	Destrezas
Adaptable a situaciones	Ingenioso, Inteligente
Alerta ante cambios en el entorno social	Conceptualmente preparado
Ambicioso y orientado al logro	Creativo
Asertivo	Diplomático y táctico
Cooperativo	Habilidad verbal
Decisivo	Conocedor de la tarea del grupo
Confiable	Organizado – habilidad administrativa
Dominante (deseo de influir en otros)	Persuasivo
Enérgico (alto nivel de actividad)	Destrezas sociales
Persistente	
Autoconfiado	
Tolerante al estrés	
Dispuesto a asumir responsabilidades	

Fuente: Basado en Yukl (1994) p 256. Composición gráfica y traducción de la autora

² Traducción realizada por la autora.

La segunda categoría no se detiene a analizar las características del líder, sino que incluye en el análisis las condiciones del entorno a las que éste se enfrenta, como se describe en la Teoría del Liderazgo Situacional. De acuerdo con Yukl (1994), estas teorías sostienen que la efectividad de un estilo de liderazgo radica en las particularidades de la situación, lo cual supone que los líderes deben comprender su propio comportamiento, el de sus subordinados y la situación antes de utilizar un estilo de liderazgo específico. Dicho planteamiento presupone además que el líder cuenta con habilidades de diagnóstico del comportamiento humano y actúa consecuentemente. Este autor adicionalmente sostiene, bajo el marco de estas teorías, que el líder debe aprender a manejar la situación con el fin de articular su estilo y el nivel de control, con la situación a la que se enfrenta.

Esta segunda categoría permite afirmar que en contraste con la Teoría de los Rasgos y el Comportamiento, el Liderazgo Situacional no se concentra en la perspectiva del líder, sino que reconoce la importancia del subordinado, la comprensión de este individuo (o colectivo) y su interés por la labor, agregando con ello un elemento clave al análisis de la tarea. Para este efecto asocia directamente las relaciones del líder con su equipo, basadas en la lealtad y la confianza, la estructura de la tarea y la posición relativa de poder del líder con sus subordinados.

Kreitner & Kinicki (2004) presentan cuatro teorías sobre el liderazgo situacional: el modelo de contingencia de Fiedler, la Teoría del Patrón – Meta y el Modelo de Hersey y Blanchard. Según el Modelo de contingencia de Fiedler el desempeño del líder depende de dos factores: (i) el grado en que la situación le da al líder control e influencia y (ii) la motivación básica del líder hacia la tarea ó las relaciones con sus subordinados. La Teoría del Patrón – Meta sugiere que el líder busca influir en las percepciones de sus subordinados sobre las metas laborales, las metas de desarrollo personal y los caminos para la consecución de esas metas.

El Modelo de Hersey y Blanchard propone que la efectividad de un líder depende de la disposición de sus seguidores, lo cual a su vez está relacionado tanto con la habilidad como con el deseo de estos de cumplir con la tarea. El estilo adecuado de liderazgo resulta entonces de analizar la combinación entre esa disposición con uno de los cuatro estilos de liderazgo: el que dirige, el que persuade, el que participa y el que delega

La teoría del Patrón – Meta propuesta por Robert House en la década de los 70s gira en torno a la motivación para desarrollar la tarea. Dicho de otro modo, en esta teoría cobra importancia la perspectiva del seguidor, en la medida en que éste espera que el líder sea un facilitador para el logro del objetivo. Según esta teoría, el líder es responsable de (i) reducir los obstáculos que interfieren con el cumplimiento de la meta, (ii) es un guía y da el apoyo necesario a sus subordinados y (iii) brindar reconocimiento adecuado por el logro de los objetivos.

Este modelo sostiene que la efectividad del líder depende de la interacción de cuatro estilos de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo y orientado a la meta) y las variables coyunturales que pueden hacer que un estilo de liderazgo sea más efectivo que otro. Estas variables coyunturales provienen de los patrones de comportamiento del empleado (a quien o a que atribuye las causas de su comportamiento, habilidad para la tarea, necesidad del logro, experiencia y necesidad de claridad) y de factores del entorno (independencia vs. interdependencia de las tareas y dinámica del trabajo en equipo). En conclusión el modelo de House da un paso adelante al reconocer una mayor complejidad en los elementos contemplados en el análisis: estilo de liderazgo a utilizar, condiciones de la situación a la que se enfrenta el líder, condiciones del equipo y sus integrantes y el entorno.

En un giro al análisis del liderazgo, desde mediados de la década de los 70s numerosas teorías surgen con el fin de explicar como los líderes pueden tener un

mayor efecto en las emociones, motivaciones, preferencias, aspiraciones y el compromiso de los seguidores; así como en la estructura, cultura y el desempeño de organizaciones complejas. Esta cuarta categoría arroja como resultado lo que según House (1994) se constituye en una clasificación general de los estilos de liderazgo, consolidando tres grupos de teorías: el liderazgo carismático, el transaccional y el liderazgo transformacional.

De acuerdo con esta categorización, el líder transaccional se concentra en las transacciones interpersonales gerente - subordinados, haciendo énfasis en las recompensas que los líderes ofrecen a estos últimos y las acciones correctivas que imparten cuando no se logra el cumplimiento de la tarea. Por su parte los líderes carismáticos enfocan su esfuerzo en motivar a sus colaboradores para alcanzar las metas de la organización, incluso por encima de sus propios intereses. Este estilo se desarrolla a través de un comportamiento simbólico como comunicación no verbal, valores, despliegue de confianza, etc. Quienes han desarrollado estas teorías reconocen que ambos estilos de liderazgo son importantes para el éxito de las organizaciones.

El estudio del liderazgo transformacional, que se constituye en la más completa aproximación existente a lo que se analizará posteriormente alrededor del liderazgo femenino, fue descrito por Burns en 1978 (Yukl 1994) como el proceso mediante el cual líderes y seguidores llevan el uno al otro hacia mayores niveles de la moral y la motivación. Estos líderes buscan trascender en la conciencia de sus seguidores soportados en ideales más altos, y valores morales tales como libertad, justicia, igualdad y humanitarismo. Los componentes de este liderazgo, carisma, estimulación intelectual y consideración individual, llevan a los seguidores a perseguir su meta bajo novedosos esquemas, aflorando sentimientos que se relacionan con lo que se puede denominar como "sacar lo mejor de sí mismos". Los seguidores del líder transformacional sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder, y en general los subordinados se convierten líderes autodirigidos.

Por último están las teorías denominadas en este estudio como las últimas propuestas, que surgen a finales del siglo XX resultado de que las organizaciones están inmersas en entornos cambiantes, altamente competitivos y exigentes, lo que las hace más proclives a comprender la esencia del liderazgo con el fin de establecer mejor sus estrategias para capturar el talento y mejorar las condiciones de los colaboradores que ya están al interior de sus filas. Estas teorías pretenden orientar a los líderes sobre las actitudes que deben asumir y fomentar al interior de sus equipos.

En ese sentido Collins (2001) publicó su teoría sobre lo esencial que debe poseer un líder eficaz para estar en capacidad de llevar a la empresa “hacia la grandeza”. Esta teoría denominada Liderazgo de Nivel 5, asevera que los líderes deben contar con una mezcla de humildad personal, resolución y una extrema e intensa voluntad profesional. Collins define la humildad personal como una práctica permanente de dar reconocimiento a otros, combinado con asumir permanentemente de manera personal las responsabilidades de los resultados desfavorables. Para que esta combinación de actitudes sea coherente, el autor enfatiza en la necesidad de conformar la alta gerencia con la gente correcta en combinación con el desarrollo y puesta en práctica de una férrea cultura de la disciplina.

Otra de las últimas propuestas gira en torno a establecer cuáles son los comportamientos específicos del liderazgo que generan resultados positivos. Goleman (2005) presenta los resultados de una investigación realizada por la firma de consultoría Hay / McBer, a través de una encuesta aplicada a 3871 ejecutivos. En sus conclusiones describe seis estilos de liderazgo cuyo origen hace referencia a componentes de la inteligencia emocional. De este modo afirma que los líderes coercitivos exigen un cumplimiento inmediato, en tanto que los líderes visionarios movilizan a las personas hacia una visión y los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Por su parte los líderes democráticos crean

consensos mediante la participación, los líderes que determinan el ritmo esperan excelencia y auto-orientación; y por último los líderes entrenadores desarrollan a las personas para el futuro.

El estudio indica que los líderes que obtienen los mejores resultados no dependen de un único estilo de liderazgo. Goleman detalla las situaciones de negocios en las que cada estilo es el más apropiado, y explica cómo los líderes que carecen de uno o más de estos estilos pueden ampliar su repertorio. En la tabla 2 se resumen los estilos de liderazgo, descritos desde varias perspectivas:

Tabla 2. Los estilos de liderazgo según Goleman

	Coercitivo	Visionario	Afiliativo	Democrático	Determina el ritmo	Entrenador
La forma de actuar del líder	Exige acción inmediata, según instrucciones	Moviliza alrededor de una visión	Crea armonía y lazos emocionales	Forma el consenso mediante participación	Establece estándares de alto desempeño	Desarrolla gente para el futuro
El estilo en una frase	“Has lo que te dije...”	“Vengan conmigo”	“La gente es primero”	“¿Cuál es su opinión?”	“Hazlo como yo, ahora”	“Intenta esto...”
Competencias de inteligencia emocional	Orientación al logro, iniciativa y autocontrol	Confianza en sí mismo, empatía, catalizador del cambio	Empatía, construcción de relaciones y comunicación	Colaboración, liderazgo de grupo, comunicación	Responsabilidad, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo del equipo, empatía
El estilo funciona mejor	En la crisis, cambios de fondo	Cuando el cambio requiere una nueva visión o se necesita una clara dirección	Cuando hay que resolver problemas de grupo, motivar en circunstancias exitosas	Cuando es necesario crear consenso	Para lograr resultados rápidos de un equipo muy motivado	Para ayudar un empleado a mejorar el desempeño o desarrollar fortalezas de largo plazo
Impacto en el clima de la empresa	Negativo	Altamente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuente: Revista Dinero 05 12 2000. http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=8452
Consultado el 15 de Abril de 2008

El autor sostiene que con la práctica, los líderes pueden aplicar estos distintos estilos para generar mejores resultados.

Dimensiones del Liderazgo

En el análisis de la teoría sobre el liderazgo aparecen tres elementos a los que se acogen tanto líderes como gerentes para alcanzar las metas propuestas al gestionar en escenarios sobre los cuales no cuentan con total información: poder y autoridad, cambio y toma de decisiones.

Poder y autoridad. Si la esencia del liderazgo es la capacidad de influir en otros y como se mencionó, para la existencia de un líder es necesaria la presencia de unos seguidores, el poder es el elemento subyacente a toda interacción y relación social al interior de las organizaciones. Yukl (1994), establece que el poder corresponde a la influencia potencial del agente sobre las actitudes y el comportamiento de una o más personas en un grupo objetivo.

El poder está limitado por la organización, ya que depende de su estructura y de la distribución de la discreción para la toma de decisiones, los flujos de información y la asignación de recursos; elementos que constituyen la fuente del poder. Ahora bien, éste se desarrolla en sentido bidireccional y en consecuencia puede fluir desde los subordinados hacia sus superiores según y como estén dadas las fuentes del mismo. El tipo de poder resultante de las fuentes descritas, estará directamente relacionado con la forma en que se obtenga. French y Raven en sus estudios publicados en 1959 sobre el Poder Social (Kreitner et al. 2004) establecieron que existen cinco fuentes interpersonales del poder:

- **Poder de Recompensa:** Es la capacidad de lograr el cumplimiento de la tarea a través del ofrecimiento de recompensas por el comportamiento deseado. Este tipo de poder estará directamente relacionado con el valor que de manera

subjetiva le asignen los subordinados a la recompensa que consideran está en poder del agente.

- Poder Coercitivo: Contrario al de recompensa, quien ejerce este tipo de poder influye en el subordinado a través de un castigo derivado de la conducta asumida. Los responsables de adelantar la tarea perciben que el agente tiene en su poder la capacidad de impartir un castigo que puede adoptar la forma de regaño, asignación de trabajos indeseables, supervisión más estrecha, etc.
- Poder Legítimo: Cuando los individuos logran el cumplimiento de las tareas basados primordialmente en su autoridad formal, es decir la base de su poder está asentada en la posición que ocupan en la organización.
- Poder de Experto: Es la capacidad de un individuo de influir sobre otros debido a que cuenta con conocimiento, habilidades, talentos o conocimientos especializados, los cuales son debidamente valorados por sus subordinados.
- Poder de Referente: La persona objetivo cumple porque admira o se identifica con quien imparte las instrucciones. Este está relacionado con el carisma de la persona, el cual desarrolla admiración y desea obtener la aprobación del agente.

Yukl (1994) diferencia poder de autoridad relacionando el primero con la capacidad de hacer que otros hagan lo que uno desea, en tanto que la autoridad se sustenta en el poder formal que tiene una persona resultado de su posición jerárquica al interior de la organización. La autoridad se caracteriza por estar implícita en la posición que ocupa el agente, ser aceptada por los subordinados y se utiliza en forma vertical, originándose en la cúspide y descendiendo a través de los niveles jerárquicos.

Cambio. Aunque en general al líder se le considera como un generador de cambios, esta característica está más asociada con los atributos descriptivos del líder transformacional, y es desde esta perspectiva que se encuentra la bibliografía relacionada con líderes y cambio. Yukl (1994) cita la investigación realizada por Tichy y Devanna (1986) con doce CEO's de grandes corporaciones en Estados Unidos con el fin de identificar los procesos comunes que ocurren cuando los líderes transforman las organizaciones. Sus hallazgos identifican una secuencia de cuatro fases: (i) reconocer la necesidad del cambio (ii) gerenciar la transición, (iii) crear una nueva visión e (iv) institucionalizar los cambios.

Estos autores identificaron tres grandes factores que inciden en el éxito del líder. En primer lugar su habilidad para identificar la necesidad de realizar transformaciones, a pesar de que los cambios en el entorno y al interior de las organizaciones sean graduales dificultando la posibilidad de realizar este diagnóstico. En segundo lugar, y con el fin de gerenciar la transición, es necesario que el líder esté en capacidad de apoyar al equipo de colaboradores a resolver la confusión emocional generada por rechazar los valores y creencias anteriores, basándose en elevar la autoconfianza del equipo y el optimismo sobre el éxito del proceso de transición. Por último, y como factor determinante para las dos últimas fases, es necesario que el líder cuente con el apoyo de la alta gerencia, ya que estas son etapas cuyo impacto se desarrolla en el mediano y largo plazo.

Resultado de esta investigación, Tichy y Devanna (Yukl 1994) identificaron los siguientes atributos de los líderes transformacionales efectivos:

- (1) Los líderes se ven a si mismos como agentes de cambio
- (2) su posición hacia el riesgo es prudente
- (3) creen en la gente y son sensibles a sus necesidades
- (4) están en capacidad de articular un conjunto de valores clave que guía su comportamiento
- (5) son flexibles y abiertos a aprender de su experiencia
- (6) tienen habilidades cognitivas y creen en el

pensamiento disciplinado y en la necesidad de un cuidadoso análisis de los problemas (7) son visionarios quienes creen en su intuición.(Yukl, 1994, p 363)³

Toma de Decisiones. Formalmente definido como el proceso de “identificar y resolver problemas” (Draft 1989 pp 355), y descrito como “una parte ciencia y una parte arte⁴” (Kreitner et.al 2004 pp 377). Los líderes, pero en particular quienes ocupan cargos de responsabilidad y jerarquía, están permanentemente tomando decisiones que determinan el rumbo de la organización. Este proceso en las grandes empresas puede llegar a tener un alto contenido político, unido a que las decisiones importantes comúnmente requieren el apoyo y la autorización de varias personas en diferentes niveles de la organización.

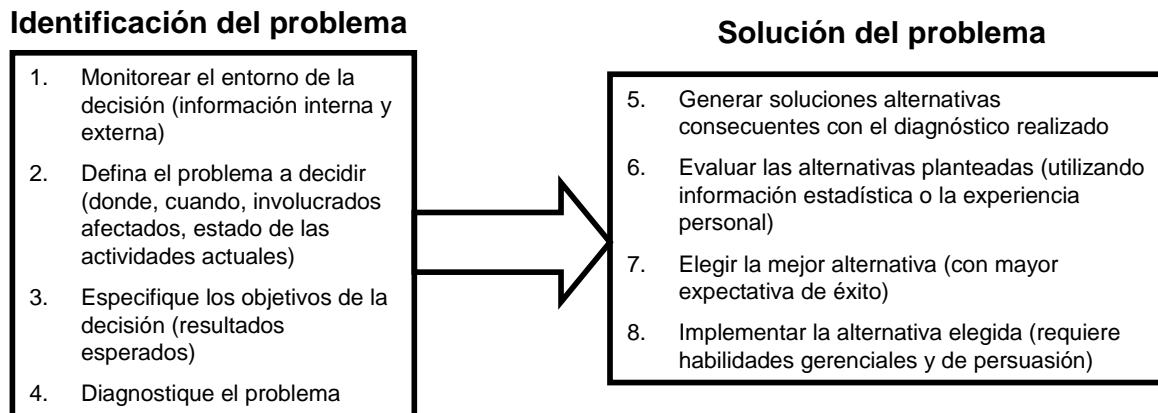
Draft (1989) clasifica las decisiones en dos dimensiones de acuerdo con su nivel de complejidad: las programadas y las no programadas. Las primeras son repetitivas y bien definidas, y por lo general se traducen en procedimientos previamente diseñados para resolver problemas cotidianos o esperados, sobre los que existe información suficiente y claridad alrededor de las alternativas de solución disponibles. Las no programadas por su parte, comúnmente resultan de situaciones nuevas, sobre las que no se cuenta con información suficiente y por ende, no se tienen procedimientos preestablecidos.

El proceso de toma de decisiones a nivel individual se observa desde dos modelos principalmente. En primer lugar se encuentra la aproximación racional (Draft 1989), que describe la decisión como un proceso de análisis sistemático del problema con el fin de lograr su diagnóstico finalizando en la implementación de la solución elegida todo bajo un modelo secuencial paso a paso, como se presenta en la Ilustración 2:

³ Traducción de la autora

⁴ Traducción de la autora

Ilustración 2 Aproximación Racional para la Toma de Decisiones.



Fuente: Tomado de Draft (1989) pp358. Composición final y traducción de la autora

La segunda corriente denominada de Racionalidad Limitada, conocido también como el modelo Normativo de Simon (Kreitner et. al. 2004), pretende describir el proceso generalmente utilizado por los gerentes para la toma de decisiones reconociendo las limitaciones a las que están sometidos, en particular aquellas personales (mente humana, capacidades del gerente, formación profesional, etc.) o del entorno (complejidad e incertidumbre, información insuficiente, estado crítico del problema, etc.) que reducen la posibilidad de adelantar un proceso racional de toma de decisiones.

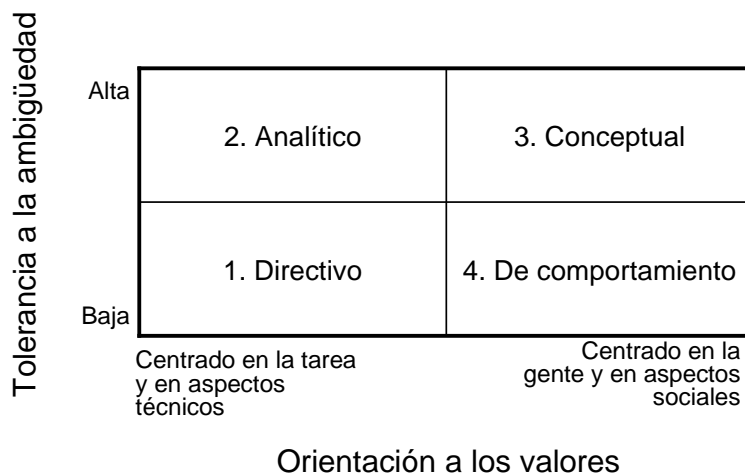
De acuerdo con esta perspectiva el proceso de toma de decisiones se caracteriza por:

- **Procesamiento de información limitado:** hace referencia a las limitaciones que tienen los gerentes para procesar elevados volúmenes de información, lo que se traduce en la tendencia por buscar aquellos niveles que están en capacidad de administrar más que en la búsqueda de niveles óptimos de información. Esta situación puede inducir a los gerentes a fallar en la identificación de todas las posibles soluciones.

- **Juicios Heurísticos:** representan procesos que facilitan la toma de decisiones, apoyados en lo que se puede denominar como atajos mentales, los cuales son utilizados para reducir los requerimientos de información. Estos atajos reducen la incertidumbre inherente al proceso de decisión, ya que se apoya en el conocimiento obtenido de experiencia previa para la solución de problemas actuales. En ocasiones estos juicios heurísticos pueden conducir a errores sistemáticos erosionando la calidad de las decisiones.
- **Búsqueda de resultados satisficentes:** Los gerentes eligen una solución que cumple con unos estándares mínimos para ser aceptada. Esto resulta de las limitaciones de tiempo, información o capacidad para analizar la información disponible, en ese sentido las soluciones que cumplen con este criterio se caracterizan por ser satisfactorias en oposición a ser óptimas.

De acuerdo con Kreitner et. al. (2004) se han identificado cuatro estilos de decisión, que están asociados a características personales, y corresponden a la forma como los individuos perciben y responden a la información. En la ilustración 3 se observa como los estilos están determinados por la combinación de los niveles de desarrollo de dos dimensiones: orientación a los valores y tolerancia a la ambigüedad.

Ilustración 3 Estilos para la toma de decisiones.



- **Directivo:** Tienen baja tolerancia a la ambigüedad. Están orientados a la tarea y los aspectos técnicos para la toma de decisiones. Son eficientes, lógicos, prácticos y sistemáticos en la forma como abordan la toma de decisiones, aunque tienden a ser autocráticos y centrados en el corto plazo, Reconocen y ejercen el poder que poseen.
- **Analíticos:** Cuentan con una mayor tolerancia a la ambigüedad que los directivos. Para tomar decisiones tienden a tener en cuenta un mayor volumen de información, lo que con frecuencia los conduce a sobre-analizar las situaciones, dificultando su capacidad de establecer directrices. Toman sus decisiones cuidadosamente lo que les toma un término de tiempo mayor, aunque tienen una capacidad superior de enfrentar situaciones bajo incertidumbre. Con frecuencia pueden ser autócratas.
- **Conceptual:** Despliegan una alta tolerancia a la ambigüedad unido a una mayor tendencia a focalizarse en los aspectos sociales de una situación de trabajo. Logran una amplia perspectiva de la solución al problema, generalmente de largo plazo, y prefieren contemplar múltiples alternativas de solución. Se apoyan en la intuición y la experiencia de otros para obtener información conducente al diagnóstico y solución del problema. Son más propensos a asumir riesgos y aunque son buenos para encontrar soluciones creativas, pueden resultar siendo idealistas o indecisos para la toma de decisiones.
- **De comportamiento:** Por su enfoque hacia la gente, el intercambio de opiniones es una práctica común previa a la toma de decisiones. Se caracterizan por apoyar y ser receptivos a las sugerencias, prefiriendo la comunicación verbal a la escrita. Evitan el conflicto, y dan mayor importancia a las opiniones de los demás, lo que puede llevarlos a variar sus decisiones.

Suelen tener dificultades al intentar decir no a otros a la hora de tomar decisiones difíciles.

Según Rozo (2004) citando a Yukl (1994), las cuatro alternativas más importantes para la toma de decisiones son:

- Decisión autocrática: El líder toma la decisión solo, sin pedir sugerencias u opiniones.
- Decisión consultada: El líder pide ideas y opiniones y luego toma la decisión solo, después de considerar las sugerencias.
- Decisión en conjunto: El líder se reúne con otras personas para discutir y tomar la decisión en conjunto. El líder y los seguidores tienen el mismo grado de influencia sobre la decisión.
- Delegación: El líder da autoridad a otros para tomar la decisión.

Sayles (1993) recalca que los líderes deben ser expertos en la toma de decisiones en conjunto y consensuadas, en razón a que muchas de las decisiones requieren el aporte de una amplia gama de especialistas, al igual que las cabezas de las unidades al interior de la organización cuyo trabajo es interdependiente. De otro lado también afirma que los líderes deben ser cercanos al proceso de decisiones de sus subordinados para asesorar estos procesos, ya que sus resultados llevan implícito una correlación mutua de responsabilidad.

Gerente vs. Líder

Más allá del análisis del liderazgo, quienes han profundizado en el estudio del comportamiento organizacional reconocen que para el desarrollo de las

organizaciones coexisten dos roles: el líder y el gerente. Según Bass (citado por Kreitner et al., 2004) el líder administra y el gerente lidera, pero esto no significa que las dos actividades son sinónimas ni excluyentes. El líder se diferencia de un administrador o gerente, en que éste último es en quien se delega la responsabilidad de planear, organizar y controlar, en tanto que el líder se relaciona con los aspectos interpersonales de la labor del gerente, aunque estos roles son ejercidos según las situaciones a que se enfrentan quienes ocupan cargos de responsabilidad. En la Tabla 3 se presentan algunas diferencias generales entre el líder y el gerente:

Tabla 3. Diferencias entre el Líder y el Gerente

Líder	Gerente
Innova	Administra
Desarrolla	Mantiene
Inspira	Controla
Posee visión de largo plazo	Visión de Corto Plazo
Pregunta Qué? y Por qué?	Pregunta Como? Y Cuando?
Origina	Inicia
Reta al status quo	Acepta el status quo
Hace las cosas adecuadas	Hace bien las cosas
Generador del cambio	En busca de la estabilidad
Buscan desarrollar acuerdos sobre las tareas que deben realizarse	Buscan que la tarea se realice eficientemente
Significado de la tarea para la gente	Como debe la gente hacer la tarea

Basado en Kreitner y Kinicki (2004) p 596

Según Yukl (1994) la diferencia entre ambos roles puede establecerse partiendo de que el gerente actúa como coordinador del trabajo de un grupo de personas, para alcanzar los objetivos de la organización haciendo uso de recursos humanos, físicos, financieros y técnicos. En contraste, el líder por su visión hacia el futuro, realiza cambios que trascienden en el tiempo otorgándole un sentido diferente a su participación en la tarea. En cualquiera de los casos, un gerente puede ser un líder y un líder puede gerenciar.

