

***Los recursos y  
resultados  
empresariales:  
Una  
perspectiva de  
género***

**116**

# ***Los recursos y resultados empresariales: Una perspectiva de género***

# **116**



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL  
E IGUALDAD

SECRETARÍA  
DE ESTADO  
DE IGUALDAD

INSTITUTO  
DE LA MUJER

Responsable de la investigación: Juan J. Jiménez Moreno

Dirección técnica: María Cristina Díaz García

Grupo de investigación SITE

Universidad de Castilla-La Mancha

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado  
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

© Instituto de la Mujer  
(Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad)

Depósito Legal: M-44389-2011  
NIPO: 867-11-049-5  
ISBN: 978-84-694-7295-8  
Imprime: Estilo Estugraf Impresores, S.L.

Impreso en papel reciclado

# *Agradecimientos*

.....

*A las mujeres empresarias  
que han compartido sus experiencias y su tiempo,  
haciendo posible la realización de este estudio.*

*Y a todas las mujeres y todos los hombres  
que generosamente han participado  
contestando a la encuesta.*

# *Contenidos*

<b>I. Introducción</b> .....	13
1.1. Justificación del estudio.....	14
1.2. Marco conceptual .....	16
1.2.1. Capital y resultado empresarial .....	16
1.2.2. Las dinámicas de género en el capital y el resultado empresarial .....	17
<b>II. Objetivos y metodología</b> .....	23
2.1. Objetivos del estudio.....	24
2.2. Metodología.....	24
2.2.1. Estudio cuantitativo .....	25
2.2.2. Estudio cualitativo .....	30
<b>III. Capital humano</b> .....	33
3.1. Introducción .....	34
3.2. Revisión de la literatura .....	34
3.2.1. Experiencia laboral previa.....	34
3.2.2. Autoeficacia .....	35
3.2.3. Gestión del tiempo .....	36
3.3. Estudio cuantitativo.....	38
3.3.1. Formación y experiencia .....	38
3.3.2. Autoeficacia .....	40
3.3.3. Gestión del tiempo .....	44
3.4. Estudio cualitativo .....	46
3.4.1. Formación y experiencia .....	46
3.4.2. Beneficios del capital humano: autoeficacia y legitimidad .....	51
3.4.3. Gestión del tiempo .....	53
3.5. Conclusiones .....	59
<b>IV. Capital social</b> .....	63
4.1. Introducción .....	64

4.2. Revisión de la literatura .....	65
4.2.1. Las diferentes dimensiones del capital social.....	65
4.2.2. Capital social y género .....	66
4.3. Estudio cuantitativo.....	68
4.3.1. Dimensión estructural, cognitiva, relacional y recursos.....	68
4.3.2. Formación de equipo empresarial.....	76
4.4. Estudio cualitativo .....	78
4.4.1. La importancia de las redes internas.....	78
4.4.2. Cambio en la percepción sobre la importancia de las redes externas.....	80
4.4.3. Problemas de interacción en las redes .....	81
4.4.4. Dimensión cognitiva y relacional .....	87
4.4.5. Beneficios del capital social .....	89
4.4.6. ¿Cómo hacer un uso efectivo de las redes?.....	93
4.5. Conclusiones .....	97
<b>V. Capital financiero .....</b>	<b>99</b>
5.1. Introducción .....	100
5.2. Revisión de la literatura .....	100
5.2.1. ¿Tienen las empresarias dificultades específicas para conseguir financiación? .....	100
5.2.2. ¿Tienen las empresarias distintas preferencias en cuanto a las fuentes de financiación? .....	104
5.3. Estudio cuantitativo.....	105
5.4. Estudio cualitativo.....	108
5.4.1. Aportaciones personales, préstamos familiares y reinversión de beneficios.....	109
5.4.2. Financiación a través del ahorro: bootstrapping.....	111
5.4.3. Financiación bancaria .....	115
5.4.4. Otras fuentes de financiación.....	119
5.4.5. Ayudas públicas y privadas.....	119

5.4.6. Aprendizaje sobre dirección financiera a través de la experiencia empresarial.....	122
5.5. Conclusiones .....	123
<b>VI. Resultado empresarial</b> .....	125
6.1. Introducción .....	126
6.2. Revisión de la literatura .....	127
6.3. Estudio cuantitativo.....	130
6.4. Estudio cualitativo .....	142
6.4.1. ¿Qué criterios utilizan para medir el resultado empresarial?.....	142
6.4.2. Factores limitadores .....	149
6.4.3. Factores potenciadores.....	152
6.5. Conclusiones .....	154
<b>Conclusiones</b> .....	157
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	165
<b>Anexo 1</b> .....	185
<b>Anexo 2</b> .....	191

