UNA VISIÓN DESDE EL EMPRESARISMO FEMENINO EN COLOMBIA Y SU POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN[3]

MARY LUZ SEGURA CASAS[1]
LILIANA PINTOR[2]

RESUMEN

En esta investigación se analizan las estrategias gerenciales exitosas adoptadas por las mujeres empresarias en Colombia determinando las características personales, aptitudes y fortalezas

Objetivo. *El objetivo principal de esta investigación es determinar el modelo de comportamiento y de implementación de estrategias de la mujer gerente en Colombia*

Metodología. *Esta investigación se basa en una revisión de documentos actuales y teorías que están fundamentados en una serie de autores que han hecho estudios de cómo las mujeres han llegado a ocupar cargos gerenciales, las características y estrategias que han utilizado para llevar a sus empresas a un proceso de internacionalización. También se han logrado identificar las diferencias de los géneros cuando las mujeres ocupan altos cargos.*

Hallazgos. *Gracias a todo el conjunto de teorías, documentos y casos tomados como referencia se hallaron distintos comportamientos asumidos por las mujeres emprendedoras.*

Son personas que desarrollan el trabajo con excelencia, tienen capacidades estratégicas un recurso clave en la carrera profesional. Prestigio, que las hace motivarse cada vez más y tomar la postura de gerentes con alto sentido de responsabilidad.

Palabras Clave*: Genero, Empresarismo, Internacionalización.*

[1] Estudiante de octavo semestre de Administración de Negocios Internacionales, Konrad Lorenz.
[2] Estudiante de octavo semestre de Administración de Negocios Internacionales, Konrad Lorenz.

[3] Artículo resultado del Proyecto de Investigación Formativa desarrollado en la asignatura *Gerencia Estratégica Internacional* del programa de Administración de Negocios Internacionales de la Konrad Lorenz bajo la tutoría del docente de la asignatura y decano de la Escuela de Negocios, Dr. Ricardo Buitrago, en el periodo 2010-II.

INTRODUCCIÓN

El papel que ha jugado la mujer a lo largo de la historia en el desarrollo empresarial ha estado marcado por la poca trascendencia que ha tenido, y no precisamente porque esa haya sido su voluntad, si no como consecuencia de la exclusión histórica a la que ha sido sometida por parte de los hombres (Engels, 2000, pág. 27-31), pero hasta hace algunos años la mujer se ha encaminado a ocupar un lugar más importante en la sociedad buscando romper con las barreras culturales, mediante procesos de formación que le permitieron progresar. Recientes estudios desarrollados por la CEPAL y la OIT constatan que durante las dos últimas décadas, ha sido significativo el aumento de la participa-ción femenina en el mercado laboral en América Latina (Cifuentes M., 2004)

Gracias a estos aportes se realizó una investigación donde se pretende identificar las motivaciones que conllevan a las mujeres a ir en búsqueda de ser emprendedoras y del éxito profesional, para ello se analizaron diferentes teorías basadas en la motivación:

La teoría de selección de carrera: Esta teoría plantea tres factores (Individuales, sociales y económicos).que influencian la decisión de llegar a ser un emprendedor: **La teoría de socialización de la carrera:** En esta inciden los siguientes factores: Experiencias de la infancia, experiencias de trabajo y de estudio, los cuales describe las clases de experiencias socializadoras que preparan a las personas para adoptar roles emprendedores. **La teoría de orientación de carrera** en la cual se cumplen con distintos papeles como: La creación de su propia empresa, gestión de la empresa, crecimiento constante del negocio, compromiso con la empresa, explicando los diferentes roles que un emprendedor puede adoptar y por último **La teoría de avance de carrera** donde hay unos factores que influyen fuertemente, ya sea en las etapa inicial, de media carrera o de la parte final de ésta, o en términos de dilemas personales, familiares y de la empresa desenvolvimiento estratégico gerencial lo que muestra el posible perfil de una mujer gerente incluyendo sus características y el manejo de los diferentes roles que debe desempeñar como *súper mujer* siendo hija, madre, esposa y gerente a la vez.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las mujeres colombianas son caracterizadas por ser emprendedoras, trabajadoras y dinámicas, con un alto sentido de la responsabilidad y muy perseverantes, son muy dedicadas en sus labores, sin descuidar su hogar y familia, con una suspicacia muy desarrollada, así como, un carácter fuerte y temperamental, pujantes, suelen conquistar sus objetivos inclusive en los entornos más adversos, lo que las hace altamente efectivas.

En la historia colombiana, la mujer ha tenido un papel muy importante en la construcción de la nación y de la sociedad, desde luego la sociedad colombiana (como la de todo el mundo) ha sido de carácter machista; sin embargo, estas tendencias han ido desapareciendo,(Martínez, A. G., s.f)

Por lo tanto sin ninguna duda se podría asegurar, que uno de los mayores baluartes con los que cuenta Colombia, son sus Mujeres.

En el ámbito empresarial colombiano los estudios coinciden en señalar que las empresarias poseen algunas cualidades asociadas a su condición de mujeres que ayudan a consolidar los negocios.

En general, son más cautelosas que los hombres, lo cual las lleva a establecer planes graduales y sostenibles de crecimiento, más que programas acelerados, que en ocasiones terminan en fracasos irreversibles. Son más sensibles, por lo que propician la creación de equipos de trabajo participativos, con menores diferencias jerárquicas con mayor sentido de pertenencia y compromiso. Son perseverantes al máximo y tienen una gran capacidad de aprender de cada error sin rendirse.

Han encontrado no solo su realización económica sino profesional y personal con la creación de empresas en diversos sectores y se han convertido en jugadoras importantes en la economía nacional

Lo anterior nos permite tener un planteamiento claro para determinar ¿Cuáles son las estrategias gerenciales utilizadas por la mujer empresaria en Colombia, sus características sociales, psicológicas, personales y qué posibilidades tiene a la internacionalización de las mismas?

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar el modelo de comportamiento y de implementación de estrategias de la mujer gerente en Colombia

Objetivos específicos

Establecer las motivaciones que llevan a una mujer a ser gerente

Caracterizar las mujeres que han llegado a ser emprendedoras

Identificar características psicológicas, intelectuales y las dimensiones de personalidad de la mujer empresaria

Identificar las estrategias gerenciales que adoptan las mujeres empresarias a la hora de internacionalizar las compañías.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es un camino en la formación profesional, donde se refuerzan, aportan y desarrollan capacidades adquiridas durante el transcurso de la carrera. La investigación le brinda a la sociedad y a las mujeres que quieren llegar a ocupar cargos gerenciales conceptos sustentados con teorías; un camino para identificar y evaluar características que hace a una mujer ser exitosa en el ámbito empresarial.