Mintzberg publicó en 1990 sus conclusiones, reuniendo varios estudios tendientes a identificar el rol que desempeñan los gerentes en las organizaciones, incluyendo los resultados de su reconocido estudio realizado en 1973. Estas investigaciones se centraron en estudiar las actividades realizadas por los gerentes a todo nivel (supervisores, capataces, presidentes de empresas y de naciones, e incluso líderes de pandillas callejeras) en Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña y Suecia. A pesar de las múltiples metodologías aplicadas en estos estudios⁵, Mintzberg pudo desmitificar las que definió como las principales creencias acerca de la labor desarrollada por los gerentes. En la tabla 4 se resumen las creencias contrastadas con los hallazgos de su investigación:

Tabla 4. Mitos y realidades sobre el trabajo de los gerentes según Mintzberg

Creencias	Hallazgos
El gerente es reflexivo y realiza planeación de manera sistemática	Los gerentes trabajan sin pausa y sus actividades son breves, variadas y discontinuas. Ellos están fuertemente orientados a la acción y no prefieren las actividades que requieran reflexión
El gerente efectivo no tiene obligaciones regulares que desempeñar.	La labor gerencial implica desempeñar regularmente unas obligaciones, incluyendo participación en eventos sociales y ceremoniales, y procesando información que vincula a la organización con su entorno.
Los gerentes generales requieren información agregada, y la mejor fuente para suministrarla es un sistema de información gerencial (MIS, por sus siglas en inglés).	Los sistemas de información gerencial cuentan con múltiples fallas, por lo que los gerentes se informan por múltiples canales, no exclusivamente a través de los MIS.
Los gerentes prefieren la comunicación verbal (conferencias telefónicas y reuniones) por encima de los documentos	Efectivamente los gerentes prestan especial atención a la información que obtienen por canales no necesariamente formales. En ese sentido los resultados arrojados por el MIS es utilizada para construir modelos

⁵ La metodología de dichas investigaciones se basó en observar a los gerentes, adelantar seguimiento de las actividades a través de estudiar sus diarios personales, y en unos pocos casos, la fuente de información fueron los registros de actividades como agendas, correos y comunicaciones escritas.

	mentales que faciliten tanto el diagnóstico como la solución de los problemas.
La administración es, o al menos se está convirtiendo rápidamente en, una ciencia y una profesión	La administración se aleja de ser científica en razón a que una ciencia implica la promulgación sistemática y analítica de procesos o programas determinados. Dado que la forma en que los gerentes administran su agenda, procesan la información, toman decisiones, etc., se caracteriza por no ser compartida. No puede categorizarse como una ciencia.

Fuente: MINTZBERG, H. (1990). "The Manager's Job: Folklore and Fact" *Revista Harvard Business Review* No 68, 163 – 176. Traducción de la autora

En sus conclusiones Mintzberg (1990) plantea que los gerentes desempeñan un conjunto de roles que están determinados por el nivel de autoridad formal que le otorga la posición que ocupa en la organización. De esta autoridad emergen diez tipos diferentes de roles, los cuales están interrelacionados en orden secuencial, y los clasifica en tres categorías: interpersonales, de comunicación y de decisión.

La posición y el nivel de autoridad formal implícito en el cargo que ocupa, determinan el alcance de los roles interpersonales, los cuales están clasificados en:

- **Figura.** Preside y/o participa en rituales y ceremonias a los que asisten tanto sus subordinados, pares y superiores, como agentes externos a la organización.
- **Líder.** Es el responsable por guiar a su equipo para alcanzar los resultados asignados.
- **Enlace.** En su posición recae la responsabilidad de mantener contacto directo tanto con sus subordinados, pares y superiores, como con proveedores, entes gubernamentales, agremiaciones, etc.

En virtud de los roles interpersonales que ejerce con sus subordinados, pares y su red de contactos, el gerente se convierte en el eje central de la unidad organizacional, por lo que debe cumplir con los roles de información, los cuales están clasificados en:

- **Monitor:** El gerente está permanentemente revisando el entorno en busca de información apoyado en su red de contactos, subordinados, pares y superiores.
- **Diseminador:** Comparte de manera selectiva la información que posee con sus enlaces.
- **Vocero:** Se convierte en representante de su organización o equipo de trabajo, dependiendo de la posición que ocupe al interior de la organización.

Según Mintzberg por su autoridad formal el gerente es quien puede dirigir a su equipo hacia nuevas metas. Como eje de la unidad organizacional es igualmente el único que cuenta con la información necesaria para tomar las decisiones que determinan el conjunto de acciones encaminadas a implementar la estrategia de la unidad/organización. Resultado de lo anterior, los roles que en este ámbito debe desempeñar el gerente son:

- **Emprendedor:** El gerente es el responsable de elegir e implementar los planes de acción tendientes a alcanzar los resultados perseguidos.
- **Solucionador de conflictos:** Resultado de los cambios que el gerente como emprendedor debe acometer, surgen conflictos y dificultades que está obligado a resolver, y que pueden representar una presión significativa a su proceso de decisión.
- **Administrador de recursos:** Es el responsable de determinar quién recibe qué. Aunque estas decisiones pueden tener en alguna medida un impacto financiero, la decisión del gerente estará relacionada no solamente con destinar recursos monetarios sino también humanos, de infraestructura, endeudamiento, etc., en todo caso alineados con el objetivo planteado en la estrategia.

- **Negociador:** Permanentemente el gerente está realizando negociaciones de toda índole, resultado de que es el responsable de asignar recursos y cuenta con el nivel de información necesario para la toma de decisiones.

El estilo de liderazgo del gerente se desplegará en el desarrollo de cada uno de los roles que Mintzberg propone, los cuales en mayor o menor medida impactarán sobre el éxito de su gestión tanto individual como de su equipo.

Liderazgo Femenino.

Los hallazgos recientes encontrados por los estudios sobre el liderazgo dan cuenta de la aparición de nuevos estilos, que pueden clasificarse según el género. Esta apuesta de los investigadores ha llevado a concluir que las mujeres y los hombres cuentan con estilos muy diferentes a la hora de liderar. Citando a Kolb (1998) y a Meyerson y Fletcher (2002), Heller presenta los hallazgos en cuanto a estilos de liderazgo por género, donde sugiere que “el masculino es visto como más competitivo, controlador, que no tiene en cuenta las emociones, es analítico y jerárquico. El femenino, por el contrario, tiene a ser más colaborativo, emotivo y cooperativo” (Heller, 2008, p 52), cita también investigaciones adelantadas por Eagly & Johnson (1990), cuyas investigaciones dan cuenta de que los hombres están más orientados a las tareas, en tanto que las mujeres están inclinadas hacia las relaciones.

En cuanto la presencia de la mujer en las organizaciones Maxfield reconoce que “las corporaciones se preocupan por contratar, promover y conservar mujeres en sus nóminas” (Maxfield, 2008, p 15), pero de otro lado se observa que el esfuerzo de la mujer por capacitarse es tímidamente correspondido por una mayor presencia en las más elevadas en las posiciones de las organizaciones. Este desbalance ha llevado a cuestionarse sobre las causas de estas diferencias, y en particular si los referentes de liderazgo aplican de igual manera a hombres y mujeres, en la medida en que los estudios realizados, pudieran haberse concentrado en hombres y por lo tanto no hacen explícitas las diferencias entre ellas y ellos.

De hecho, referentes globales relacionados con la participación femenina en las organizaciones reflejan de alguna manera una diferenciación que podría estar

sustentada en factores culturales. Según Zabludovsky (2007) esta segmentación conlleva una separación en los roles acompañada de una diferenciación en las funciones asignadas a hombres y mujeres, que hacen parte de los fundamentos de las organizaciones.

Zabludovsky también afirma que:

Las expectativas de la educación formal y no formal en torno a los diferentes patrones del éxito en hombres y mujeres en los contextos tradicionales han influido para que los cargos de autoridad y liderazgo sean considerados como prototipo de lo masculino. (Revista CLADEA No. 38, 2007, p. 14)

En consecuencia no es difícil suponer que puedan ser las mismas mujeres las que inmersas en un entorno que condiciona su participación a ciertas actividades, resulten evadiendo la posibilidad de asumir cargos socialmente considerados como masculinos, o por el contrario opten por dar un giro a su estilo, masculinizándolo con el fin de encajar en ese entorno que de alguna forma puede catalogarse como excluyente.

Sin embargo, por encima de estos posibles matices culturales e históricos que pudieron llevar a esta diferenciación de tareas y roles, cobra relevancia reconocer si en efecto existen diferencias entre hombres y mujeres, particularmente en su estilo de liderazgo, dada la importancia que se le ha reconocido como impulsor del crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo.

Principales Hallazgos

Tradicionalmente se han interpretado algunas características que hoy se atribuyen al liderazgo femenino, como inconvenientes. Es así como, Helgesen (citado por Díez, Valle, Terrón y Centeno, 2007), menciona que se consideraba que las

mujeres conceden demasiada importancia a los vínculos afectivos, y tenían dificultad para considerar el mundo de la dirección como un “gran juego” donde las reglas de la más dura competencia pueden ser aplicadas. Esta creencia iba de la mano de que se le consideraba con una escasa capacidad para captar lo esencial del trabajo en equipo. Esta expresión refleja que el liderazgo femenino se abordaba desde la perspectiva del liderazgo masculino, lo que pudo ser una de las limitantes para la participación de la mujer en las esferas de decisión de las organizaciones.

Powell (1993) realiza a principios de los 70s un estudio en Estados Unidos tendiente a recoger información sobre los atributos que mejor describen al líder. El listado de características, un total de 92, fue sometida a la opinión de gerentes de ambos sexos, que ocuparan cargos en el nivel medio de las organizaciones. El objetivo central era identificar cuales de esos atributos se ajustaban mejor a las mujeres, a los hombres y a quienes de manera exitosa ocuparan cargos en la gerencia media. El estudio concluyó que los entrevistados utilizan para describir al buen líder características preconcebidas como masculinas, independientemente del género de quien ocupe el cargo. De otro lado, también pone en evidencia dos aspectos: en primer lugar el desconocimiento sobre las diferencias existentes entre uno y otro liderazgo y en segundo lugar, que incluso las mujeres no auto identifican estas diferencias.

Estudios posteriores realizados por ese mismo autor, indican que los estereotipos sobre las mujeres han cambiado, pero no los estereotipos que ellas poseen sobre las características ideales del liderazgo, las cuales continúan asociándose con las masculinas.

En 1990 Rosener se convirtió en punto de referencia sobre el análisis del liderazgo femenino al abordarlo desde una perspectiva novedosa para el momento, cuando afirmó que existen diferentes estilos de liderazgo, los cuales son adecuados según el entorno y las condiciones reinantes. Para Rosener, las mujeres cuentan con un

estilo efectivo de liderazgo propio. Recoge las características del liderazgo femenino y afirma que las mujeres están siendo exitosas a causa de éstas y no a pesar de ellas. Describe el estilo de liderazgo femenino como transformacional, y la fuente de su poder está sustentada en su carisma, sus habilidades interpersonales y un trabajo arduo con los subordinados. Sostiene que en contraste, los hombres se caracterizan por un liderazgo transaccional, donde el poder se fundamenta en su posición dentro de la organización y la autoridad formal que ésta le otorga.

Rosener (1990) Da un paso adelante creando una nueva categoría para el liderazgo femenino, bajo lo que ella denomina el Liderazgo Interactivo. Dicha teoría se sustenta en que este liderazgo se caracteriza por impulsar la participación, compartir el poder y la información, intensificar la autoestima y promover que los demás desarrollen pasión por lo que hacen. De acuerdo con Rosener, estos aspectos están relacionados con la creencia de la mujer sobre la importancia de permitir a los empleados participar y contribuir, otorgándoles la posibilidad de sentirse poderosos e importantes. Bajo este marco de acción, se constituye en una relación de ganancia para ambas partes: los empleados y para la organización. En la práctica, las mujeres crean mecanismos que llevan a la gente a participar basándose en el carisma y utilizando un estilo conversacional que envía señales a la gente para que se involucre.

Finalmente afirma que las mujeres no codician la autoridad formal, ya que han tenido que aprender a liderar sin ella. Explica incluso que a pesar de que la mujer ahora tiene la autoridad formal y el control sobre múltiples recursos, aun comparte el poder y la información como un activo más que como un compromiso. Según Rosener, la mujer considera que los colaboradores se desempeñan mejor cuando se sienten parte de una organización y pueden participar de su éxito.

Powell (1993) y Fuchs (1991, citados por Roza, 2004) afirman que las similitudes en la forma como lideran hombres y mujeres son mayores que las diferencias,

sosteniendo que no debería plantearse la existencia de un liderazgo femenino en sí, sino que por el contrario, debería verse el liderazgo como un elemento que trasciende al género.

Es ilustrativo entonces comparar el liderazgo, visto desde una perspectiva tradicional, con algunas de las características que se le atribuyen al liderazgo femenino y en ese sentido la Tabla 5 resume los principales elementos:

Tabla 5: Dos liderazgos opuestos: el tradicional y el femenino

Dos liderazgos opuestos	
<u>El tradicional</u>	<u>El femenino</u>
Objetivo: Control	Objetivo: El cambio
Se basa en órdenes	Facilita / Enseña
Posición	Conexiones
Tiene todas las respuestas indicadas	Formula preguntas
Limita y define	Autoriza
Da órdenes	Sirve de ejemplo
Impone disciplina	Valora la creatividad
Jerarquía	Trabajo mancomunado
Exige respeto	Desea que la gente se manifieste y actúe
Control del desempeño	Acuerdo mutuo para conseguir resultados
Mantiene vigilancia continua	Ambiente propicio para las realizaciones
Castigo	Premio
Mira arriba / abajo	Mira hacia afuera
Cerrado: Información = poder	Apertura
Poco tiempo para la gente	Tiempo infinito para la gente
Rígido	Flexible
En la cima	En el centro
Mecanicista	Integrador
Impersonal	Personal

Fuente: Revista Dinero edición 107, tomado de UMAÑA PINILLA M. C. 2004. "Liderazgo y participación femenina en el sector financiero colombiano: un cambio". Trabajo de Tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.

Para ayudar a comprender las diferencias en el liderazgo entre hombres y mujeres Blázquez (2005) citando a Loden (1987) identificaba nueve áreas donde se podían observar algunas fortalezas en el estilo de liderazgo femenino:

- Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuado y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.
- Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
- Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.
- Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
- Desarrollan políticas de cooperación y participación.
- Potencian relaciones interpersonales.
- Disponibilidad para el cambio.
- Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva.
- Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.

Kreitner et al. (2004) reseñan tres grandes estudios adelantados por consultores en Estados Unidos⁶, en los que se presentan las principales cuatro diferencias encontradas entre hombres y mujeres líderes:

- (1) se observa que hombres y mujeres despliegan mayor enfoque a la tarea y liderazgo social respectivamente;
- (2) las mujeres aplican un mayor liderazgo participativo que los hombres, y los hombres utilizan un estilo más autocrático y directivo que las mujeres;
- (3) hombres y mujeres son igualmente asertivos, y
- (4) las mujeres ejecutivas cuando son comparadas

⁶ Los que originaron estas conclusiones fueron: (a) Gender and the Emergence of Leaders: A Meta Analysis, 1991, Eagly & Karau. (b) Do Women Engage Less Task Behavior than Men? 1999 Shelly RK & Monroe PT (c) Changes in Women's Assertiveness in Response to Status Roles: A Cross Temporal Meta – Analysis, 1991 – 1993, 2001, Twenge J M.

con sus pares, gerentes y subordinados directos, obtienen mayores puntajes que los hombres en una selección de criterios de evaluación sobre su efectividad

Citan las conclusiones obtenidas en un estudio⁷ a través de evaluaciones de 360 grados, que son realizadas por los subordinados, jefes y colegas de los ejecutivos, arrojaron balances reveladores sobre las habilidades categorizadas por género, cuyos resultados se presentan en la tabla 6⁸:

Tabla 6: Habilidades de hombres y mujeres.

Habilidad	Hombres	Mujeres
Motivando a otros		✓✓✓✓✓
Fomentando la comunicación		✓✓✓✓
Produciendo trabajo de alta calidad		✓✓✓✓✓
Planeación estratégica	✓✓	✓✓
Escuchando a otros		✓✓✓✓✓
Análisis de asuntos	✓✓	✓✓

Fuente: Kreitner et.al (2004) pp 599

Este estudio revela como los ejecutivos consideran que en estos criterios propios del liderazgo las mujeres son significativamente superiores a los hombres.

De lo anterior se puede concluir que aunque las características del liderazgo femenino o masculino no se constituyen por si mismas en factores exclusivos del éxito o fracaso de una organización, pueden marcar estructuras organizacionales y perfiles de equipos conceptualmente diferentes. Incluso investigaciones adelantadas por Powell (1993), se basan en el principio de valorar lo mejor de “ambos mundos”, con miras a que en conjunto se logre desarrollar lo que él denomina un liderazgo andrógino, el cual no ha sido internalizado en el comportamiento de las organizaciones en general.

⁷ As Leaders, Women Rule 2000 Sharpe, R.

⁸ Cada marca evidencia como cada grupo obtuvo una mayor calificación en los estudios respectivos

Dificultades

Más allá de la comprensión del liderazgo femenino como tal, las mujeres se ven enfrentadas a numerosos obstáculos en el desarrollo de sus carreras profesionales. La metáfora utilizada para describir esta dificultad que tienen las mujeres para alcanzar la cima, el llamado el “Techo de Cristal” pretende describir la barrera invisible con que se encuentran las mujeres y que detiene el avance de su crecimiento profesional hacia cargos de mayor responsabilidad y por ende, de mayor visibilidad. Las causas de este estancamiento son de diversa índole, y por lo general provienen de prejuicios empresariales sobre la capacidad de las mujeres para desempeñar cargos de responsabilidad, así como sobre las limitaciones que imponen la maternidad y las responsabilidades familiares y domésticas.

Una reciente metáfora utilizada para describir y entender este fenómeno es la propuesta por Eagly & Carli (2007) del laberinto, y explica la elevada complejidad y los múltiples desafíos que pueden emerger durante todo el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres. La metáfora del laberinto propone que las mujeres que lo recorren requieren de múltiples capacidades, entre ellas “persistencia, conciencia del propio progreso y un análisis cuidadoso de las bifurcaciones por venir”, porque son muchas las opciones y cruces en el laberinto para poder llegar al centro y muchas mujeres se pueden perder en el recorrido.

Sugieren también que los prejuicios, las múltiples presiones y exigencias cada vez mayores, limitan la capacidad de la mujer para participar de las redes sociales y profesionales necesarias lograr progresos significativos en el proceso de llegada a la alta dirección. Para contrarrestar las condiciones del entorno descrito, la mujer con frecuencia adopta estilos de liderazgo masculino, desdibujando sus características particulares como líder, situación que la lleva a asumir posiciones masculinas de agresividad y competencia, que no hacen parte de su forma habitual de actuar. Estos prejuicios no solamente dificultan el ingreso de la mujer a

los altos niveles jerárquicos de las organizaciones, de hecho frecuentemente se ven reflejadas en la “feminización” de determinadas ocupaciones o profesiones, que se caracterizan por tener condiciones de empleo poco satisfactorias, discriminaciones salariales, y con limitadas posibilidades de crecimiento.

Sobre el efecto que estas condiciones tienen sobre las empresarias poco se ha investigado, y es por esta razón que no se encuentra en la bibliografía el impacto de estos y otros factores sobre ellas. Es de esperarse que aquellas que deciden emprender un proyecto productivo se enfrenten a una mayor diversidad de obstáculos respecto de las no propietarias, y en ese sentido esta investigación pretende aportar en la identificación del perfil del liderazgo de las emprendedoras entendiéndolo como uno de los factores que determinan el éxito de una apuesta productiva y de allí la importancia de su comprensión.

Investigaciones previas a la presente adelantas por Moreno (2004), Rozo (2004) y Guaqueta (2005), arrojaron como resultado el casi nulo reconocimiento explícito de las diferencias en los estilos de liderazgo (masculino y femenino) y la falta de conciencia de género en las entrevistadas. En los resultados obtenidos por la investigación realizada por Umaña, concluye que:

En una primera instancia se pensó que las mujeres no eran conscientes de la existencia de un estilo de liderazgo propio del género, no obstante las ejecutivas sí son conscientes de que existe y ejercen un estilo de liderazgo femenino. Sin embargo lo ocultan y opinan que no hay diferencias en el liderazgo ejercido por hombres y mujeres, y tratan de llevarlo al modelo masculino, con el ánimo de neutralizar esta diferencia y resaltar que han llegado a la cumbre por sus capacidades y características intelectuales más que por las emocionales que caracterizan a la mujer. (Umaña, 2004, p. 35)

Este hecho puede tener origen en las tradiciones y diferenciación de roles, que limitaba el reconocimiento de la labor femenina en los ámbitos en que se desenvolvía: hogar, labores preestablecidas por género, etc. Sin embargo, si se excluyen los matices culturales e históricos que pudieron llevar a ese resultado, se mantiene el interés por comprender el impacto de estas diferencias entre hombres y mujeres, dada la importancia que tiene el estilo de liderazgo como impulsor para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo.

El ejercicio del liderazgo en las organizaciones a través de cargos de responsabilidad conlleva para las mujeres decisiones cargadas de una profunda complejidad. Dichas decisiones determinan sus posibilidades de permanencia, y a mediano plazo, de éxito profesional. En la Revista Academia (38) (2007) Cárdenas de Santamaría describe entre otras cosas “la dificultad de que su liderazgo sea aceptado como diferente del de los hombres; el inconveniente de lograr un balance entra las exigencias laborales y sus responsabilidades familiares y necesidades personales, y el adecuado manejo del tiempo para cumplir con todo ello”.

La mujer se enfrenta con una sociedad que no reconoce las diferencias entre los estilos de liderazgo femenino y masculino, por lo que frecuentemente se ve obligada a tomar decisiones que restan impulso al desarrollo de su carrera profesional; o por el contrario, adelantan enormes sacrificios a nivel personal aplazando decisiones críticas para su desarrollo individual.

El Liderazgo Femenino en Latinoamérica

El análisis de las perspectivas del liderazgo femenino en la región se realiza con base en la más reciente publicación sobre el tema, la cual fue realizada por Maxfield, Cárdenas de Santamaría y Heller (2008). En ella se presentan las conclusiones recogidas por la investigación adelantada en la región, la cual recoge los hallazgos obtenidos por el grupo de investigadoras referentes al nivel de las

posiciones ocupadas por las mujeres la región, su perfil profesional visto desde la perspectiva de los menores ingresos respecto de los hombres, su mayor nivel de permanencia en la empresa (entendido como lealtad a la misma) y las diferencias salariales observables. Identifican también aquellos sectores en los que abunda su participación y se detienen a comprender los obstáculos que las mujeres de la región identifican para el desarrollo exitoso de sus carreras.

De acuerdo con las conclusiones de Maxfield (2008), mientras que a nivel mundial los cargos gerenciales están ocupados en un 40% por mujeres, en Latinoamérica tan solo el 25% de la fuerza laboral es femenina. En cuanto a la trayectoria laboral realiza también comparaciones con las mujeres de Estados Unidos, que es el grupo particular más estudiado, y en sus hallazgos referencian que las gerentes en Latinoamérica tienden a seguir su carrera en una sola compañía, son en su mayoría casadas, tienen más hijos que sus pares en Estados Unidos, y, en igual medida que sus pares en Norteamérica, ganan menos que los hombres atribuyendo el éxito logrado a un trabajo excepcionalmente exigente.

Maxfield (2008) también encuentra que las mujeres en Latinoamérica trabajan con mayor frecuencia en ciertos sectores de la economía. Zabludovsky (Maxfield et al 2008), encontró en México que las mujeres participan en mayor medida en empresas de servicios, turismo o comercio, alejándose de sectores como la agricultura o la construcción. En Colombia, de acuerdo con los hallazgos de Arango, Viveros y Bernal (1995) las mujeres se concentran en el sector de servicios. De hecho en los hallazgos presentados por Moreno (2004) en el sector público colombiano, la mujer ha ganado participación ocupando el 37% de los ministerios en ese momento, siendo comparable en la región únicamente con Haití, que contaba con el mismo indicador, en contraste con tres países que para el momento no tenían ningún ministerio asignado a mujeres: Antigua y Bermuda, Dominica y Uruguay.

En cuanto a la participación de la mujer al interior de las organizaciones, en Chile, donde la investigación la lideró Pollack, se encuentran frecuentemente en las áreas de recursos humanos, mercadeo y control de calidad, con ninguna representación en trabajos relacionados con finanzas y operaciones. Similares hallazgos se evidencian en la investigación realizada por Puppín en Brasil, Heller en Argentina y Zabludovsky en México y donde las mujeres tienen mayor tendencia a asumir cargos en las áreas de recursos humanos, contabilidad, ventas y mercadeo; y menor representación en cargos como finanzas, sistemas y operaciones.

Una de las dificultades que se presentan al intentar cuantificar la presencia femenina es la ausencia de fuentes confiables que permitan construir información comparativa e histórica de la región en ese sentido. De hecho, la misma dificultad enfrentó el equipo de Maxfield y es por esta razón que acude a fuentes que le otorgan información transnacional como la OIT y Fortune 100, con el fin de construir indicadores que otorguen luces sobre la participación de la mujer en los diferentes niveles de las organizaciones.

De acuerdo con la investigación realizada sobre el liderazgo de las ejecutivas latinoamericanas (Cárdenas de Santamaría, 2007):

su estilo se podría denominar “femenino participativo” y se caracteriza por ser abierto y directo, orientado al desarrollo de equipos de trabajo, dirigido a lograr el consenso, dispuesto a compartir el poder con colegas y subalternos, comunicativo e inclinado a compartir la información, atento al equilibrio entre las dimensiones personales y las laborales de sus colaboradores, orientado a la inclusión, dirigido al cumplimiento eficiente de la tarea; y confiable y organizado (Cárdenas, 2007, p. 29).

Aunque estos estudios indican que se ha avanzado en el terreno de la participación femenina en las organizaciones, conducen también a afirmar que aun quedan varios aspectos por resolver. En primer lugar aunque “el consorcio de mujeres bien entrenadas para las carreras de negocios está creciendo en Latinoamérica las organizaciones pueden estar subutilizándolas” (Maxfield, 2008, p. 27), y su solución puede implicar un esfuerzo para el conjunto de mujeres por obtener adecuados reconocimientos. En segundo término, que con seguridad sentará las bases para resolver el anterior, es incrementar la conciencia femenina, lo que se basaría en el auto - reconocimiento de la discriminación de sus carreras y los obstáculos a los que se enfrentan para descollar, en particular los frentes discriminatorios que deben afrontar empleadas y empresarias teniendo en cuenta retos por superar tan determinantes como el equilibrio trabajo – familia.

Emprendimiento

A pesar de las múltiples aproximaciones existentes para definir emprendedor y emprendimiento, en general el concepto se asocia con aquel que tiene la capacidad de identificar las oportunidades y enfilarse los recursos necesarios para aprovechar esa condición, obteniendo un beneficio de ella. Otra perspectiva podría sustentarse en que un emprendedor es quien convierte una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que está generando algún tipo de innovación y empleos. Para Lezana & Tonelli (1998) citados por Bóveda (s.f.):

Emprendedores son personas que persiguen el beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos (función de producción), para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto. (Futuros Revista Trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable, Bóveda, s.f.)

Emprender significa, según el Diccionario de la Lengua Española, comenzar una obra, darle marcha a la ejecución de una idea. Y la palabra emprendimiento, en francés, simboliza al pionero. Algunos autores relacionan emprendimiento con una actividad específica, incluso relacionada con la “destrucción creativa” a la que hace referencia Schumpeter (Torres Villanueva, 2005). Otros autores aplican una definición más específica, asociada con la creación de nueva empresa. De cualquier modo, y como lo reconoce Torres Villanueva, las investigaciones sobre el desarrollo económico tradicionalmente no han investigado el papel del

empresario como “factor de producción específico, (...) desconociendo las formas que esta influencia adopta en diferentes lugares y periodos de tiempo”.