# *Índice de tablas*

<b>Tabla 2.1.</b> Diferencias de medias significativas en las características estructurales de las empresas en función del sexo del empresariado.....	28
<b>Tabla 3.1.</b> Diferencias de medias significativas en el capital humano en función del sexo del empresariado.....	39
<b>Tabla 3.2.</b> Diferencias de medias significativas en aspectos de autoeficacia en función del sexo del empresariado.....	40
<b>Tabla 3.3.</b> Centros de los conglomerados finales .....	42
<b>Tabla 3.4.</b> Regresión logística binaria sobre autoeficacia percibida por las empresarias .....	43
<b>Tabla 3.5.</b> Diferencias de medias significativas en la gestión del tiempo en función del sexo del empresariado.....	45
<b>Tabla 4.1.</b> Diferencias de medias significativas en la dimensión estructural del capital social en función del sexo del empresariado.....	69
<b>Tabla 4.2.</b> Diferencias de medias significativas en las dimensiones cognitiva y relacional del capital social en función del sexo del empresariado.....	71
<b>Tabla 4.3.</b> Diferencias de medias significativas en los recursos adquiridos a través de la red en función del sexo del empresariado.....	72

**Tabla 4.4**

Regresión de las dimensiones de la red  
y otras variables en la movilización  
de recursos a través de ésta ..... 75

**Tabla 4.5.**

Diferencias de medias  
significativas en el equipo directivo  
en función del sexo del empresariado ..... 77

**Tabla 5.1.**

Porcentajes de diversas fuentes  
de financiación en el momento de la creación  
y en el momento de la encuesta  
en función del sexo del empresariado ..... 105

**Tabla 5.2.**

Diferencias de medias significativas  
en el capital financiero  
en función del sexo del empresariado ..... 108

**Tabla 6.1**

Diferencias significativas de medias  
en variables de resultado en función  
del sexo del empresariado ..... 131

**Tabla 6.2.**

Operacionalización de las variables ..... 132

**Tabla 6.3.**

Efectos del sexo del empresariado  
y los recursos comprometidos  
en el resultado empresarial..... 134

**Tabla 6.4.**

Efectos moderadores del sexo del empresariado  
en la relación entre el resultado empresarial  
y la satisfacción con éste ..... 139

**Tabla 6.5.**

Resumen de hipótesis, resultados obtenidos  
y métodos de contraste ..... 141

**Tabla 6.6.**

Criterios de evaluación de resultado  
e intención de crecimiento ..... 144

# Índice de figuras

<b>Figura 1.1.</b> Modelo propuesto .....	21
<b>Figura 3.1.</b> Autoeficacia en actividades relacionadas con la dirección de empresas en función del sexo del empresariado .....	41
<b>Figura 4.1.</b> Frecuencia de adquisición de diferentes recursos a través de la red de contactos en función del sexo del empresariado .....	73
<b>Figura 5.1.</b> Fuentes de financiación en el momento de creación de la empresa .....	105
<b>Figura 5.2.</b> Fuentes de financiación en el momento de la encuesta .....	106
<b>Figura 6.1.</b> Modelo propuesto .....	130
<b>Figura 6.2.</b> Relación entre los ingresos y la experiencia directiva en función del sexo del empresariado .....	136
<b>Figura 6.3.</b> Relación entre los ingresos y tener responsabilidades domésticas en función del sexo del empresariado .....	136
<b>Figura 6.4.</b> Relación entre los ingresos y la satisfacción con el resultado en función del sexo del empresariado .....	140

# *Introducción*



I



## **1.1 Justificación del estudio**

La participación de las mujeres en la creación de empresas ha experimentado un rápido crecimiento en las últimas décadas, lo que supone una gran contribución a la innovación y la creación de empleo y riqueza en las economías de todo el mundo. En España se estima que las empresas gestionadas por mujeres generan 1,9 millones de empleos (el 10,3% del empleo total), lo que supone una contribución al PIB nacional del 9,4% (Cámaras de Comercio, 2007: 197).

Este aumento de la actividad empresarial femenina ha hecho que sea uno de los temas en los que más investigación se ha desarrollado en los últimos años (Kuratko 2006). Estos estudios han dado una mayor visibilidad a la mujer empresaria y han aflorado particularidades en su experiencia empresarial, a las cuáles no se había prestado suficiente atención con anterioridad. Son muchos los estudios que muestran las barreras específicas a las que se enfrentan las empresarias, tales como el acceso al capital financiero, tecnología y propiedad intelectual, nuevos clientes e información crítica para la gestión empresarial (Greve y Salaff, 2003). Asimismo, se evidencia que las empresas dirigidas por mujeres afrontan ciertas desventajas estructurales, como son una menor dimensión, menos años desde su puesta en marcha y una localización en sectores menos rentables. Todo lo cual está relacionado con la menor disponibilidad de capital humano, social y financiero necesarios para dirigir una empresa con éxito (Rosa et al., 1996; Carter y Rosa, 1998; Chell y Baines, 1998; Boden y Nucci, 2000; Carter et al., 2001).

Así, Marlow et al. (2009) destacan seis temas principales de investigación en relación al género y la actividad empresarial: las definiciones y medidas de las empresas dirigidas por mujeres, el entorno socio-económico de dichas empresas, la construcción social de la empresa dirigida por una mujer, el género y el capital humano y social; el género y el capital financiero y la sostenibilidad y supervivencia de las empresas dirigidas por mujeres.