Lo anterior es la razón para investigar las estrategias gerenciales adoptadas por las empresarias colombianas teniendo en cuenta sus motivaciones y logros alcanzados, evaluando de forma cualitativa el perfil, Identificando, las características psicológicas, intelectuales y las dimensiones de la personalidad, teniendo en cuenta la manifestación de las ventajas y las desventajas a la hora de ocupar un cargo gerencial, indagando sobre las políticas que ayudan al crecimiento empresarial, y finalmente se examinó la internacionalización de las empresas gerenciadas por la mujer. (Por qué buscan la independencia y qué tienen para ser exitosas., s.f).

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta investigación se desarrolló de la siguiente manera

Se efectuó una investigación basada en documentos actuales y teorías que están fundamentadas en una serie de autores que han hecho estudios de cómo las mujeres han llegado a ocupar cargos gerenciales, las características y estrategias que ellas han utilizado para llevar a sus empresas a un proceso de internacionalización y las diferencias de los géneros cuando las mujeres ocupan altos rangos, se tomó en cuenta la cantidad de mujeres empresarias en Colombia, cuántas de ellas son profesionales en carreras administrativa.

Se revisó las teorías de motivación luego las teorías gerenciales que están sustentadas bajo estudios previos, los cuales entran a discutir diferentes parámetros de la mujer, como lo son las variables institucionales, de nivel individual y nivel país otorgando aproximaciones a la mujer emprendedora en Colombia.

También se tomó como referencia características de la mujer emprendedora colombiana con respecto a: Edad, motivación, nivel de educación e ingresos y por ultimo un pequeño contraste con los hombres.

Se tomaron en cuenta casos de mujeres que ocupan cargos, gerenciales, que han logrado tener una empresa exitosa y con proceso de internacionalización, se identificaron las ventajas y desventajas de las mujeres en el ámbito empresarial, sus consecuencias, variables culturales, sociales, políticas, económicas, que las ayudan a progresar o que en algunos casos las atrasan.

Finalmente se tomaron en cuenta los resultados de la investigación con todos los análisis de la documentación y sus conclusiones reuniendo teorías, casos y hallazgos que permitieron obtener la caracterización de la mujer empresaria y la utilización de estrategias de internacionalización.

MARCO TEÓRICO

En primer lugar se plantean las teorías que ayudan a comprender motivaciones de las mujeres para ser empresarias.

1. Teorías basadas en la motivación

1.1 Teoría de McClellan (McClellan, 1989), el basa su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas motivadas por este esta característica tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan *feedback* constante sobre su actuación

Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por esta razón les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente **populares**, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo ayudando a los demás.

1.2. Según el empresario W. Gibb Dyer Jr (1993), una teoría de carrera empresarial debe estar compuesta por cuatro elementos o subteorías:

1.2.1. La teoría de selección de carrera

Respecto a la selección de carrera, plantea tres factores que influencian la decisión de llegar a ser un emprendedor:

Los factores individuales: sobre los que tradicionalmente se han estudiado aspectos como la necesidad de control, la motivación al logro, la habilidad para asumir riesgos y la tolerancia a la incertidumbre. Para otros estudiosos del tema, estos factores psicológicos no son suficientes, y han agregado otras categorías de análisis como pueden ser los procesos cognitivos y los fenómenos de cognición social. Adicionalmente, algunos estudios que se han hecho sobre género sugieren diferencias significativas en las orientaciones y motivaciones de hombres y mujeres.

Aunque estos factores no pueden explicar completamente la opción emprendedora, es claro que juegan un papel importante en la elección de carrera empresarial y no pueden ser dejados de lado.

Los factores sociales: los primeros estudios sobre emprendedores encontraron que muchos de ellos provenían de ambientes sociales que podían describirse como Condiciones de negligencia, abandono y dificultades económicas, motivaban a los individuos a tomar el control sobre lo que consideraban un mundo injusto y hostil. Una forma de obtener este control es creando negocios propios.

La familia es un actor social importante en varios sentidos: por una parte, se evidencia en el emprendedor la influencia de padres con negocios propios o que han ejercido sus labores sin depender de un empleo. Por otra parte, el soporte familiar es clave en aspectos como el facilitar los recursos económicos para iniciar la aventura empresarial.

Los factores económicos: pueden relacionarse con ausencia de oportunidades de empleo y discriminación laboral que impulsan la búsqueda de nuevas alternativas dentro de las cuales se encuentra la creación de empresa; el crecimiento económico de los países que crea oportunidades de negocios y el acceso a redes de apoyo financiero, trabajo y materias primas, que soporten el arranque de las nuevas iniciativas.

1.2.2. La teoría de socialización de la carrera: Inciden los siguientes factores:

Experiencias de la infancia

Experiencias de trabajo y de estudio

Describe las clases de experiencias socializadoras que preparan a las personas para adoptar roles emprendedores.

1.2.3. La teoría de orientación de carrera: Tienen que cumplir distintos papeles como:

La creación de su propia empresa

Gestión de la empresa

Crecimiento constante del negocio

Compromiso con la empresa

Esta teoría explica los diferentes roles que un emprendedor puede adoptar.

Se da en dos etapas: *La primera etapa* es la aceptación del rol emprendedor y dicho rol se puede asumir de forma total o parcial, es decir, muchos emprendedores crean sus propios negocios mientras continúan con sus empleos regulares. *La segunda etapa* es lo que se podría llamar el "rol específico emprendedor".

Algunos inician sus carreras porque disfrutan desarrollando nuevas tecnologías, otros porque les parece interesante construir organizaciones y ser propietarios de su propia empresa. Otros prefieren asumir riesgos e iniciar nuevos proyectos pero no están interesados en administrarlos o manejarlos. Se ha estudiado también la relación que existe entre diferentes experiencias de socialización y la adopción de roles emprendedores.

1.2.4. La teoría de avance de carrera: hay unos factores que influyen fuertemente, ya sea en las etapas iníciales, de media carrera o de la parte final de ésta, o en términos de dilemas personales, familiares y de la empresa.

Plantea los dilemas y/o conflictos que se le pueden presentar al emprendedor a través de su vida, además de los roles adoptados por él en el tiempo.