Quienes más tienen por decir sobre el emprendimiento son precisamente los emprendedores. En un artículo publicado por la Revista Dinero, Efraín Efromovich, el principal accionista de la empresa aérea Avianca se refiere al emprendedor como:

Alguien que explora por primera vez una tierra desconocida. Implica arriesgar. De allí que el poner a rodar y consolidar una empresa entrañe peligros y dificultades. Una experiencia que, aunque planeada, resulta plena de situaciones y personajes inesperados, donde hay eventualidades, contingencias, emociones fuertes, aciertos y desaciertos.

Múltiples atributos identifican comúnmente a la persona que crea empresa o que desarrolla un proyecto por su propia iniciativa. De acuerdo con Gerber (1996), el emprendedor además de ser innovador, es un estratega, con capacidad de crear métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados. Tiene además una capacidad de desafiar permanentemente lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades.

Como puede verse, la innovación aparece como característica común a todas las aproximaciones. Es el medio por el cual ellos exploran el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente. Es por esta razón que los emprendedores necesitan buscar, con un propósito definido, las fuentes de la innovación, los cambios y sus síntomas que indican oportunidades para que una creación tenga éxito.

De todo lo anterior se puede extraer que los atributos reconocidos del emprendedor son la innovación, la flexibilidad, el dinamismo, la creatividad y la

capacidad de asumir riesgos, y éstos pueden relacionarse con las cualidades descritas para los líderes, estudiadas en los capítulos 2 y 3.

Los emprendedores son líderes que persiguen el beneficio, trabajando individual o colectivamente, y según Bóveda (2004) las principales funciones de un emprendedor con relación a su empresa son:

- Buscar descubrir o encontrar nueva información
- Traducir estas informaciones en nuevos mercados, técnicas o bienes;
- Buscar y descubrir oportunidades
- Evaluarlas
- Conseguir recursos financieros necesarios para la empresa
- Desarrollar cronogramas y metas
- Definir responsabilidades de administración
- Desarrollar el sistema motivacional de la empresa
- Generar liderazgo para el grupo de trabajo
- Definir los aspectos sobre los que prima la incertidumbre y el riesgo

Para Anzola (2003) citado por Melgar (2005) el emprendedor se caracteriza por tener un conjunto de valores y virtudes alrededor de la honestidad, la solidaridad, la responsabilidad, la amistad y la excelencia. Por otra parte detalla las actitudes que deben caracterizar al emprendedor:

- Tiene claros sus objetivos de vida.
- Cree en su proyecto propio.
- Sabe que no se logra el éxito per se, depende de la gestión individual que se adelante.
- Está en capacidad de dedicar todo el tiempo, recurso y esfuerzo necesario para lograr sus objetivos.
- Es consciente de la necesidad de tomar riesgos. Disfruta de estos desafíos.
- Dispone de gran energía

- Valora la perseverancia y el esfuerzo
- Valora la educación permanente
- Ser un buen comunicador.
- Imprime pasión a lo que hace.
- Interpreta los intentos fallidos como el camino hacia el éxito.

El planteamiento de las actitudes le permite a Melgar (2005) componer lo que él considera son los principales aspectos que integran la función empresarial: asumir riesgos, crear e innovar y tomar decisiones básicas. En segundo término agrega las siguientes: nombrar personal, delegar responsabilidades y autoridad, fijar objetivos, formular políticas, diseñar estrategias, establecer controles y lineamientos generales de la operación.

Emprendimiento Como Motor de Desarrollo

El contexto de los negocios ha venido transformándose, y en ese sentido Carosio (2004,) citando a Charles Handy, (1991) señalaba que “a principios del Siglo XXI, menos de la mitad de la fuerza laboral actual en el mundo industrial contará con un empleo” (p 81). Consideraba además, que las tendencias del trabajo en el futuro girarían en torno a un menor tiempo de vida dedicado al trabajo, existirían más negocios inestables, se daría más importancia a la economía casera y de la comunidad, el sector de la manufactura sería más pequeño en términos de la gente ocupada, habría más demanda por educación y aparecerían nuevas formas de organización social que complementarían la organización del empleo.

Varias de estas predicciones se están cumpliendo, en particular una reducción del empleo industrial y una importante expansión de la ocupación en sectores relacionados con el comercio y servicio, junto a una expansión de la economía informal y el rápido incremento de las microempresas. De acuerdo con el Banco Mundial, a mediados del año 2007, en el empleo informal en América Latina se

acumulaba un promedio de 54% a 60% de la población económicamente activa, con Argentina, Brasil, Chile y Uruguay en las tasas más bajas al ser menores de 20% y Perú, Bolivia, Ecuador y Nicaragua en las más altas, por encima de 40%.

La recuperación económica global de los últimos 5 años no se ha traducido directamente en una mejoría en las condiciones laborales, por el contrario, la tasa de desocupación a nivel mundial ha seguido incrementándose, y en particular para el caso de América Latina, según la OIT (2003) la tasa se ubica un 1% por encima de lo que era diez años atrás, siendo mayor entre las mujeres y los jóvenes. Este hecho no es sorprendente ya que la tasa de desempleo de las mujeres siempre ha sido superior a la de los hombres debido a que ellas tienden a trabajar en sectores particularmente vulnerables. De hecho en 2003 la tasa de desempleo de las mujeres fue de un 10,1%, en comparación con un 6,7% en el caso de los hombres. En general, la tendencia de la tasa de desempleo femenino se mantiene en 1.4 veces la tasa de desempleo masculina.

Para los analistas la creación de empresas se configura como la principal fuente de desarrollo económico, sustentado en el hecho de que aquellos países donde se crean más y mejores empresas cuentan con un mayor ingreso per cápita. En este contexto, la generación de nuevas empresas ha sido vista como un factor que podría dinamizar el crecimiento de las economías, lo que a la postre se traduciría en una mejora en las condiciones de vida de la población.

Lo cierto es que lograr una tendencia creciente en la creación de empresas está sujeto a múltiples factores, partiendo desde los personales como la necesidad de autorrealización y aprovechamiento de las oportunidades de negocios y la necesidad de suplir las necesidades económicas básicas del emprendedor. Por otra parte están factores externos como la legislación, la coyuntura económica, la dinámica de la industria, que pueden ser facilitadores del proceso contribuyendo de manera directa o indirecta con el éxito del proyecto.

El emprendimiento se fundamenta entonces en un conjunto de elementos y potencialidades que deben estar presentes para alcanzar los objetivos de manera exitosa. Profundizando en los factores personales, se pueden encontrar características individuales como capacidad de innovación, educación, experiencia, aversión o no al riesgo, motivaciones, edad, estado civil, estilo de liderazgo, las redes sociales construidas, etc., que determinan el grado de dificultad al inicio del emprendimiento.

A nivel mundial los países con mayores índices de desarrollo económico cuentan también con políticas y prácticas empresariales que respaldan la creación de empresas, lo que conlleva la consolidación de un sector empresarial fortalecido y dinámico. Según Rodríguez Peña (2007), tan solo tres empresas latinoamericanas hacen parte del grupo de las 500 empresas que relaciona la revista Fortune, como las más grandes y dinámicas, mientras que solo de Estados Unidos hay 185 compañías, de Europa hay 156, de Japón y los “Tigres Asiáticos” 130. Esto sin mencionar que las nuevas empresas asiáticas crecen 2,5 veces más rápido que las latinoamericanas.

Latinoamérica como región se enfrenta entonces a un reto enorme: desarrollar en el corto plazo estrategias que contrarresten esa tendencia y le permitan entrar al equipo de los jugadores mundiales de la economía. Para ello se deben desarrollar políticas que faciliten el desarrollo de nuevas empresas, que realmente estén en capacidad de superar la etapa inicial de su creación y logren sostenibilidad en el tiempo.

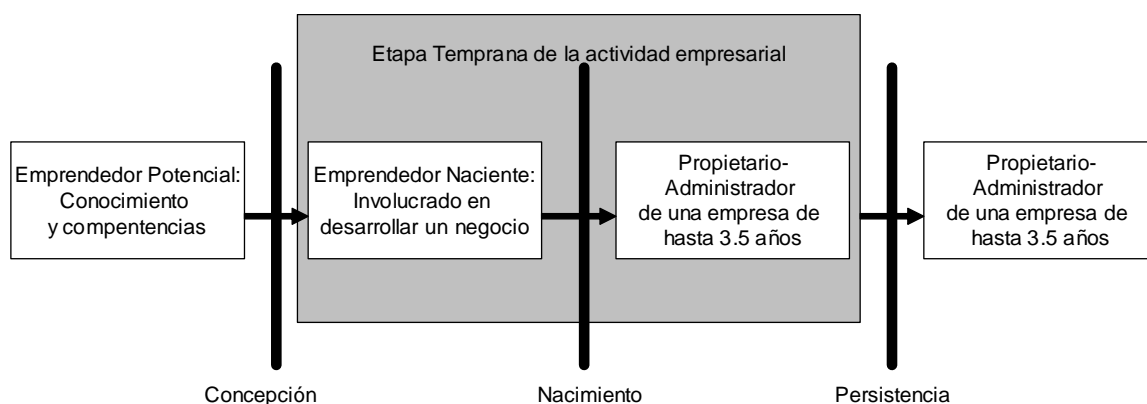
Factores que Afectan el Emprendimiento

Ante este panorama bien vale la pena identificar los factores que influyen en el desarrollo empresarial, en particular en aquellos individuos que optan por crear empresa. En Colombia se ha aplicado en dos oportunidades la encuesta del Global Entrepreneurship Monitor (GEM). GEM es un programa de investigación

que se concentra en investigar el mayor propulsor del crecimiento económico: la creación de empresa. Dicho estudio viene adelantándose desde el año 1998 en algunos países de Europa, y ha venido ampliándose a varios países del mundo, entre ellos Colombia, y su objetivo es generar indicadores sistemáticos sobre los niveles de emprendimiento.

Antes de profundizar en el estudio GEM es conveniente revisar la construcción que se ha llevado a cabo de algunos conceptos básicos sobre el significado de emprendimiento. Como cita la publicación que registra el diseño e implementación de GEM, no existe una única y ampliamente aceptada definición para emprendimiento. En ese sentido, GEM considera emprendedores a aquellas personas emprendedoramente activas, por decisión o por oportunidad⁹, como son los adultos en proceso de creación de un negocio sobre el cual tengan participación, aunque parcial, y/o aquellos que en la actualidad poseen y administran un negocio joven en operación. Para efectos de dicha investigación la clasificación de las etapas de la actividad empresarial se descomponen así como se presenta en la ilustración 3:

Ilustración 3 El proceso de emprendimiento según GEM



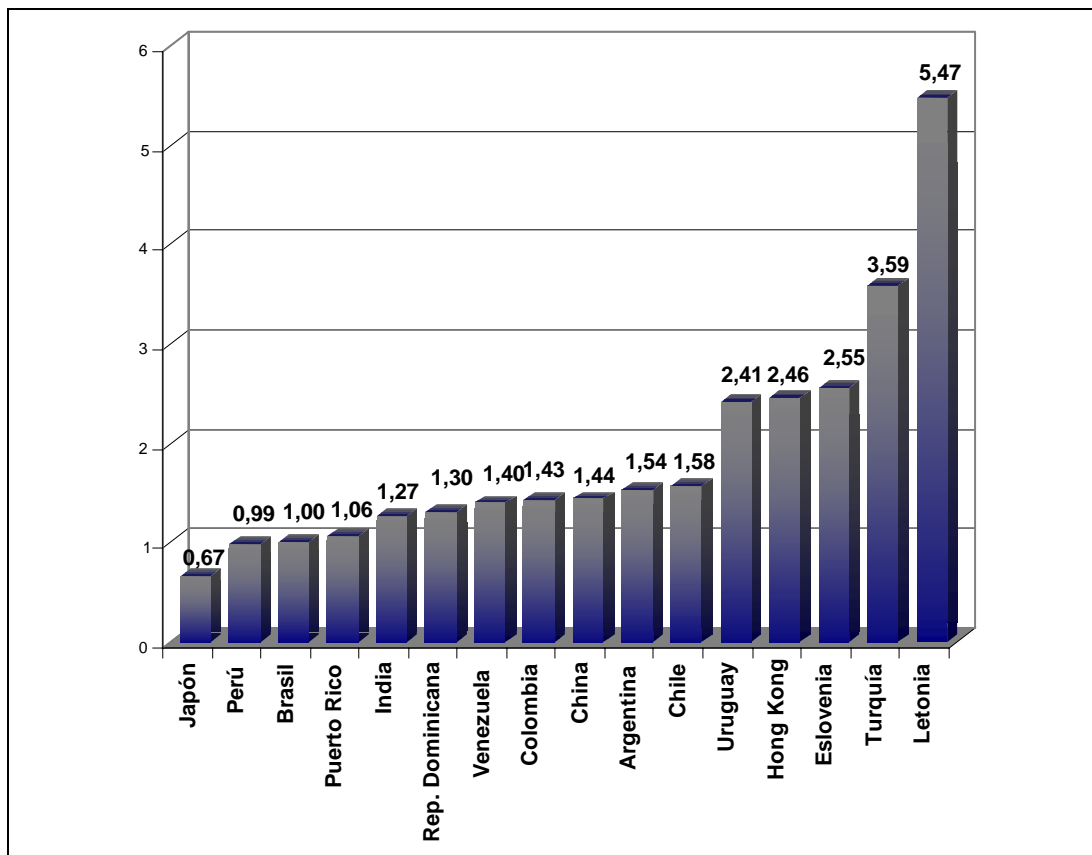
⁹ GEM considera como emprendedores por decisión a aquellos que voluntariamente optaron por crear empresa, y por oportunidad quienes no participaron de su fundación, pero que son sus propietarios.

El estudio GEM tiene como objetivo identificar los factores que afectan a los emprendedores que se encuentren en cualquiera de las etapas descritas. Para GEM, el proceso de emprendimiento descrito en la gráfica está continuamente afectado por factores políticos, sociales y económicos. Por esta razón el ambiente general hacia el emprendimiento es tenido en cuenta cuando se analizan las diferencias entre los países 41 países estudiados, a través de las entrevistas realizadas entre 1998 y 2003 a 350.000 individuos sobre su participación y sus actitudes hacia la actividad emprendedora.

En relación con los hallazgos a nivel mundial, GEM afirma que Colombia tiene una tasa de creación de empresas de alrededor del 23%, lo que lo ubica según sus propios estándares de medición, como uno de los tres primeros países a nivel mundial, pero este indicador no necesariamente es favorable en razón a que, como ellos mismos lo refieren, cuando los países avanzan en su desarrollo esta tasa tiende a ser decreciente.

En cuanto a la distribución por género, los resultados arrojados por GEM en su informe para Colombia correspondiente al año 2007, indican que en nuestro país los hombres crean 1.43 veces más empresas que las mujeres, como puede verse en la ilustración 4. Esto significa que por cada 14 hombres que están creando empresa hay 10 mujeres desarrollando la misma tarea. Este indicador contrasta con los hallazgos de esta investigación en Japón o nuestro vecino Perú, que obtiene el segundo lugar en esa clasificación.

Ilustración 4 Relación entre la Tasa de Creación de Nuevas Empresas de los hombres con respecto a las mujeres.

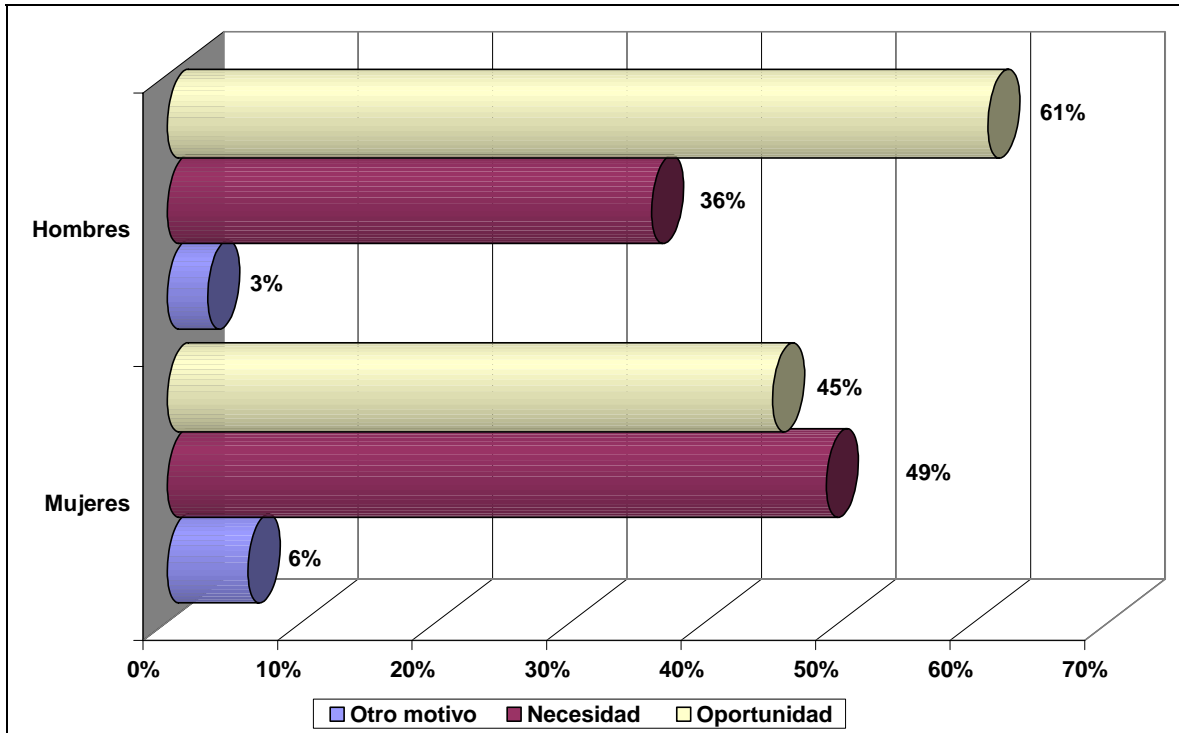


Fuente: GEM Colombia 2007 Informe de Resultados p 25.

Pero la favorabilidad de esos indicadores contrasta con las conclusiones de GEM en términos de las motivaciones para crear empresa (ver ilustración 5), y la forma como esto se convierte en un reflejo de las condiciones laborales locales, que son aún más difíciles para las mujeres que para los hombres:

Al comparar las circunstancias en las cuales las personas deciden tomar la decisión de crear empresa, deja ver la desventaja que tienen las mujeres en el campo laboral en Colombia (...) Mientras que el 36% de los hombres, que decidieron crear una empresa lo hicieron porque no tenían otra opción, es decir por necesidad; un 49% de las mujeres lo hizo bajo las mismas circunstancias. (Fuente: GEM Colombia 2007 Informe de Resultados p 27)

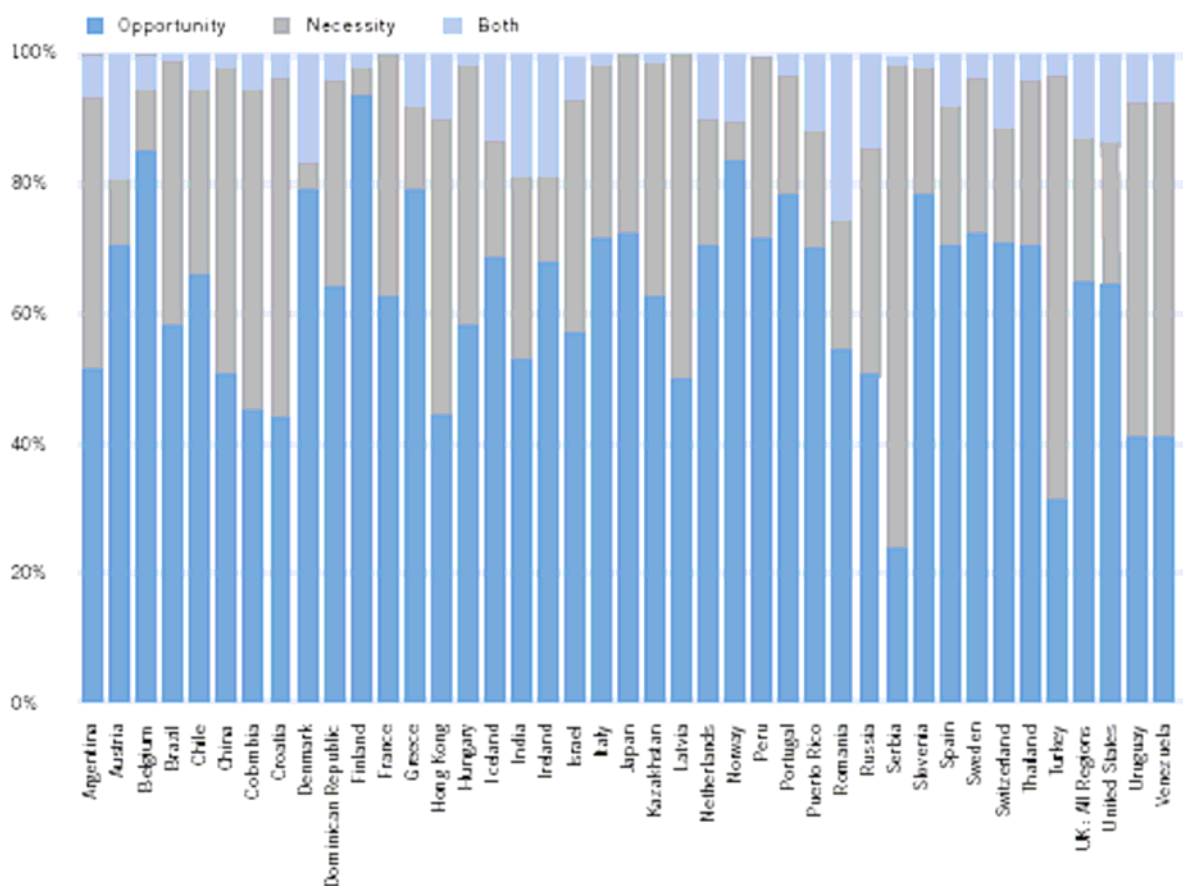
Ilustración 5 Diferencias en las motivaciones por oportunidad necesidad u otro motivo, según género.



Fuente: GEM Colombia 2007 Informe de Resultados p 27. Composición gráfica de la autora

La ilustración 6 resume los motivadores para las mujeres, obtenidos en el informe Global de Emprendimiento de la Mujer, donde se observan países como Finlandia, Bélgica y Noruega, con los mayores índices de motivación al emprendimiento por oportunidad, en contraste con Serbia y Turquía, donde las mujeres crean empresa por necesidad.

Ilustración 6 Motivación de las mujeres para el emprendimiento por país.



Fuente: GEM Informe Global Mujer 2007 p 15.

Contrasta con estos indicadores otro de los hallazgos de GEM Colombia 2007, en el sentido de que es el país donde el mayor porcentaje de la población, el 66.5%, considera que hay buenas oportunidades para iniciar una nueva empresa, muy lejos y en segundo lugar está India con el 49.9%. Vecinos como Perú tienen un 38.8%, Chile 32.7%. Venezuela 29.5%, Argentina 26.9% y Brasil con un 25%.

Hallazgos Sobre Las Dificultades Para El Emprendimiento, más allá del género. En una primera fase de su investigación GEM ha identificado múltiples factores que afectan el emprendimiento y los ha clasificado en cinco categorías,

que pueden tener un impacto diferenciado según el género:

- Factores tecnológicos: desarrollo tecnológico que requiera la empresa en construcción,
- Factores económicos: desempleo, ingreso per cápita, participación del sector de servicios, participación del sector informal, proceso de transición económica del país, la mujer dentro de la fuerza laboral
- Factores demográficos: características de la familia como núcleo social, edad y nivel educativo
- Factores institucionales e intervención de los gobiernos: Costos asociados a la creación formal de la empresa, disponibilidad de capital – facilidad de acceso hombres vs mujeres, facilidades para el cuidado de los hijos y esquemas que faciliten el ingreso de los padres al mercado laboral.
- Factores culturales: Valores y creencias, Insatisfacción.

Dificultades para el Emprendimiento Femenino. En la siguiente fase del proyecto, GEM investiga el emprendimiento femenino diferenciando dos formas de medición del mismo: el número de mujeres emprendedoras y la participación de la mujer en el total de los emprendedores. Ambas medidas son utilizadas en la búsqueda por identificar los factores que afectan el emprendimiento, y si existe diferencia en la magnitud del impacto dependiendo de si el proyecto de emprendimiento es de origen femenino o masculino.

Los hallazgos indican que algunos de los factores que influyen en el nacimiento y desarrollo de las empresas tienen el mismo impacto sin distinción de género, es decir que factores como las políticas públicas movimientos de la economía, etc., afectan de igual forma a estas empresas. Sin embargo, otros como por ejemplo el desempleo, nivel de satisfacción, etc. sí tienen impacto diferenciado por género. En general el estudio propone que los gobiernos identifiquen esas diferencias y las involucren en las políticas que para el desarrollo del emprendimiento se implementen.

Las conclusiones alcanzadas por GEM, en términos de los factores que afectan el desarrollo de las empresas que provienen de ese modelo de emprendimiento según su género (femenino - masculino), se utilizan para obtener datos cuantitativos asociados al emprendimiento femenino, y se tuvieron en cuenta para el desarrollo del modelo de entrevista que se utilizó con las mujeres emprendedoras locales que hicieron parte de esta investigación.

Más allá de los resultados publicados por GEM, la investigación internacional conducida por la National Foundation for Women Business Owners citada por Carosio (2008), evidencia que las emprendedoras de todos los países tienen características, intereses y preocupaciones comunes. En ese sentido, presenta las cinco principales áreas críticas para la consolidación empresarial que las mujeres sienten como determinantes son:

- Acceso a la información, incluyendo asistencia técnica y tecnológica
- Acceso al capital
- Acceso a los mercados, incluyendo las compras gubernamentales
- Acceso a las redes, incluyendo asociaciones de mujeres emprendedoras y organizaciones de comercio regional
- Validación y reconocimiento social como empresarias

(Carosio, 2008, p. 99)

Según Carosio (2008), estudios realizados en Argentina, Chile y Venezuela afirman que las empresarias reconocen como origen de algunas de sus dificultades

“la falta de experiencia empresarial y de comercialización, la insuficiente formación empresarial específica (administración/marketing), la escasa actualización e información en temas económicos y financieros, barreras en el acceso a fuentes financieras

y a redes de comercialización, falta de confianza en sí mismas y otros obstáculos derivados de estereotipos y prejuicios sobre la imagen femenina deseable.” (Carosio, 2008, p. 99)

En este estudio sobre empresarias al igual que los adelantados por Maxfield y su equipo sobre empleadas, pocas reconocen de manera abierta las dificultades a las que se enfrentan cuando se esfuerzan por conciliar su actividad con las labores y responsabilidades domésticas, reconociéndolo como una limitación, en razón a que se considera que es una responsabilidad exclusiva o principal de las mujeres. De otro lado, también describe que la actividad emprendedora de las mujeres se desarrolla en ambientes hostiles, llenos de prejuicios culturales que se convierten en limitantes de su actuar y del desarrollo de las diferentes dimensiones de la vida de las mujeres.