Describe las clases de roles adoptadas por los emprendedores a través del tiempo. Se plantea una perspectiva dinámica que subraya los cambios en la interacción de lra persona con su contexto desde una perspectiva histórica. Algunos roles comunes en la vida de un emprendedor pueden ser: propietario de un negocio, esposo/a, padre/madre, líder comunitario, administrador y muchos otros. Dependiendo de qué tan lejos los emprendedores han progresado en sus carreras, pueden adoptar diferentes roles como resultado de los cambios en sus familias, en sus negocios y en sus vidas personales.

Normalmente, las empresarias ni heredan sus negocios, ni los compran como negocio en marcha. Comienzan sus negocios nuevos por necesidad o por falta de oportunidades adecuadas en el mercado laboral

tradicional. Muchas veces, empiezan sus negocios para resolver dificultades de educación, de cuidado de niños, de salud u otros que no pueden resolverse mientras ocupan puestos tradicionales.

2. Aproximaciones Teóricas Conceptuales A La Gerencia Femenina

2.1. No hay un tipo de mujer específico desempeñándose como gerente pero Argyris y Schön (1987) han desarrollado los denominados Modelos I y II de Comportamiento, que configuran una serie de valores relacionados con el estilo de gerencia.

Los valores del Modelo I están considerados como consistentemente más presentes en los seres humanos, al menos en la cultura occidental. Estos valores son: fijación de propósitos tal como los concibe el autor, maximización de ganancias y minimización de pérdidas, restricción de sentimiento negativos y racionalización.

Los valores del Modelo II están considerados como los valores sociales que integrarán el nuevo paradigma gerencial con el fin de generar las organizaciones de aprendizaje o inteligentes. Los valores asociados a este modelo son: ayuda y apoyo, respeto hacia las personas, honradez y fortaleza, entre otros no menos importantes.

2.2. María Consuelo Cárdenas de Santamaría y Verónica Durana Ángel (2009) realizaron un estudio donde entrevistaron a 29 mujeres que a lo largo de su carrera profesional hubieran ocupado un cargo directivo de primer, segundo o tercer nivel en una organización en Colombia, y se llegó a la conclusión que el tipo de educación es un factor determinante para ascender: llegan al primer nivel en mayor proporción las ingenieras, seguidas por las abogadas y administradoras; la gran mayoría estudió en colegio femenino y el nivel educativo alcanzado se distribuye por el nivel de la organización, de forma que la única mujer con doctorado ocupa el primer nivel; la mayor proporción de maestrías está en este nivel y las especializaciones en el tercer nivel.

Como resultados en una muestra de 29 mujeres 5 que ocupan posiciones en la alta dirección de las organizaciones.

Variables institucionales

El sector financiero y el comercial se destacan por cuanto parecen exigir o aprovechar la capacitación de postgrado.

El sector público, de servicios, manufactura y construcción, la mujer ha podido acceder a posiciones de liderazgo con nivel de pregrado únicamente.

Las profesionales de las Ciencias Sociales y Humanas trabajan sobre todo en el sector comercial así como en educación y cultura.

Las de Arquitectura y Publicidad se desempeñan exclusivamente en el sector de construcción y servicios.

Las áreas funcionales determinan en cierta medida el nivel ejecutivo máximo alcanzado.

Variables de nivel individual

Comenzó a trabajar antes de graduarse, 48% consiguió su primer trabajo gracias a contactos, 38% buscaron su primer trabajo de manera autónoma, 17% les ofrecieron el puesto.

Características de su personalidad, como “honestidad, disciplina, ser trabajadora, guerrera, exigente, proactiva y comprometida”. Las buenas relaciones interpersonales fueron mencionadas por ocho mujeres.

Son muy buenas trabajadoras: “capaces, disciplinadas, serias y ante todo responsables”. Siete lo atribuyen a factores de personalidad tales como “tenacidad y autonomía”. Para cuatro entrevistadas esto se ha debe que las mujeres reciben un salario menor al de los hombres y, por lo tanto, “les salen más baratas a la empresa”.

Los cargos de primer nivel se alcanzan a edades más tardías. El estado civiles diferente según el nivel, de forma tal que hay más mujeres casadas en el tercer nivel.

Las exigencias de ambas esferas, profesional y personal que tienen estas mujeres, generan un desequilibrio que termina afectando una esfera en perjuicio de la otra.

La consecución de su primer empleo se debió a sus conexiones personales de la universidad o a contactos de algún familiar o persona conocida, mientras que su ascenso se debió más que todo a su propio desempeño

Las mujeres encuestadas aluden a su desempeño destacado como explicación a su ascenso a los puestos de dirección

Variables de nivel país

Las mujeres investigadas estudió en colegio femenino, y por otro lado, la carrera de origen parece marcar el nivel al que se llega en la organización.

La alta proporción de ayuda doméstica con la que dicen contar las ejecutivas

Donde se concluye que las ejecutivas colombianas se caracterizan por haber estudiado en

colegio femenino, ser ingenieras, abogadas o administradoras, tener educación superior con posgrado, estar o haber estado casadas y tener hijos, para lo cual les fue de gran ayuda la colaboración del servicio doméstico, por cuanto su apoyo en la crianza de los hijos les permite a las ejecutivas contar con el tiempo necesario para ausentarse del hogar e ir a la oficina, y trabajar jornadas largas como lo hacen los hombres; la ayuda del servicio doméstico también permite a las ejecutivas realizar viajes de trabajo, necesarios para mantener su puesto y volverse atractivas para posibles asensos laborales. Han logrado ascender gracias a su desempeño destacado y a una historia laboral exitosa.

Como variables de nivel país, las entrevistadas señalaron la violencia social del país; en cuanto a las variables institucionales se indicó que las mujeres suelen resultar menos costosas que los hombres para las organizaciones; finalmente, en lo referente a las variables de nivel individual, se resaltaron características de personalidad de las mujeres como su compromiso, responsabilidad y honestidad, y el hecho de que se casen más tarde que en otros países. (Ortiz Riaga, Duque Orozco & Camargo Mayorga, 2008)

2.3 Adaptado con base en Carlos Pereda, Miguel Angel Prada y Walter Actis (1998) en el artículo *El liderazgo empresarial de las mujeres*. Estudio elaborado por el Instituto de la mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España) en Madrid, Las empresarias adoptan en su proceso de toma de decisiones patrones que refuerzan la desigualdad de género a favor de los varones. Por ejemplo, al reconocerse un salario por su trabajo este se fija, en las mejores condiciones ligeramente superior o a la par con el del compañero, pero en general es más bajo.

La medida de la capacidad de ahorro e inversión de las empresas se materializa en poseer una vivienda. Esta se convierte en una meta y también en la seguridad para el futuro. Puede decirse que es el seguro para la vejez ante la ausencia de vinculación a un sistema de seguridad social. El 90% de las 6entrevistadas había logrado esta meta.