Refiere también que, incluso en las propias mujeres, existe una arraigada creencia sobre la incapacidad femenina para los negocios; haciendo referencia a que en estas actividades, las mujeres en general no reciben suficiente confianza sobre sus capacidades gerenciales, empresariales, técnicas y tecnológicas. De hecho, consideran que no reciben una educación sobre el emprendimiento, de tal forma que estén preparadas para un reto de características tan específicas como puede ser la creación, puesta en marcha y sostenibilidad de un negocio propio

A pesar de estas dificultades, la opción de emprendimiento es considerada en varios países como una alternativa laboral válida, (ver ilustración 7)

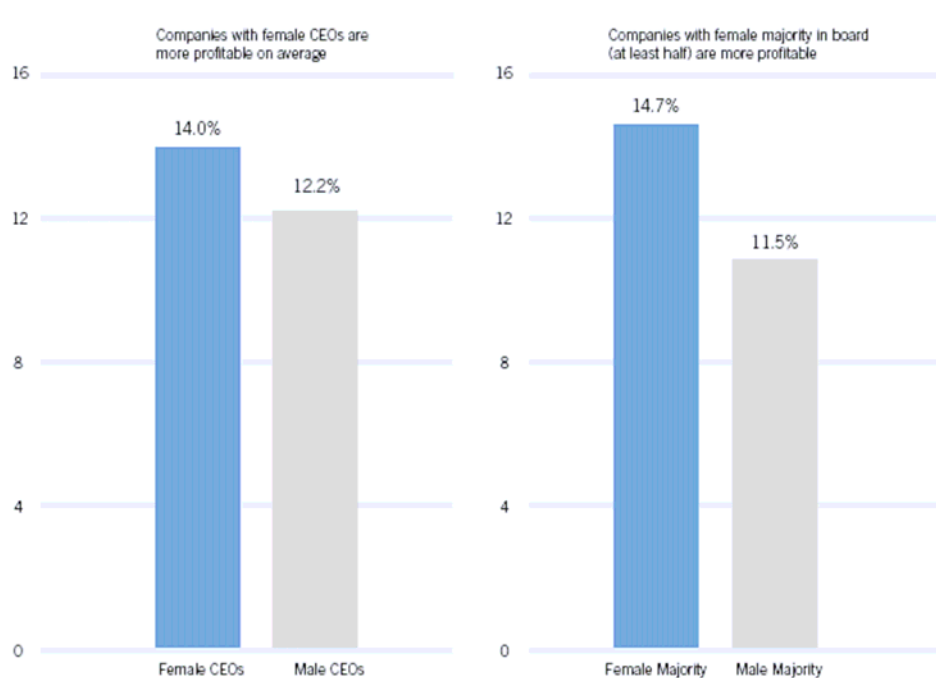
Tabla 7 Comparación internacional de la valoración social del ser empresario con respecto a su validez como elección e carrera.

País	% de la población que ve la creación de empresas como alternativa de carrera válida	Posición
República Dominicana	96,2	1
Colombia	88,6	2
Perú	87,5	3
Tailandia	87,2	4
Holanda	84,8	5
Brasil	82,3	7
Venezuela	76,6	9
Argentina	74,2	11
Puerto Rico	72,8	13
Uruguay	68,1	18
Chile	67,3	19

Fuente: GEM Colombia 2007 Informe de Resultados p 52.

El informe Global sobre la Mujer de GEM 2007, en un aparte específico sobre los resultados en Finlandia, hace referencia a la poca atención que se le da al emprendimiento femenino como motor de desarrollo y crecimiento económico. La justificación de este hecho subyace, según ellos, en que aun existen debilidades en la investigación tendiente a encontrar el vínculo entre mujer emprendedora y rentabilidad neta. Los resultados presentados por el grupo de afiliados de GEM en Finlandia se constituyen en evidencia contundente sobre lo que son las utilidades de las corporaciones cuando éstas son lideradas por mujeres o por hombres, como puede verse en la ilustración 7:

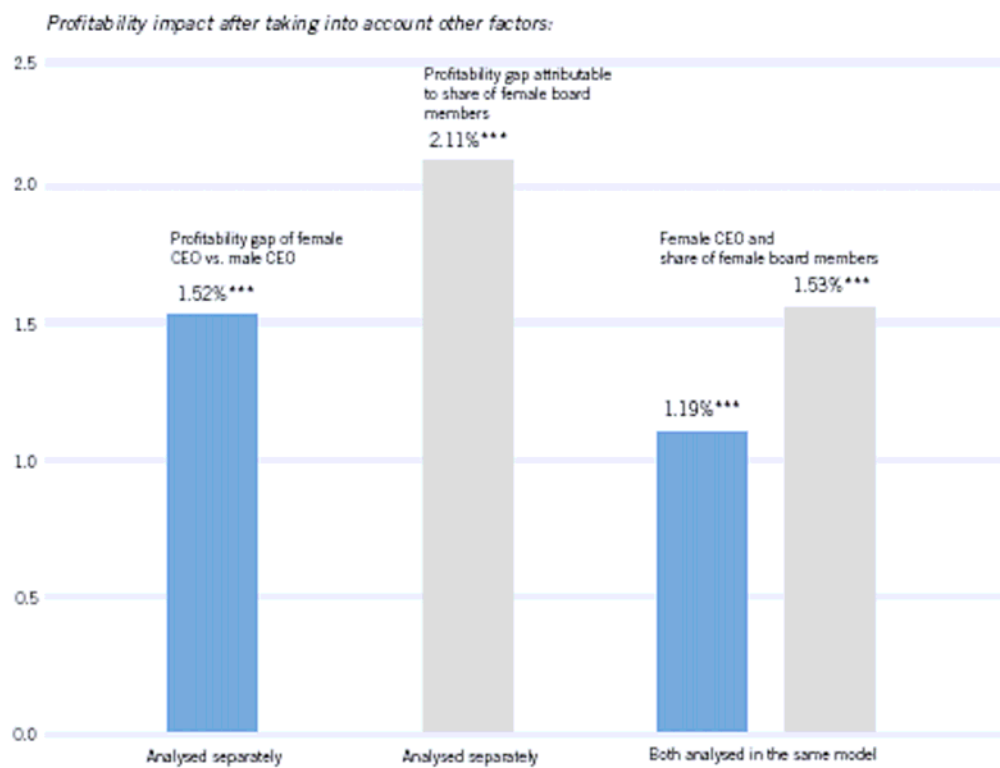
Ilustración 7 Diferencias en la Rentabilidad Neta entre empresas lideradas por mujeres y por hombres



Fuente. Informe Mundial GEM Mujer 2007

Estos resultados indican que las empresas se ven favorecidas por la gestión directa de las mujeres, no solamente cuando son ellas quienes son sus directoras ejecutivas sino también cuando hacen parte de sus juntas directivas. Los resultados son consistentes cuando se realiza un análisis comparativo respecto del aporte de los hombres a la rentabilidad final de las empresas, como puede verse en la ilustración 8:

Ilustración 8 Impacto del liderazgo femenino en la rentabilidad de las empresas, luego de tener en cuenta otros factores



Método

Sujetos

Seis propietarias de empresas en operación que han superado el umbral de riesgo de desaparición, es decir que cuenten con más de 3.5 años de existencia de acuerdo con los parámetros establecidos en la investigación de GEM.

Este grupo de mujeres colombianas se compone por empresarias que ejercen el cargo más elevado en sus empresas, con edades entre los 42 y los 65 años, cuatro casadas, una separada y una viuda. En promedio tienen dos hijos, y una de ellas no tiene. La mitad nació en Bogotá y la otra mitad proviene de ciudades intermedias: Neiva, Pereira y Bucaramanga. Sus profesiones son: una fonoaudióloga, una abogada, una administradora turística, una ingeniera de sistemas, una dibujante arquitectónica y una psicóloga, y dos de ellas tienen estudios superiores en el exterior. Sus empresas se distribuyen en los siguientes sectores: una en consumo masivo, dos en consultoría, una en hotelería, una en confecciones y una en investigaciones de mercados.

Todas iniciaron su desarrollo profesional como empleadas. Cuatro de ellas son fundadoras de sus empresas, una llegó a la propiedad por participación familiar y una se convirtió en socia por su determinación por no continuar siendo empleada en una empresa familiar donde había alcanzado reconocidos resultados sobresalientes. Tres de ellas identifican dentro de sus motivaciones para la creación de empresa factores ligados al emprendimiento como “buscar autonomía”, “no ser empleada toda la vida” y “crear empresa”; en tanto que dos

fueron abocadas a ser empresarias por condiciones económicas familiares o de la empresa y una lo hizo por “La experiencia, el conocimiento y los clientes”.

La tabla 8 resume las características individuales de las entrevistadas, incluyendo el nombre de la empresa y el sector al que pertenece:

Tabla 8 Características individuales de las entrevistadas

	Maria Constanza	Patricia Arce	Ana Milena Cadavid	Lilian Simbaqueba	Bárbara Serrano de	Martha Cecilia Umaña
Estado Civil	Casada	Casada	Separada	Casada	Viuda	Casada
Edad	43	46	55	42	65	48
Ciudad de Nacimiento	Bogotá	Neiva	Pereira	Bogotá	Bucaramanga	Bogotá
Hijos	Si	Si	No	Si	Si	Si
Cuantos	2	2		1	3	2
Edades	18 y 15 años	16 y 13 años		3 años	41, 38 y 35 años	17 y 11 años
Pregrado	Fonoaudióloga	Abogada	Administradora de Empresas Turísticas	Ingeniera de Sistemas	Dibujante Arquitectónica	Psicóloga
Postgrado	No	Socioeconomía	Mercadeo de Ciudades	MBA	No	No
Otros	Diplomado en Gerencia	Múltiples cursos de actualización	Múltiples cursos de actualización	Diplomado en Gestión Administración General de Riesgos Financieros y Múltiples cursos de actualización	Diplomado en Gerencia para Pequeñas Empresas	Múltiples cursos de actualización
Empresa	Jaibel Ltda.	Araujo Ibarra y & Asociados S.A.	Inversiones Hoteleras Rosales S.A. Hotel Rosales Plaza Ltda.	Lilian Simbaqueba Lisim Ltda.	Creaciones Bebida Ltda.	Datos Tempo S.A.
Sector	Consumo masivo.	Servicios	Turismo	Servicios	Textil	Servicios
Subsector	Bebidas aromáticas e infusiones herbales	Consultoría en negocios internacionales	Hoteles	Consultoría. Modelos estadísticos para la administración del riesgo crediticio	Confecciones. Ropa Bebé	Investigación de Mercados
Logros y reconocimientos	Superar crisis financiera, evitando la liquidación de la empresa y obtener certificación de calidad entre tanto	La firma hoy está posicionada como la principal firma de consultoría de origen nacional.	Es reconocida en el sector hotelero como gestora de los principales proyectos del sector.	Premio Analdex, Premio Innova, Premio Portafolio, Revista Gerente la reconoce como uno de los 500 gerentes más exitosos	Premio Nacional de Exportadores	Configuró una empresa de investigación de mercados avalada por la Universidad de Michigan

Instrumento

Se utilizó como base el modelo de entrevista desarrollado por Beatriz Eugenia Moreno Fuchs en su investigación para optar por el título de Magíster en Administración “Estrategia de Cambio y Liderazgo de la mujer en el sector público en Colombia” en el año 2004, busca inicialmente obtener información tanto de los estudios como de la historia laboral de la entrevistada; y luego profundizar sobre dimensiones del liderazgo como políticas, cambios, poder y autoridad, toma de decisiones y género.

Para el caso particular de esta investigación se dio énfasis a los aspectos relativos a la capacidad emprendedora de la entrevistada, incluyendo en la historia laboral preguntas relacionadas con los inicios de su carrera, como empleada o independiente, indagando sobre ascensos y avances profesionales en general. Se incluyó un capítulo relativo específico de la historia empresarial, con preguntas relacionadas con las motivaciones para ser empresaria y los principales obstáculos a los que se enfrentó, los cuales son correspondientes con los hallazgos de GEM a nivel mundial: tecnológicos, económicos, demográficos, culturales, institucionales. Al aparte sobre género, el último de la guía, se le incluyeron las preguntas ¿Cuáles son los obstáculos más grandes que ha tenido que enfrentar, relacionados con el hecho de ser mujer, para lograr el éxito en su proyecto? Y ¿Es diferente ser Gerente de ser emprendedor, y en caso afirmativo, pueden estas diferencias explicarse en alguna medida por género?

Procedimiento

Revisión de la Guía: Se complementó en torno a dos ejes principalmente: la historia empresarial de las entrevistadas, y los factores identificados por GEM, relacionados con las motivaciones para el emprendimiento y los obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores.

Una vez elaborada la guía de la entrevista fue revisada y corregida por la asesora, y después de realizar las correcciones sugeridas se procedió a entrevistar a las emprendedoras.

Selección de de las entrevistadas: Para la configuración de la lista de posibles entrevistadas se utilizó por un lado la Edición Especial Mujeres Exitosas (Diciembre 2004) de la revista Nota Económica dedicada a las mujeres destacadas. Se contactaron aquellas identificadas como posibles emprendedoras y se verificó la disponibilidad de agenda con quienes cumplían con los requisitos establecidos en cuanto a la antigüedad de la empresa. Por otro lado se revisó las bases de datos del taller de conciencia femenina para identificar aquellas que cumplieran con los requisitos mencionados.

Cinco entrevistas fueron realizadas personalmente, y fueron grabadas bajo el consentimiento de las entrevistadas, y una de las entrevistadas envió sus respuestas por escrito. De igual forma el 100% de las entrevistas fueron transcritas.

Análisis: Se realizó un análisis cualitativo de la información, utilizando un esquema parametrizado (ver apéndice H Dimensiones de Análisis) que facilitó el procedimiento, en particular el relativo a la búsqueda de patrones de respuesta comunes, que luego fueron validados en las transcripciones de las entrevistas.

Resultados

Este grupo de empresarias enfrentó diversos obstáculos al inicio de sus proyectos de emprendimiento originados en el hecho de ser mujeres, que pudo inducirlas a adelantar mayores esfuerzos asumiendo retos superiores a los que sus pares masculinos habían establecido para si. Esta circunstancia las obligó a desplegar todas sus capacidades con el fin de demostrar sus fortalezas, llevándolas con frecuencia a desconocer su estilo de liderazgo, apropiándose entonces de actitudes masculinas que riñen con elementos que son propios del liderazgo femenino. Más allá de eso y aunque identifican como fuentes del poder y autoridad que ostentan su carisma y experiencia, pocas reconocen que ese es uno de los elementos que inciden en el éxito de sus empresas. Ahora bien, aquellos casos en que consultores externos diagnostican que son precisamente ellas el factor determinante para la sostenibilidad de las empresas, por su impacto en los resultados financieros, han iniciado el proceso de cambio involucrando directamente su estilo de liderazgo en la estrategia de estas compañías .

Las motivaciones que llevaron a las entrevistadas a elegir como alternativa de vida ser emprendedoras son disímiles. Algunas reconocen la influencia familiar en esta decisión, en tanto que otras resultaron involucrándose en la actividad como resultado de situaciones coyunturales que las obligaron a hacerle frente a una empresa ya en marcha o a crear empresa.

Las entrevistadas enfrentaron en el origen de su proceso emprendedor obstáculos de toda índole, desde su formación profesional ajena al ámbito de los negocios, hasta las implicaciones resultantes del desconocimiento del impacto de sus productos por parte de los clientes. En virtud de que las empresas propiedad de estas entrevistadas tienen al menos cuatro años de antigüedad, a la luz de los

criterios de GEM estas empresarias se encuentran en la etapa de la persistencia (ver ilustración 3), lo que se constituiría en lo se llamará aquí logros y reconocimientos, los cuales en este grupo son abundantes a nivel nacional e incluso algunas ya han obtenido reconocimientos internacionales por la proyección de sus empresas.

Respecto de la existencia del liderazgo femenino y masculino, la mayoría de ellas reconoce la existencia de diferencias entre ellos y ellas, y aquellas que de manera explícita asocian estas diferencias a la personalidad más que al género, en su propia descripción de su estilo se observan elementos correspondientes al liderazgo femenino.

En el desarrollo de sus carreras, como emprendedoras o como empleadas, cuatro de las seis admiten haber tenido obstáculos asociados a su género, en tanto que las otras dos no identifican dificultades originadas en su género. Ahora bien, dos de ellas por su desarrollo profesional de carácter internacional han abordado otras culturas, han sido objeto de discriminación por ser mujeres en culturas reconocidas internacionalmente como machistas: la japonesa y la alemana.

A continuación se presentan los hallazgos relativos a las dimensiones del liderazgo, en el orden en que fueron planteados en la guía de la entrevista.

Políticas

Se les plantea a las entrevistadas una lista de las posibles políticas a las que dieron prelación al asumir la dirección de su empresa relacionadas con calidad, servicio, gasto, sostenibilidad de mediano y largo plazo, u otras. La principal política que tienen en cuenta las entrevistadas es el control del gasto, y en segundo lugar destacan la calidad, como elemento estratégico para el crecimiento y la sostenibilidad de sus empresas.

En ese sentido Maria Constanza Jaramillo refiere que en Jaibel estableció compromisos de pago alcanzables y cumplibles, soportada en *reducir el gasto al máximo y crecer en ventas (...) con conciencia muy fuerte de la calidad*, lo que se tradujo en la certificación ISO 9001 versión 2001 en el año donde la crisis financiera de su empresa tocó fondo y la calidad se convirtió en uno de los factores de éxito para la recuperación,

Ana Milena Cadavid del Hotel Rosales Plaza da importancia a todos los factores porque *todo es congruente: si el servicio no es bueno para que controlar el gasto*, afirma. Esta preocupación por la calidad la ha llevado a trabajar de la mano con algunos de sus proveedores para establecer con ellos los parámetros mínimos de calidad de algunos de los insumos, dado su alto impacto en los niveles de satisfacción de los clientes. En relación con este aspecto Bárbara Serrano de Ortiz, una de las entrevistadas que posee una fábrica dedicada a la confección de ropa de bebé, implementó prácticas tendientes a realizar revisiones de calidad en cada una de las etapas de la prenda para que cuando *llegue al punto final ya está perfecta*, hecho evidenciado en la ausencia de saldos por mala calidad, controlando así los costos por reprocesos.

Al revisar la lista de políticas, Lilian Simbaqueba coincide al argumentar que *uno tiene que mirar todos los frentes o si no... Yo me mantengo pendiente de flujos de Caja y todo eso, para estar tranquila*.

Aunque la lista de las posibles políticas no hace referencia explícita a la forma de relacionamiento con clientes y subordinados, emergen durante la entrevista sus parámetros acerca de la divulgación y aplicación de prácticas incluyentes con su equipo de trabajo, sustentadas en que éstas se traducen beneficios a mediano y largo plazo para la empresa. En ese sentido Patricia Arce, de Araujo Ibarra & Asociados afirma: *prefiero más que clientes, amigos. Este es un negocio de relacionamiento (...) se ha visto en la facturación de la gente de la oficina: los clientes del área mía (en comparación con los de otras áreas) son clientes de más*

de diez años. Incluso cree firmemente que cuando (mis colaboradores y socios) tienen una vida afectiva estable, produce (n) más, por lo que estableció como política que tanto hacia el interior como hacia el exterior de la empresa los colaboradores profundicen en los vínculos personales.

En ese mismo sentido en el Hotel Rosales Plaza se establecieron políticas de selección de personal incluyentes, con miras a mejorar servicio al cliente en pos de la rentabilidad porque si uno no fuera incluyente es excluyente del cliente (lo que iría en detrimento de la imagen del hotel), entonces ellos no se dan cuenta y empiezan a tratar a la gente porque es negra o porque es gay, o porque es prostituta (...) entonces yo los incluyo para que ellos a su vez puedan respetar al cliente. Aunque reconozco que yo excluyo a mucha gente por su aspecto.

En Creaciones Bebida Ltda., hacen énfasis en un trato digno, cimentado en el respeto. En relación con los valores actuamos con honestidad, por lo que se espera que (los empleados) actúen igual, lo que se refleja en las políticas de transparencia donde no se concibe un despacho incompleto a los clientes o con defectos de calidad. Esto es lo mismo que una familia: las normas las políticas se dan por medio del ejemplo.

Cambio

Todas afirman haber realizado cambios en sus empresas, disímiles en su origen aunque la mayoría de ellos ha tenido impacto sobre las personas y/o sus estructuras organizacionales. Las que han logrado certificaciones de calidad para sus empresas identifican como beneficio un cambio en la mentalidad resultado de las nuevas metodologías implementadas, en términos de la formalización de sus prácticas y en la dinámica de lanzamiento de productos nuevos al mercado. Ante la pregunta sobre como identifican si han logrado los cambios, todas refieren tener indicadores de gestión como herramienta de seguimiento de los resultados.

En relación con los cambios dirigidos a la recuperación financiera de la empresa, una de las entrevistadas afirma: *yo por eso siempre sostengo que solamente cuando uno está en crisis, solamente cuando hay dificultades, es cuando surgen las mejores ideas*; haciendo referencia a las dos dimensiones en que desarrolló su estrategia de salvación de la compañía. En primer lugar se dirigió a las diferentes instituciones y entidades para evitar la liquidación de la empresa acudiendo a figuras operativas novedosas que facilitaron la salida de la crisis. En segundo lugar ajustó los parámetros de equidad con los que se deberían adelantar los flujos de efectivo hacia los socios, aboliendo prácticas tradicionales que ampliaban el riesgo de permanencia de la empresa en el mercado.

Dos de ellas se encuentran adelantando cambios de fondo en sus empresas, resultado de las recomendaciones recibidas por consultores externos de alto nivel, y que están asociados con su estilo de liderazgo, aunque persiguen objetivos opuestos. En el caso de LiSim, los cambios sugeridos con miras a la sostenibilidad de la empresa giran en torno a realizar ajustes a la estructura jerárquica y el objetivo es lograr una estructura que lleve a manejar más canales de acceso a ella *porque en este momento todo depende de mí*. Afirma también que *los errores de LiSim eran mis propios errores: "por estar mirando hacia fuera descuidé lo de adentro"*.

El segundo caso corresponde a Araujo Ibarra & Asociados, donde luego de una evaluación se determinó que es conveniente para la firma irradiar algunas de las prácticas que Patricia Arce utiliza con su equipo de colaboradores hacia otras unidades de negocio. Al explicar las justificaciones de esta decisión estratégica argumenta que *tenemos que crecer y si tenemos varias unidades de negocio dentro de una sola empresa, no vamos a poder crecer lo que se necesita*. Es por esta razón que *todos sugirieron que yo cogiera más el liderazgo interno y no hacia afuera*. En ese sentido dice que serán *transformaciones de fondo que van a impactar no solamente su estilo de trabajo sino también el proceso de toma de decisiones general de la firma*. Al expresarse sobre los alcances planteados para

estos cambios menciona que llegarán a modificar los esquemas de remuneración de los socios y *la identificación de competencias, para que cada quien ocupe el cargo más cercano a sus competencias.*

Poder y Autoridad

Se encuentra evidencia entre las entrevistadas de un alto interés por integrar en su estilo de liderazgo las relaciones con los demás, clientes y subordinados, apoyándose en factores propios del liderazgo femenino como la afiliación aplicada a través de criterios incluyentes a la hora de seleccionar su recurso humano. Como fuentes del poder sitúan factores como el carisma, el esfuerzo, las habilidades y el conocimiento, y coinciden en un elemento que emerge de ellas mismas: la experiencia.

Maria Constanza Jaramillo explica que el carisma fue el factor en el que se apoyó para que la empresa haya podido *superar la etapa de crisis por tres ejes fundamentales: el convencimiento de que se podía salir adelante, la actitud de “poner la cara” y la pasión con la que se resolvieron las cosas.* Estos ejes sobresalen aun más por el hecho de que no contaba con ninguna formación en administración o en negocios cuando se vio abocada a realizar las gestiones tendientes a evitar la liquidación de la empresa, aspecto que considera es el origen del compromiso que demuestran los empleados actualmente.

Respecto del poder, Patricia Arce considera que *se gana. La gente tiene que ver el líder y considerar que hay que seguirlo (...) te pueden nombrar pero eso no funciona.* En el caso particular de su empresa, con frecuencia se encuentra que a primera vista consideran a su socio como el líder por su antigüedad en la empresa, pero poco a poco la van identificando a ella como el líder a seguir.

En Creaciones Bebita, Bárbara Serrano de Ortiz hace uso de su carisma porque *me gusta mucho alabarlas: si es una empleada, que está bien arreglada, decirle*

cómo está de bonita, cómo está, son detalles que yo se que a ellas les gusta. Como que les sube el ego. Y también cuando se van en decadencia también les digo. Este es el mecanismo por medio del cual le hace sentir a sus empleadas que (esta) es una empresa donde la persona vale y es el mecanismo que utiliza para reforzar los principios y valores éticos establecidos por ella.

Ana Milena Cadavid, revisando el listado de las fuentes del afirma: *el carisma yo lo pondría de primero. Uno tiene que hacerse querer de la gente para que la gente haga las cosas. Reconoce que la experiencia es fundamental y el conocimiento da mucho. En relación con el poder que da la información aunque soy muy mala para los sistemas, tengo toda la información del hotel en la cabeza. Lo refuerza afirmando que si no controlas los recursos adecuadamente, se te va todo a pique.*

Martha Cecilia Umaña describe su estilo para ejercer el poder así: *Yo delego con supervisión, no utilizo en éste momento ningún sistema de incentivos para que cumplan las metas, Hago seguimiento semanal a todos los proyectos, todos los lunes en una reunión que se llama tráfico y ahí detecto avances, problemas, doy instrucciones y reviso cronogramas.*

En relación con las diferencias que ellas perciben sobre la forma de ejercer el poder por parte de hombres y mujeres, dos de ellas no identifican parámetros asociados al género. En ese sentido Martha Cecilia Umaña escribió: *el hecho de ser mujer no tiene nada que ver con ejercer el poder o la autoridad. A veces pueden presentarse diferentes estilos gerenciales pero no es relacionado al sexo. Para Patricia Arce depende del carácter de las personas, no del género. En cuanto a las diferencias entre hombres y mujeres en la forma de asumir el poder, considera que en realidad uno afronta la toma de decisiones en forma diferente, aunque lo importante es que se logre el resultado. Menciona que las personas que no son cercanas a ella piensan que soy muy fuerte y mi equipo cree que soy muy maternal.*

Maria Constanza Jaramillo considera que *el poder lo ejercen diferente las mujeres porque uno es más solidario con el tema familiar y personal*, unido a lo que ella refiere como la diferencia básica entre los hombres y las mujeres: *(ellos) creen que se los están pasando por la galleta*, limitando con ello la creación de vínculos más cercanos con los subalternos. Relacionado con el concepto de afiliación, Lilian Simbaqueba tiene claro que existen diferencias que en la forma de ejercer el poder entre hombres y mujeres, porque el estilo de consideración individual facilita el ejercicio del poder. En ese sentido ella lo refiere así: *Digamos que el definir y entender la situación de las personas a nivel total como personas y todo eso, ayuda a manejar mejor la situación (...) Entendemos mejor (el problema) y eso tiene una mayor influencia*".

Bàrbara Ortiz de Serrano identifica que *los hombres son demasiado como autoritarios en las empresas, me parece (...) uno como mujer es un poco más comprensivo con el empleado, entiende más los problemas que se le presenten*.

Desde la perspectiva de Ana Milena Cadavid las formas propias de la mujer para ejercer el poder pueden tener desventajas porque *las mujeres trabajamos mucho con el corazón y con la pasión. Eso a veces no nos sirve para nada y a veces nos sirve mucho. Muchas veces nos atropella, pero muchas veces son los elementos que nos ayudan a conseguir el éxito*.

Ante la pregunta de la posible masculinización de su estilo de liderazgo frente a algunas circunstancias Ana Milena Cadavid reconoce que ha aprendido a ser más práctica y *no darle tantas vueltas al asunto, ser más veloz en la toma de decisiones*. Considera que los hombres no discuten ni trascienden tanto en la toma de decisiones, y adicionalmente ha logrado sintetizar más las soluciones, que es una característica que ella percibe como masculina. Revisando la lista de posibles factores del liderazgo femenino, admite que ha tenido que dejar de lado un estilo democrático y de consenso para tomar las decisiones, para adoptar un estilo más autocrático *yo soy muy democrática pero al mismo tiempo soy muy*

autoritaria. A la larga soy la que tomo la decisión entonces lo democrático es como por cumplir. Yo los escucho (a sus subordinados), pero a veces siento que esas reuniones son muy poco lo que me aportan.

Reconoce en su estilo una preferencia por ser incluyente a la hora de conformar su equipo de trabajo y confiesa abiertamente que no hace uso de la persuasión ni propende por el consenso para la toma de decisiones. Se identifica con compartir la información, ya que esto se traduce en compartir la responsabilidad con sus colaboradores *porque pienso que al compartir la responsabilidad con ellos, el edificio me pesa menos*. Alrededor de la consideración individual reconoce un bajo interés por involucrarse de manera cercana con sus subalternos.

Bárbara Serrano de Ortiz no siente que se haya visto obligada frecuentemente a cambiar su estilo, pero lo ha hecho en situaciones que requieren de medidas de mayor alcance: *A ver, qué te digo. Yo diría que muy, muy pocas veces. Pero si ha de ser para tomar unas decisiones fuertes, como sea. Decirle a una empleada por ejemplo: no entra más a ese cuarto. Pero porque ya son casos como extremos que van a afectar la empresa. Cuando ha incumplido ciertas normas el empleado, que ya es distinto, no?* Maria Constanza Jaramillo, quien también se ha visto obligada a ajustar su estilo de liderazgo en ocasiones, reconoce como beneficios, que los controles implementados resultado de esas decisiones se han traducido en un *mayor control y disciplina, más conciencia (de los empleados) de que las cosas afuera (de la empresa) son muy difíciles*.

Lilian Simbaqueba en relación con los factores del liderazgo enumerados en la pregunta afirma *(es que) mi estilo es así, pero ahora es al revés: he estado tratando de hacerlo más formal. Ahora que voy a contratar un gerente tengo que cambiar porque entonces no logramos lo que queremos. Es sumamente difícil para mí*.

Toma de decisiones

Los ejemplos relativos a las últimas decisiones tomadas son disímiles: despidos, ampliación de la planta, cambios organizacionales, etc. Algunas hacen referencia a las diferencias en las consideraciones que tienen en cuenta hombres y mujeres y una expresa de mejor manera la dificultad de sostener los argumentos en reuniones de grupos con mayoría masculina. Dos de las entrevistadas se describen como autocráticas, y todas hacen valer su opinión basándose en los argumentos, sin imponerse. Respecto de la conformación de un grupo asesor, tan solo una manifestó tomar sus decisiones sin realizar consultas. Las demás se apoyan en diferentes personas o estamentos de la organización según sea el perfil de la decisión a tomar. En la tabla 9 se resumen las respuestas de las entrevistadas:

Tabla 9 Personas comúnmente consultadas según el tipo de situación.

Entrevistada	Consulta a:
Maria Constanza Jaramillo	Según el tipo de decisión. Familiares: La mamá Laborales: Esposo Financieras: Revisor Fiscal
Patricia Arce	Según el tipo de decisión. Familiares: La mamá Laborales: Socio y hermano Experiencia: Amigos Señor
Ana Milena Cadavid	No tiene equipo asesor
Lilian Simbaqueba	Todas las decisiones se toman en Consejo Directivo
Bárbara Serrano de Ortiz	Las toman en consenso con la hija, aunque es evidente que su experiencia es muy tenida en cuenta.
Martha Cecilia Umaña	Equipo de vicepresidentes.

Dos de las entrevistadas, Patricia Arce y Ana Milena Cadavid se consideran como autocráticas a la hora de tomar decisiones. Aunque es contradictorio con esa auto descripción, Patricia Arce menciona las personas que son su apoyo, a este grupo le otorga un perfil de consejeros de vida más que de consulta para las decisiones. Un ejemplo de ello se evidencia cuando afirma que *yo hablo mucho con Jorge (espos), las decisiones de verdad importantes, con él. Puede que no me haga caso, pero por lo menos lo converso*. Las cuatro restantes en su proceso de decisión advierten escuchar a su grupo asesor.

Martha Cecilia escribió *En el momento de tomar decisiones: escucho opiniones de mi grupo asesor, porque me gusta escuchar las diferentes opiniones del grupo y estar segura de tomar la mejor decisión*. Su última decisión fue *el retiro de 4 personas de la empresa*. *Proceso: Nos reunimos con el comité ejecutivo y se tomó la decisión después de evaluar fortalezas y debilidades de la decisión*. Y agrega: *en el momento que se va a tomar una decisión, se discute en equipo las alternativas de solución, escucho la opinión de todos y después con objetividad, evaluando las fortalezas y debilidades de cada alternativa se opta por la más conveniente para la empresa. Generalmente la experiencia hace que las decisiones y opiniones de la presidencia sean tomadas en cuenta y aplicadas en la mayoría de los casos*.

Al preguntarle a Maria Constanza Jaramillo acerca de la última decisión difícil que tomó, reflexiona sobre la implementación de las políticas relativas a los pagos a socios, que por tratarse de una empresa familiar implicó enfrentarse algunos de sus parientes sentando una posición al respecto. Su principal asesor para la toma de esta decisión fue su esposo, quien conoce la empresa por su papel como asesor externo. La implementación de la decisión no fue fácil, pero lo logró gracias a apoyo de su mamá en la junta directiva.

Bárbara Serrano de Ortiz cuando ostentaba el control total de Creaciones Bebida, solía tomar sus decisiones sin consultar. La última decisión difícil que tomó fue comprar a su hija una fábrica similar a la suya, que incluso le había ayudado a montar. Tomar esta decisión implicaba la fusión de ambas empresas lo que traería consigo traslados, despidos, reinstalación de máquinas y análisis del mercado dadas las condiciones de la nueva empresa que tenía en su poder, como en efecto se dio. Esta situación trajo consigo la necesidad de que su hija menor que le ayudara con la administración.

Para Ana Milena Cadavid las decisiones en medio de la incertidumbre revisten una gran dificultad. *Es con mucho temor porque uno cree que está seguro, pero es con mucho temor. Nunca he tomado una decisión difícil con el 100% de certeza. En particular cuando uno tiene que reconocer que uno está equivocado.*

En LiSim las decisiones se toman por consenso en las reuniones del comité directivo. Este comité originalmente estaba compuesto por tres hombres y tres mujeres, pero en la actualidad está conformado por dos hombres y una mujer (Lilian Simbaqueba), En relación con ese cambio afirma *sí, ha sido duro. Cuando éramos las tres, era mucho más rico. A veces pienso que las decisiones eran más de mi estilo. Ahora que es al revés. Típico: si ellos dicen no, no hay nada que hacer. Entonces sí, claro que pienso que son más sensatos de todas maneras, porque es que uno es muy cosítero*, haciendo referencia a las diferencias en la forma como toman las decisiones hombres y mujeres

Por política Lilian Simbaqueba no toma decisiones sola *porque cuando lo hacía cometí errores, (...) Tenemos un Comité de Gerencia. y toda decisión, hasta la más chiquitica la tomamos allá. Hay que cambiar y delegar un poco eso, pero yo no tomo decisiones sola.* La última decisión que tomaron fue despedir a un consultor que había sido formado en la empresa y que no estaba dando los resultados esperados, *entonces le hicimos seguimiento en grupo y dijimos, no, definitivamente no, no alcanza, no quiere dar. Me dio dolor, más cuando uno lo ha*

formado y todo eso. Lo sacamos. Pero por fuera de esas decisiones de consenso ella implementa algunas actividades que considera son importantes para el desarrollo del equipo de trabajo Hay cositas en que digo pues yo me encargo del curso de esto o aquello. No es mucho, pero hay veces que digo, por ejemplo, esas cosas emocionales, motivacionales que a mi me parecen tan chéveres y que a ellos les parece una pérdida de tiempo y como que... pero lo hago a voluntad.

En Creaciones Bebita Bárbara siempre había tomado las decisiones, en razón a que la empresa es suya y su esposo no participó en la administración, por una decisión de ella ya que consideraba que la familia y la empresa se pondrían en riesgo con un contacto de entre ellos en el trabajo y la casa. En la actualidad consulta con sus hijas, aunque su experiencia en la empresa es el mayor aporte al proceso *nosotras nos reunimos para tomar decisiones, mis dos hijas y yo. Entonces las decisiones las tomamos.* Cuando están reunidas y deben tomar decisiones en torno a reducción de personal ponen en consideración aspectos individuales *nos detenemos a analizar: esta y el marido, esta tiene tantos hijos, esta tiene tantos años... Nos encomendamos a Dios y seguimos. Es por eso que cuando la gente nos responde mal es muy doloroso, porque tomamos las decisiones de corazón, es muy difícil.*

La última decisión complicada que tomó Patricia Arce está relacionada con la implementación de las recomendaciones realizadas por una firma de consultoría externa en torno a que ella debe asumir una posición más activa al interior de su firma. Este proceso de implementación *es difícil, requiere mantenerse en la decisión,* en particular por la necesidad de decidir la forma para dividir el trabajo y aunque reconoce que la decisión es adecuada *implementarla día a día representa una gran dificultad.*

Para hacer valer sus decisiones Ana Milena Cadavid, como las demás, hace uso de la palabra y los argumentos, aunque *no es fácil para uno como mujer que lo oigan en juntas directivas de 12 hombres, porque yo creo que los hombres son*

cómplices entre ellos y nosotras las mujeres damos vueltas y vueltas, entonces no nos volvimos cómplices, no tenemos mucha claridad, siempre estamos temerosas a que no nos oigan, y ese temor es el que hace que no nos oigan.(...) Cuando uno habla y es claro en sus decisiones y tiene el convencimiento, la cosa es increíble lo que lo acatan a uno (...) Y continúa: ustedes las yuppies y modernas no se imaginan lo que nosotras les hemos abierto el camino, porque hay juntas directivas que son muy duras y por el hecho de ser mujer es más difícil.

En cuanto a la forma de hacer valer sus opiniones todas se apoyan en cifras para soportar sus argumentos. En ese sentido Maria Constanza Jaramillo afirma *peleo con argumentos: me encantan las cifras y siempre han jugado a mi favor... los resultados en ventas se dan.* Patricia Arce no considera que existan diferencias por género en la forma de hacer valer las decisiones *para que la decisión se tome tiene que haber una explicación razonable, hay que argumentarlas (...) tampoco se puede imponer*

Barbara Serrano de Ortiz reconoce diferencias en la forma como las mujeres y los hombres toman las decisiones, *nosotras somos como mas asequibles a las cosas, como decir estas referencias no dan lo esperado, pero (...) trabajémosla aunque no ganemos lo que esperamos. Los hombres son más prácticos: da el 10 o 12% sino fuera.* Incluso considera que *si esta empresa fuera solamente de hombres ya se habría cerrado, por que el esfuerzo invertido no compensa los resultados. Pero nosotras pensamos en generar empleo y en las familias que dependen de nosotras.*

Género

En general las entrevistadas perciben como uno de los principales obstáculos que enfrentan por ser mujeres, el mayor esfuerzo que deben invertir para demostrar sus capacidades, aunque no identifican obstáculos diferenciados por género a la

hora de crear empresa, sí admiten que la mujer en la actualidad tiene más alternativas, incluso por encima de los hombres, para acceder al capital. En ese sentido dos de ellas describen lo cada una considera podría ser la causa por la que las mujeres no tienen una mayor dinámica emprendedora: mayor aversión al riesgo en comparación con los hombres y auto-exclusión. Aunque todas reconocen las diferencias entre gerente y emprendedor, algunas logran hacer relaciones entre el género y la vocación que tiene el rol de gerente o emprendedor, como se explica más adelante.

Dos de las entrevistadas se vieron involucradas en lo que se podría catalogar como discriminación originada en la forma como perciben a la mujer en las diferentes culturas. Cuando a Lilian Simbaqueba se le preguntó por los obstáculos que tuvo que enfrentar por el hecho de ser mujer, relata su experiencia en Alemania donde ser mujer y extranjera fueron factores que jugaron en su contra en los inicios de su carrera profesional, cuando era empleada. Como anécdota recuerda una frase que recibió de un potencial cliente que debía atender: *Mire Simbaqueba, no me lo tome personal. Pero usted, una mujer, y matemática y extranjera. Yo no le veo coordinación a eso. Yo le dije: espere que le presente el trabajo y después hablamos. Le presenté mi trabajo con todo el esmero del caso. Y qué podía decir a eso?*

Un caso similar le ocurrió a Patricia Arce en Bogotá: *estaba trabajando con unos japoneses. Es la única vez que me he sentido de verdad diferente. Yo había hecho un trabajo grande para ellos. Me había vuelto amiga del representante legal de ellos aquí. Cuando vinieron les hice una presentación de los resultados del proyecto, y durante toda la reunión no me miraron (...) Cuando me ofrecieron un cargo importante en su empresa no pude aceptarlo; como puedes trabajar para alguien que no te mira a los ojos?*

Por su experiencia profesional internacional Lilian Simbaqueba afirma que *Colombia es un paraíso para las mujeres*, ya que las leyes Alemanas protegen a la

mujer al punto que resulta siendo contraproducente para sus carreras, en razón a que las licencias de maternidad, como se las conoce en Colombia, son de tres años, lo que se ha convertido en un obstáculo para la contratación de mujeres. Refiere también el caso de las árabes, quienes pierden representatividad ciudadana si no están respaldadas por un hombre citando un ejemplo *una del Banco Mundial le tocó irse a vivir en Estados Unidos porque ella es soltera, no tiene hermanos, el papá se le murió y no puede hacer nada (...). (Su alternativa era) casarse con el que sea y ella no quería.*

En cuanto a los obstáculos que enfrentó al iniciar como emprendedora Maria Constanza Jaramillo hace referencia a la poca credibilidad que tenía en ella su abuelo, y fundador de la empresa, quien era un hombre machista, que adicionalmente no confiaba en que su nieta profesional en salud pudiese alcanzar resultados destacados en la empresa.

Pero en general las entrevistadas hacen más énfasis en los diferentes obstáculos a que se presentan en el desarrollo de su negocio, por encima de los que se enfrentaron al inicio, por el hecho de ser mujeres. En ese sentido Maria Constanza Jaramillo considera que en el ámbito de las relaciones públicas propias de los negocios se presentan dificultades: *puede ser el estilo, tal vez porque no soy de atenciones, ni salidas, tragos etc. En las relaciones comerciales eso se maneja y es probable que ellos se encuentren con un freno. Mis decisiones las tomo en la oficina, no se si sea por mi condición de mujer casada, no se. Es mi estilo. A nivel general ella afirma es pura percepción, pero ante los ojos de la sociedad es más respetable un emprendedor que una emprendedora... estamos caminando hacia los reconocimientos pero todavía hacen falta para la mujer. Según su percepción a la mujer se le reconoce más lo afectivo y lo social, en tanto que al hombre se lo reconoce por el éxito económico.*

Para Ana Milena Cadavid las dificultades están representadas en una mayor carga, por lo que afirma *a las mujeres nos toca trabajar dos veces más de los que*

les toca a los hombres. Hay hombres muy perezosos, que no saben nada pero por el hecho de ser hombres (les queda más fácil). Vea es que a las mujeres nos toca demostrar el trabajo a ellos no (...). Yo iba trabajaba, movía, sacaba actas; pero para demostrar que lo mío si valía. Lo digo por todas las empresas en las que trabajé Reconoce que aunque esta situación ha cambiado mucho, en su momento a las mujeres les tocó trabajar mucho más para demostrar sus capacidades, en una época en que las diferencias salariales iban en su contra: *Ahora estamos buscando las nivelaciones salariales.* Describe los diferentes frentes que debe abordar una mujer: *además al no ser amas de casa nos toca estar pendientes del pelo, pendientes de la moda, estar pendientes del trabajo, del marido, y estar pendiente del apartamento. Entonces son muchas obligaciones juntas. Los hombres no están pendientes ni de la mamá ni de los tíos ni de nada. La carga afectiva de una mujer es altísima. A las mujeres no se nos permite nada, es penalizado por la sociedad, por las amigas y por todo.*

Los principales obstáculos como emprendedora que enfrenta Patricia Arce giran en torno a demostrar permanentemente que sus resultados son mejores que los de sus compañeros (hombres), unido a un elevando nivel de auto – exigencia que ella describe como *una de las justificaciones de la independencia porque debo demostrarme a mi misma que soy capaz de conseguirme todo el trabajo. Si yo esperaba que mi socio me entregara trabajo, sería igual que el resto de la gente: tengo que salir a buscar trabajo, y a hacerlo y a inventármelo.*

Pero no siempre las percepciones van en contra de la mujer. En ese sentido Maria Constanza Jaramillo considera que el hecho de ser mujer *facilitó mucho implementar la estrategia*, porque le dio un mayor acceso a quienes eran los responsables de tomar las decisiones en entidades como la DIAN, las administradoras de fondos de pensiones y cesantías y la Superintendencia de Industria y Comercio. Bárbara Serrano de Ortiz en cuanto a las diferencias en la expectativa de resultados considera que *siempre se espera más de los hombres. Por lo menos ellos se aferran más a negocios demasiado grandes, así pierdan*

todo. Las mujeres trabajamos con más cautela. Para Lilian Simbaqueba en general se está trabajando mucho para darle opciones a las mujeres para ser empresarias y yo por ejemplo he sido muy favorecida por ser mujer (...) Yo hasta ahora no he recibido sino beneficios, por toda mi vida. Yo me gané la beca en el Andino, por ser mujer.(...) Y cuando apliqué a la beca para Alemania, lo mismo

En sus respuestas las entrevistadas no encuentran diferencias entre los obstáculos que deben enfrentar los emprendedores y las emprendedoras. Para Ana Milena Cadavid esto es resultado de que *las mujeres hemos ganado unos espacios, que creo que tenemos incluso más ventajas que los hombres. Aunque reconoce que algunas mujeres tienen mayores dificultades para desenvolverse en las relaciones públicas: En ese sentido soy muy masculina aunque se que el común de las mujeres tienen horarios por cumplir con sus maridos y sus hogares, pero yo no tengo ese problema (...) para el común de las mujeres es más difícil.*

En cuanto a la presión por la expectativa de resultados más rápidos diferenciados por género, Lilian Simbaqueba reconoce que en su caso personal no le ha tocado pero lo ha visto en algunas de sus clientas *si lo siento (...) que las mujeres se sienten con un compromiso mayor. Y les cuesta más. Uno no lo entiende. Esto queda en evidencia en las respuestas presentadas previamente donde a la expectativa de resultados lo asocian con la mayor carga de trabajo que deben enfrentar para demostrar sus capacidades.*

En el análisis de los posibles obstáculos para el acceso a capitales, todas consideran que las mujeres no están en condiciones de desventaja para acudir al sector financiero o a inversionistas, incluso afirman que en la actualidad están dadas condiciones más favorables para la mujer. En ese sentido Lilian Simbaqueba, que por su empresa conoce de cerca las políticas de crédito del sector financiero, considera que efectivamente hay diferencias en opciones para la mujer decida a crear empresa, ya que hoy hay más alternativas para las mujeres que para los hombres. Considera que incluso las estadísticas demuestran que la

mujer tiene mejores hábitos de pago, aunque *en el tiempo el comportamiento se ha venido equilibrando. O sea, antes las mujeres eran mucho mejores pagas que los hombres. Pero era especialmente por el fenómeno (...) que eran más excluidas. Entonces las pocas que quedaban, eran las mejores. Y en la medida en que se le ha venido abriendo más y más a las mujeres, ya aprueban también mujeres que no son buenas pagadoras.*

Para las entrevistadas la diferencia no surge de las posibilidades disponibles para las mujeres, por el contrario, responde a un menor esfuerzo de la mujer por acceder al capital. Algunas se aventuraron a exponer lo que según su percepción puede ser el origen de este hecho. Para Ana Milena Cadavid la razón es que *no tenemos hecha la cabeza para arriesgarnos (...) somos más temerosas que ellos. Si ellos no cumplen a ellos no les da tanta vergüenza, uno no paga y no puede dormir. Hablo del común de la mujer porque existen las Yidis, pero bueno.* Lilian Simbaqueba compara este hecho con el fenómeno de la autoexclusión que se encuentra en los empresarios más pequeños. Se conoce que estos grupos no buscan salir de la comodidad que les representa estar en el entorno donde se desenvuelven y no enfrentarse a situaciones más retadoras, siendo esta la explicación encontrada a que con frecuencia este segmento acude al sector extrabancario a pesar de su mayor costo.

Respecto de las diferencias entre ser gerente y ser emprendedor Maria Constanza Jaramillo considera que el gerente asume la empresa con un menor compromiso y un nivel de consideración personal por encima de los intereses de la empresa, siendo su prioridad garantizar para sí mismo un nivel de remuneración. Ella asocia esta situación a una visión de corto plazo que pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa, y en ese sentido afirma *como vivo en carne propia las necesidades de flujo de caja de la empresa...como voy a pedir que me paguen más?*

Ana Milena Cadavid describe las diferencias entre gerente y emprendedor: *Es más difícil ser emprendedor. Yo me catalogaría como Gerente – Emprendedor*

(aunque) hacer empresa en este país no es fácil para hombres ni para mujeres. Lilian Simbaqueba considera que las mujeres son mejores empresarias en tanto que los hombres son mejores gerentes. En eso es en lo que yo les llevo ventaja a ellos. Yo pienso que para arrancar somos mejores las mujeres, pero ya de pronto para consolidar y crecer, son más, de pronto tengan claramente mucho más, pero si tienen un poquito de ventaja por la forma de ser. En esta misma línea de pensamiento Lilian Simbaqueba considera que incluso para una mujer es más fácil crear empresa y utiliza una metáfora para describirlo: una empresa es como un hijo. Así que las mujeres estamos hechas naturalmente como con mayor opción (de crear empresa).

Bárbara Serrano de Ortiz considera que *las mujeres tenemos que ser la Gerente y ser Emprendedoras. Aunque ella percibe que las mujeres concentran su accionar en campos asociados con labores femeninas las mujeres siempre nos enfocamos a emprender cosas que sean más propias de la mujer. Yo por lo menos no he visto o no he oído de mujeres haciendo Investigación, por ejemplo sobre automóviles. En cambio sí hay mujeres haciendo investigación sobre cosas como los champús, como cosas más femeninas. Pero también uno ve que en la parte financiera las mujeres tienen mucha aceptación.*

Discusión

Al igual que en investigaciones anteriores desarrolladas en diferentes sectores (público, salud y financiero), las empresarias entrevistadas perciben que su estilo de liderazgo es diferente del masculino, aunque esto no implica que hayan identificado aún la existencia de un liderazgo femenino, el cual agrega bajo un solo concepto las características que ellas reconocen como propias. Este hecho no solo ratifica los hallazgos de Powell (1993) en su estudio de principios de los 70s, sino que refleja un hecho preocupante: han transcurrido más de treinta años luego de esa investigación y las mujeres pueden no haber logrado aun desarrollar conciencia de género.

En este grupo de mujeres se identifican las principales cuatro diferencias encontradas entre hombres y mujeres líderes planteadas por Kreitner et al. (2004) en torno a que los hombres tienen mayor enfoque hacia la tarea, apoyados en un estilo autocrático y directivo, y las mujeres despliegan un mayor liderazgo social, aplicando un estilo más participativo. Aunque hombres y mujeres son igualmente asertivos, ellas obtienen mejores puntajes que ellos cuando se aplica la evaluación de 360°.

A pesar de que algunas refieren que *el hecho de ser mujer no tiene nada que ver con (la forma de) ejercer el poder o la autoridad. A veces pueden presentarse diferentes estilos gerenciales pero no relacionado al sexo.* Al explorar aspectos relativos a su estilo de liderazgo propio, se evidencia la ausencia de conciencia femenina, ya que en efecto su estilo se ajusta al concepto de liderazgo femenino aunque ellas no lo identifiquen como tal. En ese sentido frases como *el estilo de consideración individual facilita el ejercicio del poder* y *uno como mujer es un poco más comprensivo con el empleado, entiende más los problemas que se le*

presenten, se constituyen en la evidencia para ratificar las diferencias de liderazgo por género y los casi nulos niveles de conciencia femenina.

Aplicando el planteamiento general que hace Goleman (ver tabla 2) sobre los diferentes estilos de liderazgo, este grupo de mujeres puede asociarse con una mezcla entre el afiliativo o democrático, según sea el caso, por la importancia que otorgan a crear armonía, lazos emocionales y propenden por los ambientes de colaboración y liderazgo del grupo, lo que en cualquiera de los casos, ha tenido un impacto positivo en el clima de la empresa. De otro lado, profundizando en los estilos de liderazgo por género, los hallazgos de esta investigación ratifican el planteamiento de Rosener (1990), considerado como punto de referencia en el análisis del liderazgo femenino, cuando afirma que las mujeres cuentan con unas características atribuibles a un liderazgo propio, e incluso asegura que las mujeres están siendo exitosas a causa de éstas y no a pesar de ellas. En ese sentido todas las mujeres entrevistadas han llevado a sus empresas a dimensiones superiores soportadas en un estilo de liderazgo cuyas características pueden atribuirse al liderazgo femenino, obteniendo reconocimientos a su labor, bien sea directamente o a través de sus empresas, y más aún, aquellas que han sido estudiadas por firmas de consultoría reconocen en su estilo el factor determinante para la sostenibilidad de sus empresas.

Los resultados de esta investigación advierten que este grupo de mujeres establece sus políticas en dos dimensiones. En primer lugar está el Foco en la Operación que incluye aspectos como calidad, servicio, control del gasto y sostenibilidad. En segunda instancia está lo que se denominó el Foco en la Gente, concebido como la importancia otorgada al relacionamiento con sus pares y subordinados, y los mecanismos utilizados en este sentido con el fin a lograr las metas propuestas. Esta clasificación surge al realizar en análisis de los hallazgos de la investigación, y en ese sentido, el Foco en la Gente puede verse desde la perspectiva de los principales atributos del liderazgo femenino en particular cuando Loden (1987, citado por Blázquez, 2005) propone que las fortalezas del

liderazgo femenino, entre otros aspectos, giran en torno a un estilo más democrático, un liderazgo más multidireccional y multidimensional, que potencia las relaciones interpersonales y tiene disponibilidad para el cambio.