Dos factores contradictorios se reflejan en este grupo de mujeres: de una parte la capacidad para afrontar la adversidad y de otra, su capacidad para soportar el sufrimiento. A las mujeres se nos ha dicho que si no sufrimos, no valemos y hay un apego al dolor como una forma de protesta al no encontrar otra salida.

Varias de las mujeres hicieron de los hijos el capital de sus vidas y sobre ellos proyectan ciertas ilusiones de poder. Cuando ellos crecen y se independizan se está ante un proceso de descapitalización y entonces no vale la pena vivir o se abandonan con desesperanza las ilusiones.

Los sacrificios para cumplir con el rol de madre - afectivo y económico Frente a este sentimiento agobiante, las mujeres proyectan también un sentimiento de reconocimiento por sus logros, que se refleja en hechos que se vuelven mitos en los cuales se apoyan para fortalecerse interiormente (Bonder, G. 2003).

Son sus puntos de referencia. Estos son generalmente, el nombre de su empresa – la mayoría de las veces es una composición ligada con los nombres de sus hijos y los reconocimientos alcanzados a través de sus productos, expresados directamente por sus clientes.

La situación es sencilla: mientras la mujer ha asumido una carga laboral externa, adoptando algunos de los valores masculinos, el hombre no ha retomado con la misma intensidad los trabajos domésticos tales como el cuidado de los hijos, arreglo de la casa, preparar alimentos, cuidado de la ropa, etc. aunque se insinúa un compartir de estas actividades con sus compañeras.

Esta posición intermedia es la actualmente legitimada tanto para la sociedad como para las propias mujeres.

Asumir los dos roles, trabajadora y ama de casa con el mismo frenesí crea la *super-woman*, con jornadas fatigosas de hasta 18 horas diarias. En este aspecto sus compañeros no han asumido este rol – y menos en la provincia de donde proceden estos testimonios. Estas mujeres tienen jornadas laborales muy extensas, razón por la cual no tienen tiempo para dedicar a experiencias familiares de convivencia tales como departir, jugar o divertirse juntos y una segunda que es el orgullo por su capacidad de trabajo que se traduce en gusto y cariño por la actividad que realizan.

Las dimensiones analizadas permiten valorizar los roles de hombres y mujeres en la actividad económica. Los cambios de roles son evidentes y como producto de transformaciones culturales han hecho variar los roles tradicional de la mujer (en la casa) y el hombre (en el trabajo). Las mujeres están afianzadas en hogares con pocos hijos, con una gran proporción de ellas solas por separación o pérdida de sus compañeros. La individualidad, es el sentimiento preponderante y a esa capacidad y tenacidad para afrontar la realidad, junto con la ayuda de Dios pero a través del trabajo, se atribuye la razón de su permanencia y afianzamiento en la actividad.

La actitud en este aspecto frente a sus compañeros es la de solicitar colaboración, la cual obtienen en la mayoría de los casos, pero hay

actividades, íntimamente ligadas con lo femenino que ellos no asumen (lavado y planchado de ropa, por ejemplo); para realizarlas se contrata trabajo doméstico, en cuanto la baja remuneración al servicio doméstico aún lo permite y este valor es asumido por la mujer como producto de su trabajo.

La mayoría de los puestos de trabajo que existirán en las próximas décadas todavía no han sido creados y en su lugar surgirán nuevas formas de organización.

El concepto de puesto de trabajo irá evolucionando hacia el de carrera laboral. No existen recetas mágicas ni únicas, pero es fundamental para una mujer que aspira a realizar una carrera laboral destacada, tener en cuenta y entender:

Cuáles son las cualidades y habilidades que requiere el desempeño de una función ejecutiva y compararlas con las propias.

Cuáles son sus ventajas comparativas.

Cuáles son los costos y beneficios que se obtendrán.

Para superar el síndrome de la *super-mujer* o su opuesto, el de la mujer que no se anima para *no hacer muchas olas*, el mejor antídoto es la predisposición para afrontar el cambio y el conocimiento de las propias fortalezas y debilidades.

RESULTADOS

Características de la mujer emprendedora en Colombia

Los resultados obtenidos del informe GEM para Colombia en el año 2008 pueden ofrecer una clara visibilidad de lo que ocurre con el empresarismo femenino en Colombia

La tasa de actividad emprendedora presentada por los hombres es superior a la de las mujeres… La relación entre la TEA [Tasa De Actividad Emprendedora] de los hombres y la de las mujeres en Colombia es 1,58, frente al 1,43 del año anterior. Esto significa que por cada 10 mujeres que están creando empresas en Colombia, hay 16 hombres en la misma circunstancia, acentuando un poco más esta disparidad de género (GEM Colombia 2008. Pág. 24)

"por cada 10 mujeres con empresas establecidas, hay 18 hombres en igual situación" (GEM Colombia 2008. Pág. 24)

"Las mujeres mantienen una tendencia de crecimiento en su participación en la tasa de actividad emprendedora (17,3% en el 2006, 18,8% en 2007 y 19,1% en2008)" (GEM Colombia 2008. Pág. 24)

Edad, motivación, nivel de educación e ingresos

Este estudio relaciona dos tipos de motivación los cuales son: por necesidad (no se tiene otra opción) y por oportunidad, teniendo en cuenta rangos de edad se encuentran entre 18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64 donde los niveles de ingresos tenidos en cuenta son: menos de 2, entre: 2 y 3, de 3 y 4, 4 y 7 más de 7 SMLV y las variables del nivel de educación son: no bachilleres, bachilleres, educación superior incompleta, tecnólogos, profesionales y postgrados.

El rango de edad con mayor motivación por oportunidad, tanto para hombres como para mujeres, es el de los 18 a 24 años

"El 49% de las mujeres manifiesta haber iniciado su emprendimiento motivados por la oportunidad" (GEM Colombia 2008. Pág. 26)

Las nuevas emprendedoras perciben salarios inferiores al de los hombres, como se detectó en los informes de años anteriores. Un 49% de las nuevas emprendedoras reportan ingresos inferiores a dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), en comparación con el 38% reportado por los nuevos emprendedores hombres. Así mismo, sólo un 10% de las nuevas emprendedoras reportan ingresos superiores a los cuatro (4) SMMLV, frente a un 18% de los nuevos emprendedores que reportan percibir ingresos superiores a este nivel (GEM Colombia 2008. Pág. 33)

Las emprendedoras mujeres entre los 18-24 años y 45-54 años priman los emprendimientos por oportunidad, pues los emprendimientos por necesidad son más frecuentes y se acentúan en las categorías de edad de los 25-34 años y 55-64 años, e incluso llegan a tener una mayor participación en la categoría de los 35 a 44 años.