Tichy y Devanna (1986, citado por Yukl 2004) identifican al líder transformacional con las principales características relativas al cambio. A la luz del planteamiento de estos autores, se observa que las entrevistadas se ven a sí mismas como agentes de cambio, reconocen su actitud prudente ante el riesgo, van más allá de confiar en la gente manteniendo una política de escucha a sus necesidades, articulan un conjunto de valores que guía su comportamiento y lo irradian como una práctica que debe ser aplicada en toda su empresa, demuestran su flexibilidad a través del aprendizaje sobre su experiencia y creen en su intuición. Para medir el impacto alcanzado por ellas, se apoyan en indicadores de gestión, internos (como crecimiento en ventas y márgenes) y externos (como participación en el mercado) que permiten calificar y establecer la evolución en el tiempo de sus procesos de cambio.

Según Rosener (1990), la mujer considera que los colaboradores se desempeñan mejor cuando se sienten parte de una organización y pueden participar de su éxito. En ese sentido, el grupo de entrevistadas reconoce como fuente de su poder y autoridad para con sus subordinados en primer lugar carisma, convirtiéndose este en uno de los elementos que catapulta el éxito de su gestión al interior de sus empresas. En segundo lugar, y como soporte de la credibilidad que tienen con su equipo de trabajo, emergen como fuente interpersonal del poder de este grupo, las habilidades y el conocimiento, entrelazando los tipos de poder de experto y de referente que presentan Kreitner et al. (2004) citando los estudios realizados por French y Raven.

Respecto de la masculinización de su estilo de liderazgo, cuatro de ellas admiten haberse visto obligadas a ello, incluso una de ellas lo denomina como *la formalización de su estilo*, e identifican las bondades de haberlo logrado ya que se

ha traducido en *mayor control y disciplina o en ser más práctica (para la toma de decisiones)*.

La mayor parte de entrevistadas toman sus decisiones de manera consultada o por consenso, lo cual concuerda con la clasificación propuesta por Yukl (1994), y no suelen imponer sus decisiones. Aunque una de ellas se describe como autocrática, si cuenta con un equipo consultor que estableció para apoyarse en las decisiones según su origen. Familiares, laborales o que requieran experiencia. Siendo este otro factor relacionado con la falta de conciencia femenina.

Funciones empresariales de primera línea como asumir riesgos, delegación, creación e innovación, tomar decisiones, diseñar estrategias, establecer controles y lineamientos generales de la operación, acorde con el planteamiento de Melgar (2005), son desarrolladas por el grupo de entrevistadas, e incluso se destaca el despliegue de mecanismos innovadores a los que acuden para que sus organizaciones respondan adecuadamente a los parámetros establecidos en sus políticas.

Los hallazgos relativos a uno de los objetivos propuestos en esta investigación respecto de las diferencias entre Gerente y Emprendedor, y si estas diferencias pueden explicarse en alguna medida por diferencias de género, las conclusiones no solamente indican claramente que existen diferencias, sino que también arroja consideraciones que aportan a la discusión relativa al género, ya que una de las entrevistadas identifica vocación de emprendimiento en las mujeres y vocación de gerente en los hombres. Esto implicaría que, acogiéndose a las etapas de actividad empresarial definidas por GEM, ellas están en mayor capacidad de participar en las etapas de concepción y nacimiento de las empresas, en tanto que ellos harían parte de la etapa de persistencia.

Aplicando esta diferenciación de vocaciones, y tomando como referencia los elementos comunes del estilo de liderazgo de las entrevistadas, parece lógico

aceptar ese planteamiento, en la medida en que en la etapa de concepción y nacimiento de una empresa puede requerir de los factores planteados en la tabla 5, entre otros: lograr el cambio, valorar la creatividad, propender por el trabajo mancomunado, generar un ambiente propicio para las realizaciones, soportado en un esquema flexible y de apertura de información, entre otros. De otro lado, cuando las empresas ya se encuentran en etapa de persistencia acogerán de mejor forma líderes con actitudes asociadas al liderazgo masculino como establecer el control como objetivo, basarse en órdenes, determinar los límites, controlar a partir de manejar la información como un activo, y en general aquellos elementos más impersonales del liderazgo

Otro de los objetivos de esta investigación tendiente a identificar las formas como el estilo de liderazgo de los emprendedores, diferenciado por género, se convierten en la herramienta para afrontar los obstáculos que ellos y ellas enfrentan; resulta en hallazgos que se presentan en dos ámbitos: obstáculos que ellas consideran son originados en diferencias por género y el aporte del liderazgo femenino en su manejo o administración.

GEM ha identificado múltiples factores que pueden tener un impacto diferenciado según el género, y que afectan el emprendimiento clasificándolos en cinco categorías: tecnológicos, económicos, demográficos, institucionales y culturales. En ese sentido las emprendedoras refieren que los económicos e institucionales ya no son una limitación en razón a las múltiples opciones vigentes para el acceso a financiación o a inversionistas, resultante de políticas gubernamentales y sectoriales que favorecen a la mujer. Pero sí se encuentran factores que afectaron su inicio en el proyecto emprendedor como pueden ser culturales, tecnológicos y demográficos. De otro lado, y trayendo a colación la metáfora del Laberinto propuesta por Eagly & Carli (2007) tendiente a describir la diversidad de factores a los que se enfrentan las mujeres durante todo el desarrollo de su carrera profesional, se observan evidencias sobre dificultades de índole cultural, mayores

niveles de autoexigencia propuestos por ellas mismas, mayores expectativas de resultados que sus pares masculinos, etc.

Incluso esta investigación revela las diferencias en los parámetros de evaluación de los resultados en la medida en que a la mujer se le reconoce más lo afectivo y lo social, en tanto que al hombre se lo reconoce por el éxito económico. Sin desconocer que *siempre tienes que estar demostrando que eres buena: los hombres simplemente trabajan, a las mujeres les toca permanentemente mostrar resultados*. Aunque son pocas las que se han visto discriminadas por su género, sus experiencias en ese sentido han estado relacionadas con culturas extranjeras, lo que reseña que no identifican esta discriminación a nivel local.

Ahora bien, respecto de la forma en que el liderazgo femenino juega un papel preponderante, el hecho de que algunas de las empresas analizadas hayan incluido en sus políticas de manera explícita elementos relativos al relacionamiento con clientes y subordinados a través de prácticas relativas a la divulgación y aplicación de un estilo incluyente con su equipo de trabajo, sustentadas en que éstas se traducen beneficios a mediano y largo plazo para la empresa, se convierte en uno de los hallazgos más importantes para los estudios realizados sobre el liderazgo femenino, pues este hecho indica que se ha identificado el impacto económico favorable del liderazgo femenino.

Resultado del esfuerzo por identificar el aporte de las características del liderazgo femenino al desarrollo económico en general, se concluye, siendo este un resultado esperado, que la mujer está en capacidad de transformar su lugar de trabajo, justamente por el hecho de no dejar de lado sus valores, sino precisamente por utilizarlos como multiplicadores del cambio favorable de las organizaciones. Ahora bien, reconociendo que la visión femenina es de largo plazo, unido al hecho de que su estilo sea más abierto y menos competitivo, se traduce en que su aporte es perdurable y sus resultados sostenibles en el tiempo,

elementos que pueden ser determinantes para la sostenibilidad de cualquier modelo de emprendimiento.

De hecho, si los hallazgos de GEM en Finlandia sobre los mejores resultados de las corporaciones lideradas por mujeres, en términos de su rentabilidad, se replican a nivel global, tanto las políticas gubernamentales como las estrategias de sostenibilidad de las empresas deberían contemplar la posibilidad de brindar mayores espacios para la mujer en sus más altos niveles de las organizaciones. Pero en esa dirección aun queda mucho por explorar como lo plantea GEM en su informe de emprendimiento femenino 2007: a pesar de que esta calificación del análisis del emprendimiento ha empezado a ser explorado, aun no recibe suficiente atención, particularmente en lo relativo a su impacto en el desarrollo económico. Este hecho puede estar relacionado con los reducidos esfuerzos adelantados a nivel mundial para identificar la posible conexión entre mujer emprendedora y rentabilidad, unido a las dificultades que puede representar abordar esa tarea.

En ese sentido esta investigación debe convertirse en evidencia suficiente para dejar de estudiar tanto el liderazgo como el emprendimiento femeninos desde la óptica de los hallazgos cualitativos que tanto han aportado en el avance de la comprensión de su estilo de liderazgo y de la promulgación de la conciencia femenina, reconociendo más pronto que tarde que las estadísticas aportarán información contundente que puede aportar en los planteamientos estratégicos de las empresas en Colombia y en el mundo.

Bibliografía

- Arango, L. G., Viveros, M. & Bernal, R. (1995) *Mujeres Ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*. Bogotá: Ediciones Uniandes, Ecoe Ediciones.
- Bóveda, J. (2004) Ser innovador es mucho más que ser creativo en *Futuros Revista Trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable. Vol 2 No 6*. Recuperado el 10 de junio de 2008, en http://www.revistafuturos.info/futuros_6/emprendedor_1.htm
- Blázquez Villaplana, B. (2005) Liderazgo Político y poder en Andalucía. *Revista Collegium del Graduados Sociales de Jaén. No. 17, 22-29*
- Cárdenas De Santamaría, M. C. (2007). Mal de Muchas, consuelo de ninguna! *Revista ACADEMIA No. 38, 27-44*.
- Cárdenas De Santamaría, M.C. (2007) Presentación *Revista ACADEMIA No. 38, v-ix*.
- Capelli, P. & Hamori, M. (2005). The New Road to the Top *Revista Harvard Business Review No 83, 25 – 32*.
- Collins, J. (2005). The Level 5 leadership: the Triumph of Humility and Fierce Resolve *Revista Harvard Business Review No 83, 136 – 146*.
- Carosio, A. (2008) Las mujeres y la opción emprendedora: consideraciones

sobre la gestión. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*. Vol 9. Nro 23. Año 2004. Venezuela: Revele,. p 81 - 112.

Daft, Richard L. (1989) Decision Making processes. En Texas A&M University (Ed.) *Organization Theory and Design* (pp 353 – 395). St. Paul: West Publishing Company

De La Cruz, C. R. (2004,) *El impacto de las tendencias macroeconómicas en la vida de las mujeres a nivel local* Presentado en Aportes a la perspectiva de género en la promoción del microempresariado para el desarrollo territorial en América Latina (2004) IICA.

Díez, E. J. & Valle, E.& Terrón, E. & Centeno, B. (2007) El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas *Revista Iberoamericana de Educación*. <http://www.rieoei.org/deloslectores/483Diez.pdf>. Recuperado el 22 de Octubre de 2007

Eagly, A. & Carli, L. (2007) Women and the Labyrinth of Leadership *Revista Harvard Business Review No 85*, 63 – 71.

Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., & Konopaske R. (2006) Liderazgo. Fundamentos. En *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos* p. 311-338 (12a Ed) México D.F., Mexico.: McGraw-Hill Interamericana.

Global Entrepreneurship Monitor 2007 Report on Women and Entrepreneurship.

Global Entrepreneurship Monitor Colombia 2007 Reporte de Resultados.

Global Entrepreneurship Monitor (2005) Data Collection Design and

Implementation 1998–2003 *Small Business Economics* No. 24, 205-231

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results *Revista Harvard Business Review* No 7, 78 – 90.

Guaqueta, C. & Sanin N. (2005). *Conciencia Femenina y liderazgo en el desempeño de la mujer ejecutiva. Influencia de la conducta económica, la educación y el entorno cultural y familiar sobre el desarrollo de una conciencia femenina en la mujer y el impacto de dicha conciencia en su desempeño general como gerente* Trabajo de Tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.

Gutiérrez Agudelo, D. M. (2005). *Especificidad del liderazgo femenino* Trabajo de Tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.

Heller, L. (1999). *Las que vienen llegando. Nuevos estilos de liderazgo femenino*. Grupo Editorial Latinoamericano. Buenos Aires.

Heller, L. (2003). *La especificidad de los liderazgos femeninos: hacia un cambio en la cultura de las organizaciones*. Cátedra Corona. Bogotá: Universidad de los Andes.

Heller, L. (2008). Mujeres Líderes en Argentina. Estudio comparativo en diferentes empresas. En S. Maxfield & M.C. Cárdenas & L. Heller (Comp.) *Mujeres y Vida Corporativa en Latinoamérica. Retos y Dilemas*. (p. 31 – 63) Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.

House R. & Podsakoff P. (1994) Leadership Effectiveness: past perspectives and future directions for research. Greenberg, J. (Comp.). En

- Organizational Behavior. The state of the science..* Lawrence Erlbaum Associates Publishers. New Jersey.
- Kreitner R. & Kinicki A. (2004) *Leadership En Organizacional Behavior* (p 582-630). New York, NY, EE.UU. McGraw-Hill
- Lizarazo, M. O. (2004) *La búsqueda de la equidad de género en las políticas de fomento del microempresariado* Presentado en *Aportes a la perspectiva de género en la promoción del microempresariado para el desarrollo territorial en América Latina* (2004) IICA.
- Maxfield, S. (2008) *Latinoamérica Corporativa. Los roles y perspectivas de las mujeres.* En S. Maxfield & M. C. Cárdenas & L. Heller (Comp). *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica. Retos y Dilemas* (p. 15 – 28). Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Melgar Callejas, J.M. (2005) *Nuevo tipo de empresario para el año 2000.* Perú. Ilustrados.com
- Ministerio de Educación Nacional Colombia. *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES.*
<http://200.41.9.227:7777/men/consultas/ContenedorRepConsultas.jsp>
Recuperado el 30 de Octubre de 2007
- Mintzberg, H. (1990). *The Manager's Job: Folklore and Fact* *Revista Harvard Business Review* No 68, 163 – 176.
- Moreno de Fuchs, B. E. 2004. *Estrategias de Cambio y liderazgo de la mujer en el sector público en Colombia* Trabajo de Tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.

- Oficina Internacional Del Trabajo. Tendencias mundiales del empleo 2003.
<http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/trndsp03.pdf>
Consultado el 7 de Mayo de 2008.
- Prieto, A. (2006). Mujeres al Poder. *Revista Semana*, 1285, 132-133.
- Powell, Gary N. (1993) *Men & Women in management* (2a.Ed.). Newbury Park, California, EE. UU.: Sage Publications.
- Reynolds, P.& Bosma, N. & Autio, E. & Hunt, S.& De Bono, N. & Servais, I. & Lopez-Garcia, P.& Chin, N. (2005) Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003. *Small Business Economics* No. 24, 205-231
- Rodríguez Peña, A. (2007) Emprendimiento, desafío para América Latina. Recuperado el 25 de Noviembre de 2007 de http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=40749.
- Rosener J. (1990) Ways women lead. *Harvard Business Review*. Noviembre Vol 68. Issue 6. P 119.
- Rozo Vengoechea, S. E. 2004. *Liderazgo de Altas Ejecutivas en el sector salud*. Trabajo de Tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Sayles, L. 1993. *The working leader. The Triumph of High Performance over Conventional Management Principles*. The Free Press. New York.
- Taylor & Francis (2006). *Entrepreneurship and Regional Development Explaining female and male entrepreneurship at the country level*. *Entrepreneurship & Regional Development*, 151-183

- Torres Villanueva, E. (2005). *Funciones Empresariales, cambio institucional y económico. – Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX – XX* Ladrón de G., C. D. (Comp.). Bogotá Universidad de los Andes, Facultad de Administración
- Umaña Pinilla M. C. 2004. *Liderazgo y participación femenina en el sector financiero colombiano: un cambio*. Trabajo de Tesis para optar por el título de Magíster en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Yukl, G. 1994. *Leadership in organizations* (3a Ed.) New Jersey, NJ, EE.UU. Prentice Hall.
- Zabludovsky G. (2008) Las mujeres en cargos de dirección en México. En S. Maxfield & M. C. Cárdenas & L. Heller (Comp). *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica. Retos y Dilemas* (p. 160 – 182). Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración
- Zabludovsky G. (2007) “México: Mujeres en cargos de dirección del sector privado” *Revista ACADEMIA No. 38*, 9 - 26.
- REVISTA DINERO (2003), “Un país para las mujeres. El papel de las mujeres en la fuerza laboral seguirá incrementando su importancia. Las empresas tendrán que adaptarse para no perder este talento”. *Revista Dinero*, 190, p 75.
- REVISTA LA NOTA ECONOMICA (2004), Edición Especial. Mujeres Exitosas. *Revista La Nota Económica*.

Apéndice A. Guía de Entrevista

Nombre de la empresa:

Sector al que pertenece

1. Estudios e historia laboral

Estudios de Pregrado y posgrado

Estado civil. En caso de estar casada, por cuánto tiempo?

Número de hijos y edades

Historia laboral

- a. Inicios de su carrera: empleada o independiente.
- b. Breve descripción de los cargos ocupados o de los proyectos de emprendimiento puestos en marcha.
- c. Por qué y cómo alcanzó cada etapa descrita en el numeral anterior
- d. Como logró los ascensos, si los tuvo?

2. Historia Empresarial

¿Fecha de fundación de su empresa. Había creado otra empresa antes de esta?

¿Tiene otras empresas diferentes de esta? ¿Cuál es su porcentaje de participación en esta empresa?

¿Qué lo (la) motivó a crear su propia empresa?

¿Cuáles fueron los principales obstáculos que encontró cuando inició su empresa?

- a. Acceso a la tecnología
- b. Económicos (micro y macro)
- c. Demográficos
- d. Culturales
- e. Institucionales e intervención gubernamental.
- f. Otros. Cuáles?

3. Políticas

¿Cuando usted asumió la dirección de su empresa, ¿A qué tipo de políticas le dio prelación para implementar?

- a. De calidad
- b. De servicio
- c. De gasto
- d. De sostenibilidad a mediano y largo plazo.
- e. Otras. Cuáles?

4. Cambios

¿Ha tenido que adelantar procesos estructurales de cambio en su empresa?

¿Cuáles han sido los principales ejes de acción orientados a realizar ese cambio propuesto por usted? ¿Como los ha logrado? ¿Cómo sabe que los ha logrado?

5. Poder y autoridad.

A qué le atribuye usted el poder de influenciar a otros para que hagan lo que se quiere o necesita? (Fuentes de poder). ¿Cuáles ha utilizado y cuál ha sido la principal?

- a. Control sobre los recursos
- b. Control y acceso información
- c. Posición jerárquica por ser jefe
- d. Habilidades y conocimientos
- e. Su experiencia
- f. Su esfuerzo
- g. Su poder coercitivo
- h. Su carisma

¿Cómo ejerce usted el poder sobre sus subalternos? ¿Utiliza incentivos para que cumplan las metas? ¿Qué hace cuando da una orden y no la cumplen o la persona no muestra resultados?

¿Considera que por el hecho de ser mujer, usted ejerce el poder y autoridad, de una forma diferente a como lo hacen sus homólogos masculinos? También se le puede pedir que nos diga por qué es diferente, que describa.

¿Se ha visto obligada a ajustar el estilo de liderazgo hacia sus subordinados dejando de lado de factores como:

- a. Estilo democrático y enfocado hacia el consenso para tomar decisiones
- b. Enfocado hacia compartir la información
- c. Ejercicio de la persuasión
- d. Cooperación y participación
- e. Estilo incluyente
- f. Consideración individual
- g. Recompensa

Bajo qué circunstancias?

En caso afirmativo, se le pregunta ¿Cómo estos cambios le han agregado agregan valor a la creación y consolidación a su empresa?

6. Toma de decisiones.

¿Quiénes son las personas más cercanas cuando tiene que consultar algo? ¿Ha construido un grupo asesor en el que se apoya para tomar sus decisiones?

¿Cuál fue la última decisión complicada que tomó? ¿Cómo fue el proceso? ¿Es ésta la forma habitual en que toma las decisiones?

En el momento de tomar decisiones, ¿cuál es la forma que prefiere? Escuchar opiniones de su grupo asesor, tomarlas por consenso, hacerlo solo (a). ¿Por qué lo prefiere de esa forma? ¿Es diferente a cuando usted fue empleada, en caso de que lo haya sido?

¿Cómo hace usted para hacer valer sus opiniones y decisiones en las reuniones? ¿En eso vería alguna diferencia con la forma en que lo hacen los (las) hombres (mujeres)?

7. Género.

¿Cuáles son los obstáculos más grandes que ha tenido que enfrentar, relacionados por el hecho de ser mujer, para lograr el éxito en su proyecto?

¿Considera usted que en el desarrollo de su negocio en particular, pueden presentarse obstáculos diferentes para hombres que para mujeres? ¿Por qué lo dice?

¿Percibe usted que se ejerce una mayor presión (por la expectativa de resultados más rápidos, compromiso mayor, credibilidad, etc.) hacia las mujeres que hacia los hombres que están creando empresa?

De acuerdo con su experiencia, ¿ha encontrado que hay diferencias en el acceso a capitales (sector financiero, inversionistas, etc.) si la empresa es de propiedad de hombres o de mujeres?

¿Cuáles son los obstáculos más grandes que debería enfrentar un hombre para crear y consolidar una empresa exitosa?

¿Es diferente ser Gerente de ser emprendedor? Pueden estas diferencias explicarse en alguna medida por diferencias de género?

Apéndice B Entrevista a Maria Constanza Jaramillo

Empresa: Jaibel Ltda.

Sector: Consumo masivo.

Subsector: Bebidas aromáticas e infusiones herbales

DATOS PERSONALES

Fonoaudióloga de la Universidad del Rosario en Bogotá, con diplomado en Gerencia de Inalde (Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de la Sabana). Casada, tiene dos hijos de 18 y 15 años.

HISTORIA LABORAL Y EMPRESARIAL

Empezó su carrera como fonoaudióloga en Bogotá y Medellín. Dos años más tarde se retira para dedicarse a la crianza de sus hijos. En el año 1998 se vincula con Jaibel, empresa perteneciente a su familia, como supervisora de almacenes. Simultáneamente su esposo inicia como asesor comercial y estratégico de la empresa. En el año 1999 asumió la Gerencia General de Jaibel Ltda, resultado de que la empresa estaba atravesando por una profunda crisis financiera, se encontraba en causal de disolución contemplada en la Ley 550, y quienes ocuparon el cargo hasta el momento sugerían efectivamente la finalización de actividades. Logra evitar la liquidación a la que estaba abocada la empresa, y en la actualidad alcanza crecimiento sostenido en ventas superiores al 20% anual durante los últimos 3 años.

POLITICAS

A su llegada, asociado a la crisis financiera en que se encuentra la empresa centra sus políticas en el control del gasto y dar solución a los elevados pasivos vigentes con empleados y proveedores, al igual que las obligaciones con la DIAN y parafiscales. Su política se basó en cumplir con las obligaciones contraídas con externos antes que con los socios, haciendo frente a sus acreedores generando compromisos de pago alcanzables y cumplibles, soportado en “Reducir el gasto al máximo y crecer en ventas (...) con conciencia muy fuerte de la calidad”. De hecho en año 2004, cuando la crisis financiera de la empresa alcanzó su máximo nivel, alcanzaron la certificación ISO 9001 Versión 2000.

CAMBIOS

Los principales cambios adelantados en la empresa han sido desarrollados en dos dimensiones: calidad y políticas de erogaciones a socios de la empresa. En cuanto a la calidad, sostiene que haber obtenido la certificación ISO cambió la mentalidad y esto se tradujo en un cambio en la dinámica de lanzamiento de productos. Es por esta razón que refiere “yo por eso siempre sostengo que solamente cuando uno está en crisis, solamente cuando hay dificultades, es cuando surgen las mejores ideas”. Los nuevos parámetros de calidad facilitaron el lanzamiento de líneas de producto diferentes de las aromáticas, aunque éstas siguen siendo el eje central, ampliando el portafolio. Las prácticas implementadas por los parámetros establecidos por la norma ISO llevaron consigo la implementación de indicadores de gestión que faciliten el seguimiento de los avances y cumplimiento de las metas, para realizar los ajustes que sean necesarios. De otro lado reconoce como el soporte para estos cambios el hecho

de que cuenta con “una fuerza laboral comprometida que se mantiene y apoya estos procesos por los que atraviesa la empresa”.

En cuanto a las políticas de pago a los socios, realizó un cambio referente a los parámetros de equidad con los que se deberían adelantar los flujos de efectivo hacia ellos. Anteriormente, resultado de una tradición familiar, se acostumbraba a generar mayores pagos a uno de los socios, aspecto que fue resuelto con una política de equidad en el pago de dividendos. De otro lado los socios estaban acostumbrados a que la empresa les realizaba giros de efectivo, aunque sea por encima de las obligaciones con los acreedores externos o la nómina. Para resolver esto se implementaron políticas de prioridad en el pago que, a pesar de la dificultad familiar que representaban, fueron implementadas y soportaron las prácticas vigentes en busca de la sostenibilidad de la empresa.

Los resultados cuantificables de la empresa son la herramienta para medir el éxito de estos cambios. Han alcanzado un crecimiento sostenido en las ventas de un 20% anual. Buscan que las metas estén planteadas en términos medibles

PODER Y AUTORIDAD

Considera que la fuente de poder para lograr influenciar a los subordinados se centra en el esfuerzo y el carisma. Relaciona el hecho de que la empresa haya podido superar la etapa de crisis por tres ejes fundamentales: el convencimiento de que se podía salir adelante, la actitud de “poner la cara” y la pasión con la que se resolvieron las cosas.

Para ella estos ejes sobresalen aun más por el hecho de que no contaba con ninguna formación en administración o en negocios cuando se vio abocada a realizar las gestiones tendientes a evitar la liquidación de la empresa, aspecto que considera es el origen del compromiso que demuestran los empleados

actualmente. Y lo refuerza con la perspectiva diferente de los consultores (hombres) que contrató la empresa para salir de la crisis, quienes recomendaban el cierre de la empresa, “(ellos) no tenían esa pasión porque no era su pellejo ni el de las 30 familias que dependían en ese momento de la fábrica” argumenta.

Considera que el poder lo ejercen diferente las mujeres porque “uno es más solidario con el tema familiar y personal”, unido a lo que ella refiere como la diferencia básica entre los hombres y las mujeres “(ellos) creen que se los están pasando por la galleta”, lo que limita la creación de vínculos más cercanos con los subalternos.

A la pregunta sobre si se ha visto obligada a cambiar su estilo de liderazgo ella refiere que lo ha hecho, dejando de lado un estilo democrático de participación, cuando confiados en su estilo centrado en la flexibilidad y comprensión, los empleados pretendieron pasar por encima de las normas. Esos giros en su estilo le han aportado a la empresa “lo relacionado con disciplina, funciones, normas, horarios, etc.” De otro lado considera que los beneficios, en particular con las operarias, se han traducido en un “mayor control y disciplina, más conciencia (de los empleados) de que las cosas afuera (de la empresa) son muy difíciles”.

TOMA DE DECISIONES

Para tomar decisiones Maria Constanza se apoya en diferentes personas, según el tipo de decisión. Para temas de carácter personal y de sus hijos se apoya en su mamá; y en aspectos laborales se soporta en su esposo para los temas estratégicos y en el revisor fiscal de la empresa para lo relacionado con el ámbito financiero o tributario.

Al preguntarle sobre la última decisión difícil que tomó, reflexiona sobre la implementación de las políticas relativas a los pagos a socios, que por tratarse de

una empresa familiar implicó enfrentarse a figuras representativas a nivel personal, e implicó sentar una posición al respecto. Su principal asesor para la toma de la decisión fue su esposo, quien conoce la empresa por el papel que ejerció como asesor externo. La implementación de la decisión no fue fácil, pero lo logró gracias a apoyo de su mamá en la junta directiva.

Referente a la forma como hace valer sus opiniones y decisiones en las reuniones responde que “peleo con argumentos: me encantan las cifras y siempre han jugado a mi favor... los resultados en ventas se dan”

GENERO

Relativo a los obstáculos que ha tenido que enfrentar por el hecho de ser mujer hace referencia a la poca credibilidad que tenía su abuelo en ella, y fundador de la empresa. Ella cataloga esta dificultad como cultural, ya que él era un hombre machista, que adicionalmente no confiaba en que su nieta profesional en salud pudiese alcanzar resultados destacados en la empresa.

Considera que el hecho de ser mujer “facilitó mucho implementar la estrategia“, porque le dio un mayor acceso a quienes eran los responsables de tomar las decisiones en entidades como la DIAN, las administradoras de fondos de pensiones y cesantías y la Superintendencia de Industria y Comercio.

En relación con los diferentes obstáculos que se puedan presentar en el desarrollo de su negocio por el hecho de ser mujer, ella considera que en la forma de relacionarse, comercial y de negocios “puede ser el estilo, tal vez porque no soy de atenciones ni salidas, tragos etc. En las relaciones comerciales eso se maneja y es probable que ellos se encuentren con un freno. Mis decisiones las tomo en la oficina, no se si sea por mi condición de mujer casada, no se. Es mi estilo”. Aunque reconoce que “es pura percepción, pero ante los ojos de la sociedad es más respetable un emprendedor que una emprendedora... estamos caminando

hacia los reconocimientos pero todavía hacen falta para la mujer”. Según ella a la mujer se le reconoce más lo afectivo y lo social, en tanto que al hombre se lo reconoce por el éxito económico.

Relativo a las dificultades que enfrentan los emprendedores según su género ella considera que “nos enfrentamos a las mismas dificultades. Es más nosotras como mujeres tenemos ventaja en ese sentido... en caso de dificultades tenemos más fortaleza para enfrentarlas”.

Sobre las diferencias que percibe entre el gerente y el emprendedor considera que el gerente asume la empresa desde una perspectiva de menor compromiso, ligado principalmente a un nivel de remuneración, en particular en condiciones de dificultad como las que atravesó la empresa, y con visión de corto plazo “como vivo en carne propia las necesidades de flujo de caja de la empresa...como voy a pedir que me paguen más?”

Respecto de las diferencias por género entre emprendedores y gerentes no identifica ninguna a mencionar.

Apéndice C Entrevista a Patricia Arce

Empresa: Araujo Ibarra y & Asociados S.A.

Sector: Consultoría.

Subsector: Consultoría en negocios internacionales

DATOS PERSONALES

Abogada de la Universidad Javeriana, con posgrado en Socioeconomía de la misma institución. Casada, tiene dos hijos de 16 y 13 años.

HISTORIA LABORAL Y EMPRESARIAL

Inició su carrera desempeñando el cargo de Gerente de un proyecto en la facultad, siendo estudiante, y teniendo a su cargo alrededor de 100 estudiantes. Luego entró a trabajar a una firma de consultoría, Arthur Andersen, como asistente contable. Estuvo vinculada a esta firma por cuatro años, hasta cuando pudo hacer el tránsito a Araujo Ibarra & Asociados, donde empezó con el cargo de consultora asociada, generando resultados muy superiores, incluso a los de los socios vigentes del momento. Resultado de sus elevados resultados y de su interés por no ser empleada propone la opción de convertirse en socia, que es aceptado a pesar de ser una empresa familiar de propiedad masculina.

Los principales obstáculos que tuvo que enfrentar en su posición como socia fueron en particular los culturales, porque entró a romper un esquema familiar,

“eso me ha parecido más difícil de romperlo, más que ser mujer, de verdad (...) hay un tema que siempre marca y es que siempre tienes que estar demostrando que eres buena: los hombres simplemente trabajan, a las mujeres les toca permanentemente mostrar resultados. Cuando muestras resultados la gente simplemente se queda callada, sino hay un gran cuestionamiento” ya que esta empresa era de tradición machista y ella fue la primera mujer en participar de la propiedad de la empresa, y sigue siendo la única mujer en la composición accionaria de la misma

POLITICAS

Al iniciar en la empresa balanceó sus políticas en todas las relacionadas en la guía, pero dadas las condiciones de desbalance en la estabilidad de los gastos fijos en comparación con los ingresos, su política se centró en calidad de servicio en particular pensando en administrar los recursos porque “el éxito de la consultoría son gastos fijos bajos ante ingresos variables”.

En cuanto al relacionamiento con los clientes refiere que “prefiero más que clientes amigos. Prefiero tener menos clientes pero más amigos. Este es un negocio de relacionamiento (...) se ha visto en la facturación de la gente de la oficina: los clientes del área mía son clientes de más de diez años”. Ella ha aplicado esta política en su área y los resultados demuestran el éxito con la permanencia de los clientes.

Hace énfasis permanentemente en el balance entre personal y profesional de las personas “(no creo en aquellos) que llegan a la casa y no tienen con quien compartir el éxito profesional”

CAMBIO

Se encuentra en la actualidad enfrentando un cambio muy grande de la empresa, que le implicó establecer el alcance que se pretende de la firma, para con ello establecer metas y con base en ello realizar planeación en el horizonte de tiempo. Todos los aspectos a cambiar deben ser medibles, aunque aparentemente no los sean.

Luego de una evaluación se determinó que es conveniente para la firma replicar algunas de las practicas que ella utiliza con su equipo de colaboradores, en otras unidades de negocio realizando “transformaciones de fondo que van a impactar no solamente su estilo de trabajo sino también el proceso de toma de decisiones general de la firma”. Según ella “todos sugirieron que yo cogiera más el liderazgo interno y no hacia fuera”. Incluso llegarán a modificar los esquemas de remuneración de los socios principales. Más allá del impacto potencial que tienen estos cambios, considera que la firma se va a beneficiar porque va a fomentar nuevas formas de trabajo entre los diferentes equipos de trabajo, desde las políticas que orientan el trabajo en equipo, que ella considera que debe ser la forma de trabajar.

Respecto del origen de esta decisión afirma que “tenemos que crecer y si tenemos varias unidades de negocio dentro de una sola empresa, no vamos a poder crecer lo que se necesita. Entonces, si queremos lograr esa meta de medidas a largo plazo –porque además no nos alcanzan los tiempos- entonces tenemos que manejar funciones específicas y repartir actividades para hacernos más activos, digamos para aprovechar mejor los tiempos (...). Estamos en ese proceso porque no ha sido fácil, porque una de las condiciones para que yo aceptara eso, (porque) además yo tengo mi equipo trabajando perfecto, era que no hubiera desautorización”

Esto implica la “identificación de competencias, para que cada quien ocupe el cargo más cercano a sus competencias”.

“Esta es una transformación que implica una visión de más largo plazo, ya que se va a traducir en un mejor relacionamiento con el cliente porque es un sector que requiere de un relacionamiento más cercano con el cliente.”

En cuanto a la medición de resultados “uno en esto no se debe inventar la rueda, digamos que hay unos lineamientos generales, y hay 3 áreas de revisión: evaluación de la competencia, ver crecimiento en ventas y crecimiento de márgenes

PODER Y AUTORIDAD

“Tiene uno que ganárselo”. “La gente tiene que ver el líder y considerar que hay que seguirlo (...) te pueden nombrar pero eso no funciona”. En el caso particular de la empresa con frecuencia se encuentra que a primera vista consideran a su socio como el líder resultado de su antigüedad en la empresa asociado con los antecedentes familiares de la misma. Resultados arrojados por un estudio contratado con un externo indican que para lograr las metas de crecimiento propuestas es necesario que ella, como líder reconocida al interior de la firma, asuma un rol administrativo adicional sobre el conjunto global de la empresa y más allá del que está representando en su unidad de negocio actualmente.

Reconoce como fuentes de poder el carisma, las habilidades y conocimientos, el esfuerzo y la experiencia. No cree en el poder coercitivo, ya que a su parecer el poder “es algo que uno se tiene que ganar”.

En cuanto al uso de incentivos, cree que funcionan y en la firma están relacionados con la remuneración variable que tienen implementada como política salarial.

En cuanto a las diferencias para ejercer el poder entre hombres y mujeres identifica que las mujeres tienen una mayor tendencia a desarrollar vínculos con los colaboradores. “mis socios se mueren de la risa porque dicen que le dedico mucho en la vida personal de la gente... sobre todo con los más cercanos (...) una de las críticas es que consiento a mi equipo y no a todos”

Cree firmemente que “cuando la gente tiene una vida afectiva estable, produce más”, por eso es consejera de sus pares (socios) y de sus subordinados.

En cuanto a las diferencias entre hombres y mujeres en la forma de asumir el poder, considera que “en realidad uno afronta la toma de decisiones en forma diferente, aunque lo importante es que se logre el resultado”

De otro lado cree que el liderazgo no es innato, se desarrolla, por eso se puede potenciar el liderazgo (en las personas)”.

Su estilo de liderazgo involucra tanto el acompañamiento de sus subordinados como el ejemplo. Y considera que aunque da instrucciones y lineamientos, “la gente empieza a verte como un modelo a seguir”.

En cuanto a las diferencias entre hombre y mujeres a la hora de ejercer el poder considera que realmente “depende del carácter de las personas, no del género”. Aunque reconoce que las personas que no son cercanas “piensan que soy muy fuerte y mi equipo cree que soy muy maternal”.

Se ha visto obligada a ajustar su estilo bajo algunas circunstancias, aunque considera que esto es un tema de estilo, siempre ha trabajado considerando que “hay derecho a pensar” Si estoy equivocada tienen que demostrar que no estoy en lo correcto, pero si tengo que tomar decisiones, las tomo.

TOMA DE DECISIONES

Ha conformado un grupo de asesores a los que acude dependiendo del tipo de decisión. Su esposo es consultado para “las decisiones importantes son con él.. puede que no le haga caso pero por lo menos lo converso”. Su equipo asesor para aspectos laborales está conformado por un socio y un hermano, y cuando las decisiones requieren tener en cuenta la experiencia acude a dos hombres que por su edad y experiencia han marcado su vida, por “su visión más pausada de la vida”. En los aspectos familiares la mamá tiene una gran influencia. Aunque refiere que “yo hablo mucho con Jorge (el esposo), las decisiones de verdad importantes, con él. Puede que no me haga caso, pero por lo menos lo converso”.

Su última decisión complicada está relacionada con la ejecución de una decisión que es difícil, requiere mantenerse en la decisión, en particular por la necesidad de decidir la forma para dividir el trabajo y aunque sabe claramente que la decisión es adecuada implementarla día a día representa una gran dificultad.

Para ella las diferencias entre emprendedor y gerente son significativas ya que “las decisiones que tomes pueden hacer que la empresa sea de corto o mediano plazo”.

En cuanto a la forma de hacer valer las decisiones no considera que existan diferencias por género para que la decisión se tome tiene que haber una explicación razonable, hay que argumentarlas (...) tampoco se puede imponer

GENERO

Los principales obstáculos como emprendedora que enfrentó están relacionados con que permanentemente tuvo que demostrar que sus resultados fueron mejores que los de sus compañeros (hombres). Esa es una de las justificaciones de la independencia porque debo demostrarme a mi misma que soy capaz de

conseguirme todo el trabajo. Si yo esperaba que mi socio me entregara trabajo, sería igual que el resto de la gente: tengo que salir a buscar trabajo, y a hacerlo y a inventármelo”.

En cuanto a los obstáculos para los empresarios por género, desde la perspectiva tanto de su experiencia personal como por su conocimiento resultante de ser consultora en negocios de múltiples sectores depende del sector, aunque identifica que algunas culturas tienen un reconocimiento de las mujeres profesionales diferente, y en algunas situaciones le ha representado sentirse diferente por ser mujer..

No identifica diferencias por género para el acceso al capital.

Apéndice D Entrevista a Ana Milena Cadavid

Empresa: Hotel Rosales Plaza

Sector: Turismo.

Subsector: Hoteles.

DATOS PERSONALES

Administradora de Empresas Turísticas de la Universidad Externado de Colombia, con maestría en Mercadeo de Ciudades en México y un diplomado en Gerencia Financiera de la Universidad de la Sabana en Bogotá. Separada, no tiene hijos.

HISTORIA LABORAL Y EMPRESARIAL

Siempre se ha caracterizado por una vocación emprendedora fundamentalmente por la necesidad de solventar sus gastos personales, en particular cuando estaba en la universidad. Inició su carrera profesional como gerente del Club Campestre de Pereira y continuó gerenciando hoteles de diversos tamaños en la cadena TourAntioquia donde recibió reconocimientos como Mejor Administradora de la cadena. Posteriormente se trasladó a Cali, donde gerenció un hotel y en paralelo creó una empresa de lácteos. Posteriormente fundó una empresa denominada “Alegría Hoteles” dedicada a la operación de hoteles, cuyo alcance estaba definido para Cali y Tumaco principalmente. Considera que esta última experiencia es el origen de su interés por componer equipos de trabajo caracterizados por la diversidad de género, raza, creencias religiosas y preferencias sexuales.

Posteriormente fue contratada como asociada para crear la firma Hoteles Ltda., hoy se denomina GHL, una de las cadenas hoteleras nacionales más importantes a nivel nacional en la actualidad. En su labor creando la empresa trabajó en diferentes puntos del sur occidente del país (Neiva, San Agustín, Popayán, Ipiales, Cali, etc.) e incluso a nivel internacional (Guayaquil en Ecuador). En representación de esta empresa participó con éxito en la licitación para la operación del Hotel Hilton en Bogotá. Ese fue el inicio de hoteles en la ciudad como el Sheraton, el Capital, el Belvedere. Desde Hoteles Ltda. gestó un modelo de financiación desconocido para la época, que facilitaba la construcción de hoteles mediante la venta de suites a inversionistas interesados en diversificar su portafolio. Este esquema fue aplicado con éxito en rentabilidad (relación 1 a 5) en la creación del Hotel Hamilton Curl.

Por diferencias con uno de los socios de esta empresa, se vincula ya como accionista a un grupo de santandereanos para fundar en Colombia la representación de la cadena Hotelera Howard Johnson, firma creadora de hoteles como el Santamar y el Bocacanoa, que como resultado de su quiebra financiera la obligó a asumir sus pasivos y se retiró.

Uno de los socios de esa firma la invita a participar en la creación del Hotel Rosales Plaza, participando como inversionista de capital a través de la construcción del hotel, y ha venido ganando participación como propietaria de la construcción a través de la compra de suites, convirtiéndose en la actualidad en la mayor accionista de la firma propietaria de la infraestructura. Respecto de la firma operadora del hotel, participó en la conceptualización, diseño e implementación, y en la actualidad es gerente del hotel. La operadora se llama Inversiones Hoteleras Rosales S.A.

Considera que para lograr un adecuado desarrollo turístico de las ciudades es necesario participar activamente en gremios y asociaciones, por ello es miembro

de la junta directiva de múltiples entidades: Instituto Distrital de Turismo, Cotelco a nivel nacional y del capítulo Bogotá, CorpoSéptima, Todos por la 72, entre otras.

Entre los principales obstáculos a los que se ha enfrentado como empresaria reconoce la tecnología, el sector hotelero nacional en general adolece de esta deficiencia, y las dificultades para obtener recursos económicos que permitan el despegue de un proyecto de las especificidades que caracterizan a un hotel.

POLITICAS

Indica que las políticas están relacionadas con el momento en que se encuentre el negocio: en la etapa inicial es necesario controlar el gasto. Aunque indica que “todo es congruente: si el servicio no es bueno para que controlar el gasto” La calidad debe ofrecerse siempre pensando desde todos los aspectos, incluso trabaja directamente con los proveedores para mejorar los estándares de calidad de los productos que utiliza el hotel.

Considera que es necesario realizar actualizaciones al hotel, y en ese sentido ha realizado esfuerzos económicos importantes para mantener vigente la imagen del hotel, desde múltiples perspectivas: tecnología, diseño, infraestructura, etc.

CAMBIO

El principal cambio realizado en el hotel fue el proceso de implementación del sistema de gestión de Calidad cuatro años atrás, ya que representó “cambiar de una hotelería que venía sin formalizar y la formalizamos (...) Son esos cambios en los que uno viene creyendo que está haciendo las cosas bien pero porque las hace de memoria o algo así. Es que la ISO lo organiza a uno. Por eso ahora tenemos ISO, BPM y la de Medio Ambiente”.

PODER Y AUTORIDAD

Al solicitarle que reconozca las fuentes del poder contenidas en la lista, reconoce que varias se constituyen en el origen del poder, descontando la posición jerárquica por ser jefe y el poder coercitivo. Ante la solicitud de elegir el principal considera que “el carisma yo lo pondría de primero. Uno tiene que hacerse querer de la gente para que la gente haga las cosas”. Reconoce que “la experiencia es fundamental y el conocimiento da mucho” y que “aunque soy muy mala para los sistemas, tengo toda la información del hotel en la cabeza”, “si no controlas los recursos adecuadamente, se te va todo a pique”

Ella sabe desde la perspectiva del género “(respecto al poder) somos diferentes completamente. Las mujeres trabajamos mucho con el corazón y con la pasión. Eso a veces no nos sirve para nada y a veces nos sirve mucho. Muchas veces nos atropella, pero muchas veces son los elementos que nos ayudan a conseguir el éxito”.

En cuanto a los cambios en su estilo de liderazgo hacia la masculinización inicia su análisis por cada factor reconociendo que ha aprendido a ser más práctica y “no darle tantas vueltas al asunto, ser más veloz en la toma de decisiones”. Considera que los hombres no discuten ni trascienden tanto en la toma de decisiones, y adicionalmente ha logrado sintetizar más las soluciones, que es una característica que ella percibe como masculina.

De otro lado sabe que ha tenido que dejar de lado un estilo democrático y de consenso para tomar las decisiones, para adoptar un estilo más autocrático a la hora de tomar las decisiones “yo soy muy democrática pero al mismo tiempo soy muy autoritaria. A la larga soy la que tomo la decisión entonces lo democrático es

como por cumplir. Yo los escucho (a sus subordinados), pero a veces siento que esas reuniones son muy poco lo que me aportan”. Reconoce en su estilo una preferencia por ser incluyente a la hora de conformar su equipo de trabajo y lo complementa enfatizando que “si uno no fuera incluyente es excluyente del cliente, entonces ellos no se dan cuenta y empiezan a tratar la gente porque es negra o porque es gay, o porque es prostituta (...) entonces yo los incluyo para que ellos a su vez puedan respetar al cliente. Aunque reconozco que yo excluyo a mucha gente por su aspecto”.

No hace uso de la persuasión ni propende por el consenso para la toma de decisiones y se identifica con compartir la información, ya que esto se traduce en compartir la responsabilidad con sus colaboradores, “porque pienso que al compartir la responsabilidad con ellos, el edificio me pesa menos”. Reconoce un bajo interés por involucrarse de manera cercana con sus subalternos.

TOMA DE DECISIONES

Sus decisiones más importantes respecto del hotel giran en dos dimensiones. En primer lugar aquellas relacionadas con la infraestructura, lo que representa con frecuencia diferencias con los socios. En segundo término están las decisiones relacionadas con los aspectos administrativos del día a día.

Al preguntarle por el proceso de tomar una decisión difícil responde “es con mucho temor porque uno cree que está seguro, pero es con mucho temor. Nunca he tomado una decisión difícil con el 100% de certeza. En particular cuando uno tiene que reconocer que uno está equivocado”.

Respecto de la forma como hace valer sus decisiones indica que escucha a la gente y pide la palabra para presentar su posición aunque “no es fácil para uno como mujer que lo oigan en juntas directivas de 12 hombres, porque yo creo que

los hombres son cómplices entre ellos y nosotras las mujeres damos vueltas y vueltas, entonces no nos volvimos cómplices, no tenemos mucha claridad, siempre estamos temerosas a que no nos oigan, y ese temor es el que hace que no nos oigan.” “Cuando uno habla y es claro en sus decisiones y tiene el convencimiento, la cosa es increíble lo que lo acatan a uno (...) ustedes las yuppies y modernas no se imaginan lo que nosotras les hemos abierto el camino, porque hay juntas directivas que son muy duras y por el hecho de ser mujer es más difícil”.

GÉNERO

En cuanto a las dificultades describe que “a las mujeres nos toca trabajar dos veces más de los que les toca a los hombres. Hay hombres muy perezosos, que no saben nada pero por el hecho de ser hombres (les queda más fácil). Ve a es que a las mujeres nos toca demostrar el trabajo a ellos no. Uno tiene que trabajar más que los hombres para que se vea el trabajo. Eso ha cambiado mucho, pero nos tocó demostrar, y trabajar mucho más, y más mal pagas. Ahora estamos buscando las nivelaciones salariales. Lo digo por todas las empresas en las que trabajé. Yo iba trabajaba, movía, sacaba el actas; pero para demostrar que lo mío si valía. Además al no ser amas de casa nos toca estar pendientes del pelo, pendientes de la moda, estar pendientes del trabajo, del marido, y estar pendiente del apartamento. Entonces son muchas obligaciones juntas. Los hombres no están pendientes ni de la mamá ni de los tíos ni de nada. La carga afectiva de una mujer es altísima. A las mujeres no se nos permite nada, es penalizado por la sociedad, por las amigas y por todo”.

“Obstáculos diferentes para emprendedoras y emprendedores: yo creo que ya no. Las mujeres hemos ganado unos espacios, que creo que tenemos incluso más ventajas que los hombres. Creo que hoy en día hay una mejor imagen de nosotras las mujeres como trabajadoras dedicadas, siempre puestas que nos abren el camino. Creo que igual”.

No considera que existan diferencias en el acceso al capital entre hombres y mujeres. “Lo que pasa es que no tenemos hecha la cabeza para arriesgarnos (...) somos más temerosas que ellos. Si ellos no cumplen a ellos no les da tanta vergüenza, uno no paga y no puede dormir. Hablo del común de la mujer porque existen las Yidis, pero bueno”.

Al preguntarle sobre las diferencias entre gerente y emprendedor responde: “Es más difícil emprendedor Yo me catalogaría como Gerente – Emprendedor. Hacer empresa en este país no es fácil para hombres y para mujeres”.

Relaciones públicas: “En ese sentido soy muy masculina aunque se que el común de las mujeres tienen horarios por cumplir con sus maridos y sus hogares, pero yo no tengo ese problema (...) para el común de las mujeres es más difícil”

Apéndice E Entrevista a Lilian Simbaqueba

Empresa: LiSim

Sector: Consultoría.

Subsector: Modelos estadísticos para la administración del riesgo crediticio.

DATOS PERSONALES

Ingeniera de Sistemas de la Universidad Konstanz en Alemania, MBA en la Universidad de los Andes en Bogotá y Diplomado en Gestión Administración General de Riesgos Financieros. Tomó también el curso de Creación de Empresas en la Universidad de los Andes. Casada, tiene un hijo de 3 años.

HISTORIA LABORAL Y EMPRESARIAL

Fue becada en el Colegio Andino de Bogotá y luego recibió este mismo reconocimiento para realizar sus estudios superiores en la Universidad de Konstanz, en Alemania. Esto representó que el inicio de su carrera fuese en Europa, en la alemana Experian que se dedicaba al desarrollo del scoring como herramienta de uso estadístico para el análisis del riesgo crediticio. Rápidamente superó la etapa de analista, alcanzando la posición de Directora de Consultoría. De regreso en Colombia, y luego de finalizar el MBA fundó LiSim, doce años atrás cuando iniciaba la crisis económica de finales de los 90, empezó con su primer cliente, Bancafé, al que le dedicó el primer año de la empresa con el único objetivo de desarrollar el credit scoring exclusivamente para el Banco, y por lo que incivilmente centraría su actividad en el sector financiero. En 1999 inicia

operaciones con clientes en Ecuador, en el 2000 en Perú y lanzó su producto para el sector real, en el 2001 cliente en Bolivia e inicia operaciones desde la Zona Franca de Bogotá, lo que le facilitó su proceso de internacionalización posterior. En el 2004 consolida su operación en México e inicia operaciones en Egipto. En el 2007 incursiona en el mercado europeo y asiático.

A nivel internacional tanto el Banco Mundial como el BID han apoyado algunos proyectos de la empresa, y recientemente fue aprobada su participación en los programas de apoyo de Endeavor¹⁰ y a nivel nacional dentro de los reconocimientos que LiSim ha obtenido se pueden mencionar los más recientes: en el 2007 recibe el premio ANALDEX como empresaria exportadora de servicios en Colombia, y el premio Innova 2007 del Ministerio de Comercio la clasifica como finalista en la categoría de Esfuerzo Exportador en los Premio Portafolio y es reconocida por la revista Gerente como uno de los 500 gerentes más exitosos. Considera que el éxito de su ascenso radica en que “soy muy trabajadora y proactiva (...) como empleada era muy exigente, aprovechaba todo lo que tenía y lo que podía”.

Al preguntarle por la motivación para ser empresaria responde “Pues como digo yo, desde niña siempre quise ser empresaria de buscar trabajo quiero dar trabajo (...). Ese ha sido mi mayor motivador. Entonces estaba decidida a que si me venía a mi país, era a hacer empresa.”

En relación con los obstáculos a la hora de crear su empresa identifica a los culturales “porque lo que yo ofrezco es bien complejo, bien exótico. Entonces,

¹⁰ Endeavor es una organización dedicada a apoyar a los emprendedores que ellos denominan de “gran impacto” en economías emergentes, con el fin de garantizar su sostenibilidad. Estos apoyos son otorgados a través de asesorías brindadas por consultores internacionales. El proceso de selección se realiza cada seis meses. Tomado de <http://www.endeavor.org/>. Traducción de la autora.

naturalmente que no era muy (fácil). Me tocaba formar, explicar, mejor dicho, crear el mercado. Porque era necesario, pero los Bancos hasta ahora estaban empezando a entender ese resultado”.

POLITICAS

Se infiere de su respuesta que las prioridades en las políticas dependen de la coyuntura en que se encuentre la empresa, pero finalmente todas las de la lista deben ser contempladas. En ese sentido agrega “Ahí sí que todas las anteriores. Uno tiene que mirar todos los frentes o si no... Yo me mantengo pendiente de flujos de Caja y todo eso, para estar tranquila”

El proceso por el que la empresa está atravesando actualmente, resultado de la asesoría brindada por un consultor internacional en estrategia le ha indicado que deben realizarse cambios estructurales con miras al largo plazo. En ese sentido reconoce que uno de los ejes centrales del proceso de transformación iniciado en el año 2008, que se complementa con los esfuerzos en términos de servicio y calidad que es el eje para lograr el posicionamiento de la empresa.