"las mujeres con nuevas empresas por oportunidad, en el rango de edad más joven (18-24), el 86% tiene ingresos de más de dos salarios mínimos" (GEM Colombia 2008. Pág. 30)

Las mujeres que presentan el más alto nivel de ingresos con el 9.4% entre las edades de 25-34 creadoras de empresas por oportunidad.

En el rango entre los 18 y 44 años…, el 67% de las mujeres que emprenden por oportunidad obtiene ingresos superiores a ese nivel de salario. Sin embargo, más del 50% de las mujeres que emprenden por necesidad en todas las categorías de edad percibe menos de dos salarios mínimos (GEM Colombia 2008. Pág. 30)

Las mujeres que perciben menos de dos (2) SMMLV (49% de las emprendedoras) presentan apenas un 36% de emprendimientos por oportunidad, en relación con el 63% de necesidad, un patrón hacia el emprendimiento de necesidad más marcado que el de

los hombres. De otra parte, las emprendedoras que reportan ganar más de dos (2) SMMLV presentan tasas de emprendimiento por oportunidad también muy superiores que las de los hombres (GEM Colombia 2008. Pág. 33)

En las mujeres,…, la motivación de oportunidad solamente supera a la de necesidad en los niveles "profesional" y "posgrado", pero se debe destacar que en estos rangos de alta capacitación, la presencia de la motivación de oportunidad es mayor incluso que la observada en los hombres, en los mismos niveles educativos. Resulta, entonces, una paradoja: en la medida en que las mujeres avanzan en su educación, su tendencia a crear empresas se estanca, en términos relativos. Sin embargo, cuando las mujeres con alta formación educativa crean empresa, sus emprendimientos probablemente tienden a tener más calidad que en el caso de los hombres, pues son más las mujeres que se involucran en sus proyectos siguiendo una motivación de oportunidad. Esto implicaría que estaría perdiéndose un potencial importante en emprendimientos de alta calidad, debido a la relativamente baja participación de las mujeres con mayores niveles de educación en la actividad emprendedora (GEM Colombia 2008. Pág. 32)

"Las mujeres empresarias muestran una mayor preocupación por el fracaso que los hombres; esto ocurre en Colombia y en la mayoría de los países, independientemente de sus niveles de desarrollo" (GEM Colombia 2008. Pág. 54)

"Colombia es el país de Latinoamérica con la menor participación de emprendimientos por oportunidad, dentro del total de actividades emprendedoras" (GEM Colombia 2008. Pág. 24)

Contraste Con Los Hombres

En primer lugar, ha quedado demostrado que entre las características de las empresas impulsadas por mujeres destacan su menor dimensión media respecto a las de los varones y su decidida orientación hacia actividades de servicios tradicionales, especialmente comercio, hostelería y servicios personales (Clark & Janes, 1992).

En segundo lugar, no parece haber tanto acuerdo en cuanto a la posible existencia o no de rasgos de carácter psicológicos diferenciales entre varones y mujeres empresarias que expliquen aquellas diferencias en las características de sus empresas.

Hay quien ha afirmado que las mujeres empresarias tienen menor propensión al riesgo que los empresarios varones y mayor control interno (Shane, 1991)

En tercer lugar parece existir cierto acuerdo en cuanto a que entre las mujeres empresarias, a diferencia de entre los empresarios varones, tienen más peso para dedicarse a actividades empresariales las motivaciones intrínsecas, tales como la necesidad de independencia, y también las motivaciones trascendentales, tales como la conciliación de la vida familiar y laboral (Kolvereid et al., 1991)

Entre las motivaciones extrínsecas de las mujeres empresarias domina por encima de otras según la mayoría de los estudios realizados la existencia del denominado «techo de cristal», que sería el formado por los obstáculos invisibles que discriminan a las mujeres en su carrera profesional como asalariadas (Hisrich & Brush, 1985).

En cuarto lugar, la mayoría de los estudios han concluido que las mujeres empresarias tienen mayor nivel de formación reglada que los empresarios varones pero menor nivel de formación específica para realizar actividades empresariales (Romero, 1990; Lee & Rogoll, 1997).

En quinto lugar, la mayoría de los estudios afirman que las mujeres empresarias acceden a la carrera empresarial con menor experiencia laboral que los empresarios varones, lo cual unido a su menor formación específica dificulta el desarrollo de la empresa y su orientación sectorial (Alsos & Kolvereid, 1998).

En último lugar, según numerosos estudios las mujeres presentan un estilo de gestión y dirección empresarial diferente al de los valores, por lo general, más democrático y participativo, y además, tienen tendencia a medir el éxito empresarial de forma diferente a los varones, lo cual estaría relacionado con sus motivaciones para crear sus empresas, en concreto, superar el techo de cristal, conciliar vida familiar y laboral y el desarrollo profesional, quedando en un segundo plano el prestigio social o la recompensa económica (Sánchez-Apellániz, 1997).

Finalmente se hace la exposición de dos ejemplos de 2 mujeres empresarias gerentes colombianas de empresas de reconocimiento internacional, haciendo una descripción de su perfil seguido de las estrategias utilizadas por ellas en las respectivas empresas.

Mujeres Colombianas Emprendedoras

Ejemplo 1

Perfil

Yolanda Auza Gómez es la actual Presidente de Unisys Colombia y la Gerente General de Unisys para la

región. Ha trabajado durante más de 17 años en esta empresa, en las áreas de consultoría y gerencia de proyectos.

Ingeniera de Sistemas en la Universidad de los Andes, con estudios de Alta Gerencia en la misma universidad y obtuvo el título en 1981. En 2006 asumió las funciones de gerente general para LACSA, región conformada por Argentina, Chile, Uruguay, Perú, Venezuela, Costa Rica, Puerto Rico y Colombia. Pertenece a las juntas directivas del Consejo de Empresas Americanas, de la Cámara de Comercio Colombo Americana y de la Association of American Chambers of Commerce in Latín América.

Estrategias

Las compañías exigen para invertir en tecnología, además de buscar aprovechar su capacidad instalada. La diferenciación consiste en una estrategia de manejo personalizado del cliente.

Mirar el cliente y profundizar la relación con él. Actualmente la fuerza de ventas está integrada, y aunque se conserven las unidades de negocio por el conocimiento mismo que tienen, se busca la integración de productos y servicios que brindamos al mercado.

La unión de países bajo la región Lacsa, busca beneficios para el mercado, destacando entre ellos la posibilidad de mejorar el servicio gracias al intercambio de experiencias y mejores prácticas entre los países teniendo en cuenta que por sus diferentes mercados y estructuras se han especializado en diferentes aspectos del negocio. Por ejemplo, la región Andina tiene una gran experiencia en outsourcing y call center, Puerto Rico en procesamiento de documentos, el Cono Sur en telecomunicaciones, y Costa Rica en equipos grandes. Yolanda Auza dice: “Vamos a aprender mutuamente y tenemos que aprender también de los clientes. Esta nueva estructura implica un gran reto interno por los roles que cada uno debe asumir, cada región desarrolla un dinamismo de negocio diferente y eso es lo que nos va a dar la fortaleza en el mercado"

Adicionalmente, Unisys se está enfocando en cinco pilares de crecimiento que permiten asegurar las operaciones, garantizando la continuidad del negocio del cliente, estos son:

1. Outsourcing: Unisys es líder en el mercado latinoamericano y acaba de ser reconocido por Gartner Group como uno de los Top 10 a nivel mundial en este campo.

La cual debe ser utilizado:

Cuando la empresa no tiene solución de masa crítica y quiere apalancar costos. En ese caso si trata de desarrollar los recursos internamente se le hace mucho más caro.

A falta de conocimiento y buscar ese recurso externamente daría mejores resultados y mayor eficiencia.

Para el control de variabilidad de recursos, cuando la organización está dimensionada con una demanda fija y va a tener picos por alguna razón de funcionalidad del negocio.

Para apalancar la compañía en mejores prácticas.

Es ventaja:

Porque hay una visibilidad en los costos de una operación

Por la variabilidad, si se tiene que cumplir demanda adicional de trabajo

Porque trae conocimientos y mejores prácticas a la compañía que desarrollarlas internamente sería mucho más costosa

Proporciona manejo y control del riesgo

2. Seguridad: La mayor preocupación del día a día. Unisys ofrece soluciones para asegurar la información, las personas, el acceso, los programas y la infraestructura.

3. Real Time Infrastructure ofrece la tecnología correcta, en el momento oportuno, al precio adecuado. El sueño es que una compañía, pueda solicitar la capacidad de cómputo, el almacenamiento, las redes, las aplicaciones y los servicios necesarios para el crecimiento a la medida, según las necesidades del negocio, y pagar sólo por el uso.

4. Open source, es la tendencia actual para reducir costos. Unisys ofrece el soporte y las metodologías necesarias para que las grandes compañías puedan hacer las migraciones necesarias para tomar ventaja de esta tendencia sin arriesgar sus operaciones.

5. Finalmente Microsoft, que permite reducir el costo total de operación.

Ejemplo 2

Perfil

Catalina Crane, presidenta de Procafecol es economista egresada de la Universidad de los Andes y el Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard le otorgó, como alumna distinguida, el Master en Administración Pública. Fue becaria del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Fundación Fulbright y la Fundación Ford.

Economista del Instituto Tecnológico Autónomo de México (Itam) y de la Universidad de los Andes de Bogotá, donde también se graduó como Ingeniera Industrial.

Durante los últimos dos años se desempeñó como Presidente de Procafecol (Tiendas Juan Valdez), después de haber sido Gerente Financiera de la Federación Nacional de Cafeteros, donde lideró, entre otras responsabilidades, la reestructuración financiera del Fondo Nacional del Café y de la propia Federación.

Además de Asesora de los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio Exterior –donde también fue Directora Técnica de Programación, Coordinación y Política–, ejerció en Fedesarrollo como Investigadora y Coordinadora de la Encuesta de Opinión y Editora de la Revista Coyuntura Económica de la institución.

Ha sido, además, muy prolífica su labor como colaboradora de publicaciones nacionales y especializadas.

Ha pertenecido a las Juntas Directivas de Avianca, Banco Agrario, Bancafé, Compañía Agrícola de Seguros, Contecar, Teatro Libre y Parque Nacional del Café, así como al Comité Directivo de Fedesarrollo y al Consejo Directivo de la Universidad de los Andes.

Antes de ingresar a la Federación Nacional de Cafeteros, Catalina Crane fue Viceministra Técnica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Directora de Comunicación Institucional en el Banco de la República, Investigadora de Fedesarrollo y la Fundación Buen Gobierno; Consultora del Departamento de Planeación Nacional, de Planeación en la implementación del Sistema de Evaluación de la Gestión en varias entidades del Estado y Asesora de los Ministerios de Hacienda y Comercio Exterior.

Gracias a su política de austeridad y prudencia en el manejo de los recursos disminuyó los niveles de endeudamiento de la Federación pasando del 12% en el 2003 al 2% en el 2007

Otro de sus grandes logros fue firmar la alianza estratégica con la multinacional Coca Cola que le dará la posibilidad al Café de Colombia de ingresar a más de 425.000 puntos de distribución en Estados Unidos y Canadá.

Estrategias

Hacer parte integral de la estrategia de crecimiento vía internacionalización y con el objeto de minimizar los riesgos provenientes de la llegada a nuevos mercados.

Incluir el modelo de franquicias en su estrategia de expansión internacional

Llegar a nuevos mercados de la mano de operadores especializados, que aporten su conocimiento y experiencia en el desarrollo de la marca Juan Valdez Café.

Incrementar la presencia de la marca a nivel internacional con la apertura de nuevas tienda de café.

Consolidar un concepto atractivo y exitoso para los consumidores de café continuar innovando en nuestros productos logrando llegar a todos los momentos de consumo y a todos los consumidores.

Cuenta con asesores externos que acompañan durante el proceso de internacionalización, de esta manera busca minimizar los riesgos en la toma de decisiones y acertar en la escogencia de países y de interesados. Con los asesores externos se firmó acuerdos de confidencialidad.

Fusionar la estrategia empresarial con un objetivo social, como lo es mejorar las condiciones del caficultor colombiano y preservar la tradición del café colombiano como el mejor café del mundo.

Estrategia comercial está enfocada a ofrecer la experiencia del café de Colombia en todas las ocasiones de consumo y a todos los consumidores del mundo.

Cirugía financiera que implicó desde el cierre de tiendas que no eran rentables hasta el freno en la expansión local

Su gestión de dos años al frente de la compañía, afirma que la tarea se focalizó en reorganizarla, ya que, no había espacio para seguir creciendo. Se cerraron tiendas en Estados Unidos y España y en Colombia estuvieron sin mayor crecimiento pero sí con un ritmo satisfactorio de ventas en el 2009, sostiene. La presidenta saliente de Procafecol también centró el trabajo de la administración en estructurar procesos, hacer más exigentes los márgenes de rentabilidad y consolidar las ventas de café empacado en el canal de grandes superficies.