CAMBIO

En la actualidad LiSim se encuentra implementando un cambio estructural resultado de una consultoría que les realizó Endeavor. Las recomendaciones realizadas por esta consultoría se basan en lograr la estabilidad en el mediano y largo plazo. Este proceso llevó a la empresa, y en particular a ella, a cuestionar un modelo de negocio que había sido reconocido premiado por sus resultados a nivel nacional, lo cual está cargado de una enorme dificultad, pero lo han afrontado con decisión. Es un giro “para mirar hacia adentro. Con lo de conciencia femenina me di cuenta que los errores de LiSim eran mis propios errores: por estar mirando

hacia fuera descuidé lo de adentro”. Esta empresa giraba en torno a Lilian Simbaqueba, y los cambios estructurales giran hacia enfocar los productos, según el diagnóstico están demasiado abiertos. Al punto que recibió una frase determinante para la implementación de la decisión del nuevo cambio fue “El doctor Pacheco de Colpatria me dijo una frase que casi me muero. En sus entrevistas me dijo: si no fuera por su genialidad y lo bueno de sus negocios, era de que se hubiera quebrado”. El proceso se está desarrollando desde el cambio de la estructura jerárquica y el objetivo es lograr un orden de jerarquías que lleven a manejar más canales de acceso a ella “porque en este momento todo depende de mí”

En cuanto al mecanismo para identificar que ha logrado el cambio hace referencia a la certificación de calidad “tenemos cualquier cantidad de indicadores y hemos venido superando los indicadores y ahora tenemos todo medido”

PODER Y AUTORIDAD

Al leerle la lista de las fuentes del poder responde “Yo pienso que el carisma es como de los más importantes. Iba a decir todos menos jerárquicos porque eso no es de mi estilo. Yo soy muy anárquica y es una de mis debilidades”. Tiene en su haber múltiples experiencias ejemplificantes de su estilo de liderazgo, tanto con subordinados como con clientes. Incluso ha enseñado a los consultores de la firma a desarrollar su carisma e implementar prácticas para desarrollar afiliación con los clientes, ya que considera que es la principal herramienta a la que pueden acudir, en particular cuando aborda a sus clientes donde las diferencias culturales pueden llegar a ser una barrera de entrada. De otro lado no cree en las jerarquías, por lo que se autodefine como “anárquica”.

En la actualidad tienen un esquema de incentivos en la empresa diseñado por ella que están revisando, ya que por su complejidad dificulta realizar mediciones de

resultados. Este esquema parte del principio en que conociendo desde el inicio de un contrato con un cliente el valor total de la comisión, establecen la magnitud de la participación de cualquiera de los colaboradores de LiSim y en esa proporción recibe la comisión. El principio democrático de este planteamiento implica una labor puntual para cada caso, por lo que será una de las responsabilidades del área de recursos humanos recién creada.

De otro lado reconoce como un mecanismo de motivación aquellas actividades extra-laborales, que incluso el comité directivo ha decidido reducirlos, y ella toma la iniciativa de asumir estos eventos de su propio bolsillo.

Tiene claro que existen diferencias que en la forma de ejercer el poder entre hombres y mujeres, porque el estilo de consideración individual facilita el ejercicio del poder. En ese sentido ella lo refiere así: “Digamos que el definir y entender la situación de las personas a nivel total como personas y todo eso, ayuda a manejar mejor la situación (...) Entendemos mejor (el problema) y eso tiene una mayor influencia”.

En cuanto a los ajustes al estilo de liderazgo se identifica con los factores enumerados en la pregunta describiendo “(es que) mi estilo es así, pero ahora es al revés: he estado tratando de hacerlo más formal. Ahora que voy a contratar un gerente tengo que cambiar porque entonces no logramos lo que queremos. Es sumamente difícil para mí”.

TOMA DE DECISIONES

No toma decisiones sola porque cuando lo hacía “cometí errores, por un lado, (además) porque esa es mi naturaleza: ser participativa. Tenemos un Comité de Gerencia. y toda decisión, hasta la más chiquitica la tomamos allá. Hay que cambiar y delegar un poco eso, pero yo no tomo decisiones sola”.

La última decisión que tomaron fue despedir a un consultor que había sido formado en la empresa y que no estaba dando los resultados esperados, “entonces le hicimos seguimiento en grupo y dijimos, no. Definitivamente no. No alcanza, no quiere dar. Me dio dolor, más cuando uno lo ha formado y todo eso. Lo sacamos.”

En las reuniones del comité directivo donde las decisiones se toman por consenso. Este comité originalmente estaba compuesto por tres hombres y tres mujeres, pero en está conformado por dos hombres y una mujer (ella), En relación con ese cambio considera que “sí, ha sido duro. Cuando éramos las tres, era mucho más rico. A veces pienso que las decisiones eran más de mi estilo. Ahora que es al revés. Típico: si ellos dicen no, no hay nada qué hacer. Entonces si, claro que pienso que son más sensatos de todas maneras, porque es que uno es muy cositero”.

Pero fuera de esas decisiones de consenso ella implementa algunas actividades que considera son importantes para el desarrollo del equipo de trabajo “Hay cositas en que digo pues yo me encargo del curso de esto o aquello. No es mucho, pero hay veces que digo, por ejemplo, esas cosas emocionales, motivacionales que a mi me parecen tan chéveres y que a ellos les parecen una pérdida de tiempo y como que (no sé), pero lo hago a voluntad “.

GÉNERO

En relación con los obstáculos que tuvo que enfrentar por el hecho de ser mujer, los asocia con su experiencia en Alemania donde el hecho de ser mujer y extranjera fueron factores que jugaron en su contra especialmente en los inicios de su carrera profesional como empleada al punto que como anécdota recuerda una frase que recibió de un potencial cliente que debía atender: “Mira Simbaqueba, no me lo tome personal. Pero usted, una mujer, y matemática y

extranjera. Yo no le veo coordinación a eso. Yo le dije: espere que le presente el trabajo y después hablamos. Le presenté mi trabajo con todo el esmero del caso. Y qué podía decir a eso?”.

Por su experiencia profesional puede afirmar que en ese sentido “Colombia es un paraíso para las mujeres”, ya que las leyes Alemanas protegen a la mujer al punto que resulta siendo contraproducente para sus carreras, en razón a que las licencias de maternidad (como las conocemos acá) son de tres años, lo que se ha convertido en un obstáculo para la contratación de mujeres. Refiere también el caso de las árabes, quienes pierden representatividad ciudadana si no están respaldadas por un hombre “una del Banco Mundial le tocó irse a vivir en Estados Unidos porque ella es soltera, no tiene hermanos, el papá se le murió y no puede hacer nada. (Su alternativa es) casarse con el que sea y ella no quería”.

Tiene un símil: “una empresa es como un hijo. Así que las mujeres estamos hechas naturalmente como con mayor opción (de crear empresa)”

“Las mujeres tienen ahora a volverse muy masculinas en su (forma de actuar). Además porque pienso que por un lado, quizás por cultura, pero por otro también porque normalmente sí es más complejo manejar mujeres, yo no digo que no: son más juiciosas y tienen de todo. Yo si tengo más mujeres que hombres, pero sí es más difícil, emocionalmente son más complicadas. Los hombres son más accesibles. “

“Pero igual soy mujer y las mujeres somos *multi tasking* y eso es una bondad que no hay que dejar de lado, es que la necesitamos para hacer muchas cosas Como decía una señora: si no fuera porque somos *multi-tasking* se nos morirían los bebés”.

Considera que efectivamente hay diferencias en opciones para la mujer decida a crear empresa, ya que hoy hay más alternativas para las mujeres que para los

hombres. “Yo pienso que en general, se está trabajando mucho para darle opciones a las mujeres para ser empresarias y yo por ejemplo he sido muy favorecida por ser mujer (...) Yo hasta ahora no he recibido sino beneficios, por toda mi vida. Yo me gané la beca en el Andino, por ser mujer.(...) Y cuando apliqué a la beca para Alemania, lo mismo”.

Define que el problema de las mujeres responde al fenómeno de la autoexclusión, asociándole como origen la comodidad de estar en el entorno donde se desenvuelven y no enfrentarse a situaciones más retadoras.

“Yo fui ama de casa unos pocos meses y mi esposo dijo: no, usted sí necesita trabajar, como sea, como sea. Porque usted es como tan hiperactiva”

En cuanto a la presión por la expectativa de resultados más rápidos diferenciados por género, reconoce que en su caso personal no le ha tocado pero lo ha visto en algunas de sus clientas “Pero yo si lo siento en algunas otras, que las mujeres se sienten con un compromiso mayor. Y les cuesta más. Uno no lo entiende”.

En relación con el acceso a capitales, refiere que las estadísticas demuestran que la mujer tiene mejores hábitos de pago, aunque “en el tiempo el comportamiento se ha venido equilibrando. O sea, antes las mujeres eran mucho mejores pagas que los hombres. Pero era especialmente por el fenómeno que antes te comentaba que eran más excluidas. Entonces las pocas que quedaban, eran las mejores. Y en la medida en que se le ha venido abriendo más y más a las mujeres, ya aprueban también mujeres que no son buenas pagadoras “.

Puede haber diferencias entre las emprendedoras y los emprendedores? “Pues si, si hay. Incluso uno se entera de empresas que fueron manejadas por hombres y cómo cambian cuando las controlan mujeres. No se si es por el hecho de ser mujer, pero nosotras tenemos más capacidad para ser emprendedoras. Precisamente porque para ser emprendedor se necesita pasión. Se necesita

también tener más humildad. Uno no puede pensar, uno aquí, súper ejecutivo y toca hacer lo que toque. Y a los hombres sí les cuesta como bajarse, un poquito más. Hay muchos, muchos, muy sencillos y ellos..... Que cómo hacen y también les cuesta más cambiar. El solo hecho de ser como un poco más cuadriculados y todo eso, les cierra”.

Considera que las mujeres son mejores empresarias en tanto que los hombres son mejores gerentes. “En eso es en lo que yo les llevo ventaja a ellos. Yo pienso que para arrancar somos mejores las mujeres, pero ya de pronto para consolidar y crecer , son más, de pronto tengan claramente mucho más, pero si tienen un poquito de ventaja por la forma de ser”.

Apéndice F Entrevista a Bárbara Serrano de Ortiz

Empresa: Creaciones Bebida Ltda.

Sector: Textil.

Subsector: Confecciones.

DATOS PERSONALES

Dibujante de Arquitectura e Ingeniería de la Universidad Femenina de Santander, y Diplomado en Gerencia de Pequeñas Empresas en Inalde. Viuda, tiene tres hijos de 41, 38 y 35 años.

Inició su carrera profesional como dibujante durante un año en una empresa de ingenieros en Bucaramanga, y se retiró antes de casarse. Años más tarde creó una fábrica “como para pasar el tiempo”, con la que inició exportaciones a Puerto Rico. Resultado de un traslado familiar por obligaciones laborales del esposo en Brasil vendió la empresa, con la producción del semestre comprometida para la exportación, y se dedicó al hogar. De regreso en Colombia a principios de los años 70 fundó Creaciones Bebida, nuevamente basada en el principio de que sus ventas estuviesen concentradas en la exportación. La motivación para crear la empresa fue su interés por sostener un buen nivel de vida, comparable con el alcanzado durante su permanencia en Brasil.

No refiere problemas u obstáculos en el momento de creación de la empresa, ya que esta se inició con capital propio como una empresa familiar pequeña. Esta es una empresa que genera 60 empleos directos, de los cuales el 90% son mujeres.

POLITICAS

Siempre le ha dado énfasis a la calidad a través de las supervisoras, revisando cada una de las etapas de la prenda, para que cuando “llegue al punto final ya está perfecta”, de hecho no tienen saldos por mala calidad.

CAMBIO

Al preguntarle por los cambios centra su respuesta en el proceso de renovación tecnológica, y las que la fuente de recursos para ese cambio fueron recursos propios de la empresa. Al hacer énfasis en cambios de otro orden, como organizacionales por ejemplo, que tuvieran un impacto significativo responde “No, no. Poco a poco si he ido como haciendo cambios. Pero de un momento a otro hacer un cambio así, no”.

PODER Y AUTORIDAD

En relación con las fuentes de poder enunciadas en la pregunta respondió: “Carisma, me encanta. Eso sí para qué. Pero también la experiencia”. En relación con los esquemas de incentivos para el cumplimiento de los objetivos comenta que están trabajando con metas de producción semanales lo que le permite monitorear los resultados con la misma periodicidad, pero no tienen ningún nivel de recompensa por el cumplimiento de esos resultados.

Un ejemplo que refleja como hace uso de su carisma lo describe como “Me gusta mucho alabarlas: si es una empleada, que está bien arreglada, decirle cómo está de bonita, cómo está, son detalles que yo se que a ellas les gusta. Como que les sube el ego. Y también cuando se van en decadencia también les digo.”

Este es el mecanismo por medio del cual le hace sentir a sus empleadas que “(esta) es una empresa donde la persona vale” y refuerza los principios y valores éticos establecidos por ella. Ese mensaje lo refuerza recordándoles que “ellas son el reflejo de la empresa” Por ello hacen énfasis en un trato digno, “cimentado en el respeto”. En relación con los valores “actuamos con honestidad, por lo que se espera que (los empleados) actúen igual”, lo que se refleja en las políticas de transparencia donde no se concibe un despacho incompleto a los clientes o con defectos de calidad. “Esto es lo mismo que una familia: las normas las políticas se dan por medio del ejemplo”.

En cuanto a las diferencias en la forma de ejercer el poder entre hombres y mujeres identifica que “los hombres son demasiado como autoritarios en las empresas, me parece (...) uno como mujer es un poco más comprensivo con el empleado, entiende más los problemas que se le presenten”.

Ante la pregunta sobre si se ha visto obligada a masculinizar su estilo de liderazgo responde “A ver, qué te digo. Yo diría que muy, muy pocas veces. Pero si ha de ser para tomar unas decisiones fuertes, como sea. Decirle a una empleada por ejemplo: no entra más a ese cuarto. Pero porque ya son casos como extremos que van a afectar la empresa. Cuando ha incumplido ciertas normas el empleado, que ya es distinto, no?”.

TOMA DE DECISIONES

Siempre las ha tomado ella, en particular porque la empresa era suya y el esposo no participó en la administración, porque consideraba que la familia y la empresa se pondrían en riesgo con un contacto de entre ellos en el trabajo y la casa.

La última decisión difícil que tomó fue comprar a su hoja una fábrica similar a Creaciones Bebita, que incluso ella le ayudó a montar. Resultado de la fusión de ambas empresas tuvo que pedirle a su hoja menor que le ayudara con la administración. La unificación de las empresas trajo consigo traslados, despidos, reinstalación de máquinas y análisis del mercado dadas las condiciones de la “nueva” empresa que tenía en su poder.

En relación con la toma de decisiones, ella las consulta con su hija, aunque su experiencia es el mayor aporte al proceso. El proceso es “nosotras nos reunimos para tomar decisiones, mis dos hijas y yo. Entonces las decisiones las tomamos”. Cuando están reunidas y deben tomar decisiones en torno a reducción de personal ponen en consideración aspectos individuales “nos detenemos a analizar: esta y el marido, esta tiene tantos hijos, esta tiene tantos años... Nos encomendamos a Dios y seguimos”.

Cuando los comportamientos de las empleadas no son los esperados “Es por eso que cuando la gente nos responde mal es muy doloroso, porque tomamos las decisiones de corazón, es muy difícil. Si tuviéramos en este momento la plata invertida en un CDT nos daba más”.

Reconoce diferencias en la forma como las mujeres toman las decisiones, “nosotras somos como mas asequibles a las cosas, como decir hombre, estas referencias no dan lo esperado, pero (...) trabajémosla aunque no ganemos lo que esperamos. Los hombres son más prácticos: da el 10 o 12% sino fuera.” Incluso considera que “si esta empresa fuera solamente de hombres ya se habría cerrado, por que el esfuerzo invertido no compensa los resultados. Pero nosotras pensamos en generar empleo y en las familias que dependen de nosotras”.

GÉNERO

No reconoce obstáculos ni dificultades para el acceso a capitales, que puedan asociarse al género. Pero en cuanto a las diferencias en la expectativa de resultados considera que “siempre se espera más de los hombres. Por lo menos ellos se aferran más a negocios demasiado grandes, así pierdan todo. Las mujeres trabajamos con más cautela”.

En cuanto a las diferencias entre gerente y emprendedor considera que “Si. Yo creo que hay Gerentes que solamente se están en el escritorio sumando y restando, no? En cambio las mujeres tenemos que ser la Gerente y ser Emprendedoras”. Es más ella percibe que las mujeres concentran su accionar en campos asociados con labores femeninas “Las mujeres siempre nos enfocamos a emprender cosas que sean más propias de la mujer. Yo por lo menos no he visto o no he oído de mujeres haciendo Investigación, por ejemplo sobre automóviles. En cambio sí hay mujeres haciendo investigación sobre cosas como los champús, como cosas más femeninas. Pero también uno ve que en la parte financiera las mujeres tienen mucha aceptación”.

Apéndice G Respuestas de Martha Cecilia Umaña.

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre de la empresa: *Datos Tempo S.A.*

Sector al que pertenece: *Investigación de Mercados*

1. Estudios e historia laboral

Estudios de Pregrado y posgrado: *Psicóloga de la Universidad Católica*

Estado civil. En caso de estar casada, por cuánto tiempo? *Casada por 20 años*

Número de hijos y edades: *2 hijas: Daniela de 17 y Maria José de 11*

Historia laboral

- a. Inicios de su carrera: empleada o independiente: *Empleada durante 7 años y después independiente por 18. Llevo 25 años trabajando en investigación de mercados.*
- b. Breve descripción de los cargos ocupados o de los proyectos de emprendimiento puestos en marcha: *Ted Bates: directora de Departamento de investigaciones: 4 años; M&S Asesoría Gerencial: 3 años, Gerente General y Datos Tempo S.A; 18 años, Presidente.*
- c. Por qué y cómo alcanzó cada etapa descrita en el numeral anterior: *Ted Bates: ingresé en un proceso de selección recién egresada y fui seleccionada, duré 4 años, después me llamaron para Gerenciar M&S Asesoría Gerencial donde duré 3 años y después monté mi propia compañía donde llevo 18 años.*

- d. Como logró los ascensos, si los tuvo? *Siempre estuve en cargos directivos*

2. Historia Empresarial

¿Fecha de fundación de su empresa. Había creado otra empresa antes de esta?
 ¿Tiene otras empresas diferentes de esta? ¿Cuál es su porcentaje de participación en esta empresa?

Datos Tempo S.A. lleva 18 años, fue fundada el 5 de Febrero de 1990. Mi participación es del 50%. Vendí el 50% en diciembre de 2006. Soy socia de otra empresa, desde hace 3 años, llamada Customer Index Value: CIV, empresa dedicada a estudios de satisfacción del mercado, Avalada por la Universidad de Michigan. La participación de Datos Tempo S.A. es del 50%.

¿Qué lo (la) motivó a crear su propia empresa?

La experiencia, el conocimiento y los clientes

¿Cuáles fueron los principales obstáculos que encontró cuando inició su empresa?

- a. Acceso a la tecnología
- b. Económicos (micro y macro)**
- c. Demográficos
- d. Culturales
- e. Institucionales e intervención gubernamental.
- f. Otros. Cuáles?

3. Políticas

¿Cuando usted asumió la dirección de su empresa, ¿A qué tipo de políticas le dio prelación para implementar?

- a. **De calidad**
- b. De servicio
- c. De gasto
- d. De sostenibilidad a mediano y largo plazo.
- e. Otras. Cuáles?

4. Cambios

¿Ha tenido que adelantar procesos estructurales de cambio en su empresa?

SI

¿Cuáles han sido los principales ejes de acción orientados a realizar ese cambio propuesto por usted? ¿Como los ha logrado? ¿Cómo sabe que los ha logrado?

A raíz de la venta del 50%, tuvimos que realizar cambios radicales en estructura organizacional, cambio de visión, misión, arquitectura de marca y portafolio de nuevos productos y servicios. Además se contrató gente adicional para cubrir los nuevos cargos que soportan la nueva estructura. Lo hemos logrado porque ya está funcionando la nueva estructura.

5. Poder y autoridad.

A qué le atribuye usted el poder de influenciar a otros para que hagan lo que se quiere o necesita? (Fuentes de poder). ¿Cuáles ha utilizado y cuál ha sido la principal?

- a. Control sobre los recursos
- b. Control y acceso información

- c. Posición jerárquica por ser jefe
- d. Habilidades y conocimientos**
- e. Su experiencia**
- f. Su esfuerzo
- g. Su poder coercitivo
- h. Su carisma

¿Cómo ejerce usted el poder sobre sus subalternos? ¿Utiliza incentivos para que cumplan las metas? ¿Qué hace cuando da una orden y no la cumplen o la persona no muestra resultados?

Yo delego con supervisión, no utilizo en éste momento ningún sistema de incentivos para que cumplan las metas, Hago seguimiento semanal a todos los proyectos, todos los lunes en una reunión que se llama tráfico y ahí detecto avances, problemas, doy instrucciones y reviso cronogramas.

Reconozco que a veces me cuesta delegar algunos proyectos sobretodo relacionados con el área comercial de la empresa.

Cuando no cumplen las órdenes, mando mails recordatorios, reprogramo cronogramas y hago seguimiento. En el caso de incumplimiento reiterativo entrego llamados de atención enérgicos.

Si la persona no muestra resultados en forma repetitiva, sale de la compañía, después de haber sometido el caso a un comité ejecutivo que se reúne cada 15 días, con representación de cada área de operación de la empresa.

¿Considera que por el hecho de ser mujer, usted ejerce el poder y autoridad, de una forma diferente a como lo hacen sus homólogos masculinos? También se le puede pedir que nos diga por qué es diferente, que describa.

El hecho de ser mujer no tiene nada que ver con ejercer el poder o la autoridad. A veces pueden presentarse diferentes estilos gerenciales pero no es relacionado al sexo.

¿Se ha visto obligada a ajustar el estilo de liderazgo hacia sus subordinados dejando de lado de factores como:

- a. Estilo democrático y enfocado hacia el consenso para tomar decisiones
- b. Enfocado hacia compartir la información
- c. Ejercicio de la persuasión
- d. Cooperación y participación
- e. Estilo incluyente
- f. Consideración individual
- g. Recompensa

Bajo qué circunstancias?

No

En caso afirmativo, se le pregunta ¿Cómo estos cambios le han agregado agregan valor a la creación y consolidación a su empresa?

6. Toma de decisiones.

¿Quiénes son las personas más cercanas cuando tiene que consultar algo? ¿Ha construido un grupo asesor en el que se apoya para tomar sus decisiones?

Todos los vicepresidentes tanto de operaciones, cuentas, análisis, recursos humanos y administrativo y financiero tienen un gerente que pertenece al comité ejecutivo de la empresa. Nos reunimos cada 15 días para tomar temas relevantes y de impacto.

¿Cuál fue la última decisión complicada que tomó? ¿Cómo fue el proceso? ¿Es ésta la forma habitual en que toma las decisiones?

Ultima decisión: El retiro de 4 personas de la empresas

Proceso: Nos reunimos con el comité ejecutivo y se tomó la decisión después de evaluar fortalezas y debilidades de la decisión

Proceso Habitual: Si

En el momento de tomar decisiones, ¿cuál es la forma que prefiere? Escuchar opiniones de su grupo asesor, tomarlas por consenso, hacerlo solo (a). ¿Por qué lo prefiere de esa forma? ¿Es diferente a cuando usted fue empleada, en caso de que lo haya sido?

En el momento de tomar decisiones: escucho opiniones de mi grupo asesor, porque me gusta escuchar las diferentes opiniones del grupo y estar segura de tomar la mejor decisión.

¿Cómo hace usted para hacer valer sus opiniones y decisiones en las reuniones?

En el momento que se va a tomar una decisión, se discute en equipo las alternativas de solución, escucho la opinión de todos y después con objetividad, evaluando las fortalezas y debilidades de cada alternativa se opta por la más conveniente para la empresa. Generalmente la experiencia hace que las decisiones y opiniones de la presidencia sean tomadas en cuenta y aplicadas en la mayoría de los casos.

¿En eso vería alguna diferencia con la forma en que lo hacen los (las) hombres (mujeres)?

No

7. Genero.

¿Cuáles son los obstáculos más grandes que ha tenido que enfrentar, relacionados por el hecho de ser mujer, para lograr el éxito en su proyecto?

Ninguno

¿Considera usted que en el desarrollo de su negocio en particular, pueden presentarse obstáculos diferentes para hombres que para mujeres? ¿Por qué lo dice?

No

¿Percibe usted que se ejerce una mayor presión (por la expectativa de resultados más rápidos, compromiso mayor, credibilidad, etc.) hacia las mujeres que hacia los hombres que están creando empresa?

No

De acuerdo con su experiencia, ¿ha encontrado que hay diferencias en el acceso a capitales (sector financiero, inversionistas, etc.) si la empresa es de propiedad de hombres o de mujeres?

No

¿Cuáles son los obstáculos más grandes que debería enfrentar un hombre para crear y consolidar una empresa exitosa?

Los mismos que debe enfrentar la mujer

¿Es diferente ser Gerente de ser emprendedor? Pueden estas diferencias explicarse en alguna medida por diferencias de género?

No

Apéndice H Dimensiones de Análisis

	Dimensiones de análisis	Entrevistada
Información Personal	Estado Civil	
	Edad	
	Ciudad de Nacimiento	
	Hijos	
	Cuantos	
	Edades	
Formación profesional	Pregrado	
	Postgrado	
	Otros	
Actividad Empresarial	Empresas creadas	
	Motivación por ser empresaria	
	Empresa	
	Sector	
	Subsector	
	Fundó la empresa	
	Certificaciones de Calidad	
	Año Fundación	
	Obstáculos como empresaria(*)	
	Logros y reconocimientos	
Cree en diferencias entre gerente y emprendedor		
Políticas	Foco en la operación	
	Foco en la gente	
Cambio	Ejes de acción	
	Como sabe que ha logrado los cambios	
Poder y Autoridad	Principal fuente del poder	
	Uso de incentivos	
	Diferencias en el ejercicio del poder por género	
	Masculinización del estilo de liderazgo y beneficios	
Toma de decisiones	Personas o equipo asesor	
	Proceso para la toma de decisiones	
	Escucha a otros o es autocrática	
	Como hace valer sus opiniones	
Género	Principal obstáculo	
	Cree que existen obstáculos diferenciados por género	
	Ha estado involucrada en situación de discriminación cultural por género	
	Mayor expectativa de resultados rápidos sobre las mujeres	
	Diferencias en el acceso a capitales para crear empresa	
Otros (Aspectos por fuera de la guía de entrevista)	Asistió a Conciencia Femenina	
	Balance personal Familia - Trabajo. Implicaciones.	
	Impacto de su gestión en la empresa	
	Percepción personal luego de la entrevista	

(*) Al inicio de su proyecto, no asociados al género