Está convencida que la gran expansión de la empresa fue en los años 2006 y 2007, cuando pasó de tener 40 a 120 tiendas, e hizo inversiones que se están amortizando.

La parte operativa también pega y se ha generado un nivel alto de endeudamiento, hizo una reestructuración y eso alivió.

También estima que en pocos años la empresa dará utilidades, aunque dependerá también de unas nuevas reestructuraciones financieras que se están adelantando. Sin embargo, asevera, que el resultado operacional de la compañía es positivo y no tiene fuentes de desangre en ninguno de los rubros del negocio.

En su opinión, Procafecol está con las bases sólidas, con un modelo de negocio claro y un plan definido. "Al mundo hay que ir con pausa y tino", explica. Al referirse a su sucesor, Hernán Méndez Bages, sostuvo que es una persona que va a aportar al crecimiento del negocio.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De las estrategias de las mujeres gerenciales según las investigaciones realizadas las mujeres están:

Dirigidas menos a gobernar los sistemas que controlan la conducta colectiva de sus empleados y más en trabajar directamente para desarrollar sus capacidades

Ampliar sus perspectivas como individuo lo que es conveniente con sus valores y con la nueva filosofía de gestión de las organizaciones

El desempeño de una persona depende, no sólo de la motivación y de sus habilidades sino de sus cualidades, que al reconocerlas permiten una mejor gestión

Su gestión se desarrolla en un ambiente signado por el inicio de las nuevas tendencias en el campo de la informática y la educación

La información, la tecnología y el conocimiento, inciden o cambian muchos de los patrones de referencia, no sólo en la vida familiar sino en las instituciones y en las empresas

Manifestaron que desde muy jóvenes se iniciaron en el campo laboral

La tendencia mundial acerca de la forma cómo accedieron a los más altos cargos: producto del tiempo.

Impulsado por la convicción de que todo puede ser mejor cada vez, así como por la búsqueda permanente hacia la plena realización.

El desarrollo del trabajo con excelencia les ha concedido un recurso clave en la carrera profesional a las entrevistadas denominado "prestigio"

Uno de los grandes cambios que en la última década contribuyó a modificar el diseño del mapa laboral, fue el aumento de la participación femenina en el mercado de trabajo y el acceso de un grupo de mujeres a los niveles directivos de las empresas y organizaciones.

De hecho hay quienes sustentan que la creciente incorporación de mujeres a cargos de conducción posibilita la aparición de nuevos estilos de liderazgo. Ya no se trata de plantear la opción entre estilos gerenciales femeninos y masculinos ni de tolerar o apreciar las diferencias entre ellos sino de tomar el ejemplo de las nuevas líderes para visualizar algunas de las características de la nueva organización.

Algunas de las aptitudes que se pudieron observar en ellas y que constituyen la base para un liderazgo efectivo son:

Alta capacidad para adaptarse a los cambios que puedan producirse.

Diligentes, disciplinadas y pacientes.

Dispuestas a adquirir nuevos conocimientos, aún aquellos que no se encuentran directamente relacionados con la orientación elegida.

Creativas e intuitivas.

Persuasivas, persistentes y organizadas.

Confiables y comprometidas.

Capacidad de escuchar, ponerse en el lugar del otro y lograr empatía con la gente.

De acuerdo con los estudios realizados y las teorías seleccionados podemos analizar que La teoría de McClellan donde describe tres razones de motivación hace parte de las características de la mujer gerente pues la motivación por logro es lo que impulsa a este tipo de mujeres ellas buscan impulsarse y salir adelante, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

Este tipo de mujeres están orientadas a los enfoques de la teoría de la carrera empresarial donde se plantea el avance de carrera que se puede clasificar selección, y orientación de carrera, pues de acuerdo con los estudios realizados podemos decir que a lo largo de la experiencia laboral, y demás cosas nombradas anteriormente las mujeres han ocupado un cargo directivo de primer, segundo o tercer nivel en una organización, observando que el tipo de educación es un factor determinante para ascender, ya que las mujeres que llegan al primer nivel en mayor proporción son ingenieras, seguidas por las abogadas y administradoras; la gran mayoría estudió en colegio femenino y el nivel educativo alcanzado se distribuye por el nivel de la organización, de forma que la mujer con doctorado ocupa el primer nivel.

Por otra parte podemos identificar que la teoría de socialización de carrera se identifica en las gerentes de hoy día, pues muchas Comenzaron a trabajar antes de graduarse, 48% consiguió su primer trabajo gracias a contactos, 38% buscaron su primer trabajo de manera autónoma, 17% les ofrecieron el puesto.

En cuanto a la parte personal se encontró un modelo que explica la parte personal de las mujeres gerentes, en este Los valores del Modelo II están considerados como los valores sociales de ayuda y apoyo, respeto hacia las personas, honradez y fortaleza, entre otros no menos importantes, las Características de su personalidad, como honestidad, disciplina, ser trabajadoras, guerrera, exigente, proactiva y comprometida. Las buenas relaciones interpersonales fueron mencionadas por ocho mujeres.

Son muy buenas trabajadoras: capaces, disciplinadas, serias y ante todo responsables. Siempre lo atribuyen a factores de personalidad tales como tenacidad y autonomía.

Para cuatro mujeres entrevistadas afirman que tienen un salario menor al de los hombres y, por lo tanto, les salen más baratas a la empresa.

Las mujeres gerentes son cada vez más multifacéticas y astutas por ejemplo el término de "súper-woman", donde es descrita como la persona que lo hace todo sin colaboración de nadie

Concluyendo esta discusión podemos determinar que la mujer tiene unas características arraigadas para llegar hacer gerente, en primer lugar el estudio es una fase importante para lograr ser reconocida laboralmente, por otra parte es una súper mujer tiene distintas cosas que debe hacer y las hace sin pero alguna, para estas mujeres no existe el cansancio siempre están buscando que hacer son proactivas.

Por otra parte es importante identificar que tiene un alto sentido de responsabilidad pertenecía tiene altos valores de fijación de propósitos y eliminan pensamientos indeseables, al igual tienen valores sociales, como ayuda respeto hacia los demás, honradez y apoyo

En cuanto a la parte de estrategias de internacionalización obtuvimos distintos resultados de los dos casos de mujeres empresarias con estrategias de internacionalización

Incluir el modelo de franquicias en su estrategia de expansión internacional

Incrementar la presencia de la marca a nivel internacional con la apertura de nuevas tienda

Una gran mayoría de las mujeres gerentes o emprendedoras ganan 2 salarios mínimos. La mayoría de los hombres gerentes o emprendedores ganan más de dos salarios mínimos y una minoría de las mujeres gerentes reportan ingresos superiores a los cuatro (4) SMMLV, demostrando la desigualdad e injusticia hacia la mujer, en donde las empresas contratan más personal femenino por sus bajos costos.

CONCLUSIONES

Aunque la brecha entre géneros cada vez es más pequeña aún siguen existiendo limitaciones culturales, sociales, económicas y políticas, como por ejemplo las empresarias tienen mayor nivel de formación que los empresarios varones que se encuentran en un mismo nivel jerárquico dentro de una compañía.

A su vez, en este transcurso de búsqueda a la igualdad, las mujeres han logrado ascender gracias a la especialización en su formación académica y profesional, su desempeño destacado y a una historia laboral exitosa, ya que tienen la capacidad para afrontar la adversidad y para soportar el sufrimiento.

De hecho los sacrificios para cumplir con los diferentes roles que debe representar como madre, esposa, hija, gerente en lo afectivo y económico son destacables por el sentimiento de reconocimiento por sus logros que finalmente las hace más fuerte.

Muchas características de personalidad les da ventajas para concebir el éxito empresarial dentro de las cuales se pueden encontrar su compromiso, responsabilidad y honestidad, y el hecho de que se casen más tarde que en otros países.

Por lo general las mujeres emprenden por necesidad pero las más jóvenes están llenas de oportunidades llegando a los niveles de educación profesional y posgrado en mayor cantidad por tanto las mujeres con alta formación educativa crean empresa, teniendo los más altos niveles de ingresos.

Finalmente las mujeres empresarias colombianas usan diferentes estrategias según el tipo de negocio que gerencia, como por ejemplo, mejorar el servicio al cliente por medio del intercambio de experiencias y mejores prácticas entre países, teniendo en cuenta que estos, tengan diferentes mercados y estructuras y se hayan especializado en diferentes aspectos del negocio, debido a que cada región desarrolla un dinamismo de negocio diferente y eso es lo que fortalece el mercado, para llegar a nuevos mercados de la mano de operadores especializados, que aporten su conocimiento y experiencia para el desarrollo de la marca .

REFERENCIAS

Alsos, G. A. & Kolvereid, L. (1998). The Business Gestation Process Differ by Gender? A Longitudinal Study of Nascent Entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurs Research*. 6. 3. Recuperado el 28 de septiembre de 2010 en: http://www.babson.edu/entrep/fer/.

Argyris, Ch. 6 Schon, D. (1987). *Action Science*. 5. 408. San Francisco: JOSSEY-BASS.

Bonder, G. (2003). Construyendo El Protagonismo De Las Mujeres En La Sociedad Del Conocimiento: Estrategias Educativas Y De Formación De Redes. *Mujer, Ciencia y Tecnología en América Latina*. 6(2). 56

Brush, C. G. & Hisrich, R. D. (1985). Women and Minority Entrepreneurs: A Comparative Analysis. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College. 6. 3. Recuperado el 28 de septiembre de 2010 en: http://www.babson.edu/entrep/fer/.

Cárdenas de Santamaría, M.C., Durana Ángel V. (2009, agosto). *La particularidad de la ejecutiva colombiana*, Medellín.

Cifuentes M (2004) Mujer Y Gerencia: Un Desafío Al Poder Patriarcal. *Revista venezolana de estudios de la mujer*. 9(23). 65. Caracas.

Clark, T. & Janes, F. (1992). Women-owned Businesses: Dimensions and Policy Issues. *Economic Development Quaterly*. 6. pp 25-40.

Dyer, G. (1993). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 19(2): 7-21.

Engels, F. (2000) *El origen de la familia la propiedad privada y el estado*. Ed. Géminis. Pág. 27 – 31. Bogotá.

GEM. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor: reporte anual Colombia 2008*. Rafael Augusto Vesga. Bogotá: Universidad de Los Andes, Universidad ICESI, Ediciones Uniandes.

Kolvereid, L., Shane, S. & Westhead, P. (1991). An Exploratory Examination of the Reasons Leading to New Firm Formation Across Country and Gender*. Journal of Business Venturing*, 6. 431 - 446.

Lee, M. & Rogoll, E. (1997). Do Women Entrepreneurs Require Special Training? An Empirical Comparison of Men and Women *Entrepreneurs in the United States. Journal of Small Business and Entrepreneurship.* 14 (1). 4 - 27. Madrid.

Martínez, A. G. (s.f). *Mujer Colombiana - Mujer De Colombia*. Recuperado el día 3 de septiembre de 2010 en: http://www.todacolombia.com/mujercolombiana.hhtm

McClellan, D.C. (1989) *Estudio de la motivación Humana*, Madrid: Narcea

Ortiz Riaga, C., Duque Orozco, Y. V. & Camargo Mayorga, D. (2008, Ene-Jun.). Una revisión a la investigación en emprendimiento femenino. *Rev. Fac. cienc. econ*., 16(1). 85-104. Recuperado el 4 de octubre de 2010 en: http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012168052008000100007&lng=en&nrm=iso

Pereda, C. Prada, M. A. & Actis, W. (1998). El liderazgo empresarial de las mujeres. *Lógicas de acceso al poder y emancipación femenina*. 3(2). PP. 27 - 29

Por qué buscan la independencia y qué tienen para ser exitosas. (s.f.) Mujeres de empresa. Recuperado el día 23 de octubre de 2010 en http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=17546&IdTab=1

Porras De Rosas. M. (2004, julio-diciembre). La Mujer Gerente En La Universidad De Hoy: Un Nuevo Paradigma Gerencial (Woman as manager in today's university: a new management paradigm). *Revista venezolana de estudios de la mujer*. 9(23). 36 – 58 Caracas.

Romero, M. (1990). La actividad empresarial femenina en España. Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales. *Entrepreneurs in the United States. Journal of Small Business and Entrepreneurship.* 14 (1). 32 - 45. Madrid.

Sánchez Apellániz, M. (1997). Cultura y estilos directivos en hombres y mujeres: Un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.* 6(1), 57-74.

Shane, S., Kolvereid, L. & Westhead, P. (1991). An Exploratory Examination of the Reasons Leading to New Firm Formation Across Country and Gender (Part 1)*. Journal of Business Venturing*. 6. 431-446