La mayoría de la literatura sobre la actividad empresarial de las mujeres se ha centrado en entender esa potencial “diferencia de género” comparando empresarias y empresarios en cuanto a diversas variables, siendo la cuestión ¿Existen diferencias en los recursos y en los resultados empresariales entre empresarias y empresarios?. Este enfoque ha permi-

tido documentar numéricamente las diferencias en función del sexo. Sin embargo, se debe transformar la pregunta en: *¿Por qué existen estas diferencias? ¿Qué aspectos pueden desnivelar el terreno de juego empresarial para las mujeres? ¿En qué contextos? ¿De qué forma se enfrentan a estos retos y cómo consiguen el éxito?*

El presente trabajo utiliza marcos teóricos complementarios para ofrecer nuevas perspectivas sobre la compleja interacción entre el capital empresarial, el género y el resultado. En cuanto a la metodología utilizada, ésta es mixta pues se combinan los datos cuantitativos con cualitativos, buscando dar más énfasis al por qué de esas diferencias, si es que existen. Por ello, se necesita interrelacionar el “quién” con el “qué” y el “cuándo”, para estudiar el fenómeno como una interacción del individuo y el contexto.

El contexto en el que los individuos interaccionan refleja asunciones culturales que se dan por hecho tácitamente y que sustentan una actitud “natural” hacia la existencia de diferencias de género. Estas asunciones generan actitudes que connotan a las mujeres con características negativas (como la debilidad) y a los hombres con características positivas (como la fuerza) (Bourdieu, 1977). Y, la mayoría de las culturas occidentales todavía describen el rol empresarial como más masculino que femenino (Achtenhagen y Welter, 2003). Por ello, las estructuras sociales que se generan son jerárquicas y pueden beneficiar a los hombres, por ejemplo creando oportunidades para que adquieran más capital financiero, mientras que sitúan a las mujeres en desventaja.

La creación de empresas es un fenómeno inmerso en dicho sistema económico y social (Davidsson, 2003, Steyaert y Katz, 2004; Welter y Smallbone, 2008). La Teoría de la Estructuración de Giddens (2001) plantea que los individuos afrontan posiciones “pre-fabricadas” que les confieren ciertas normas y recursos; si bien, el individuo puede reconstruir su posición, a través de su capacidad de agencia. Así pues, si bien es cierto que los individuos son la fuente de las acciones, éstas no tienen lugar en el vacío sino en un contexto socio-económico, lo que implica que sus conductas están inmersas en un marco socialmente construido de normas institucionales -explícitas o no- que regulan cómo han de funcionar las cosas. Puesto que los individuos no tienen un conocimiento perfecto

del mundo a su alrededor, han de seleccionar información e interpretarla de acuerdo a dichas normas, viendo el mundo de formas diferentes (Taylor, 1998). Asimismo, la estructura en la que se llevan a cabo las interacciones humanas está formada por recursos tangibles e intangibles con los que cuentan los individuos para desarrollar su actividad y que, debido a su diversidad, les llevan a diferentes resultados (Giddens, 2001).

Por otra parte, y de acuerdo a la Teoría Institucional, la legitimidad es un atributo crítico para la obtención de recursos y el crecimiento de las empresas. En relación con ésta, la Teoría de la Señalización (*Signalling Theory*) sostiene que el empresario puede hacer que el entorno perciba la empresa con mayor legitimidad a través de “señales” relacionadas con su capital humano, autoeficacia y capital social, lo que le permitirá acceder más fácilmente a los recursos necesarios para que la empresa sobreviva y potencialmente crezca.

Así, se plantea el efecto del género en diversas “señales” que buscan la legitimidad ante el entorno en relación al capital humano y al capital social, y cómo estas se relacionan con el capital financiero y el resultado empresarial.

### 1.2 1.2.1. Capital y resultado empresarial

#### Marco conceptual

El resultado de la actividad empresarial depende no sólo de la dotación de recursos de que dispone la empresa sino de la habilidad de sus directivos para gestionarlos adecuadamente (Davidsson y Honig, 2003; Firkin, 2003). Es decir, la creación y desarrollo de una empresa está condicionada por los recursos financieros y no financieros que posee el empresario o que tiene disponibles a través de sus redes de relaciones (Bourdieu, 1986; Morris, 1998; Erikson, 2002; Firkin, 2003). La mayoría de los estudios sobre capitales no financieros se han centrado en la posesión de capital humano y social (Boden y Nucci, 2000; Carter et al., 2003; Davidsson y Honig, 2003; De Carolis y Saporito, 2006; Casson y Giusta, 2007; Haber y Reichel, 2007; Cope et al., 2007) y sólo alguno menciona también el capital simbólico (Firkin, 2003). El sociólogo Bourdieu (1986) señala que hay una estrecha relación entre el capital social y el capital simbólico, pero hasta ahora se le ha prestado poca atención a este último quizás por la dificultad para operacionalizar dicho concepto. Todos ellos conforman

el capital empresarial, que incide tanto en sus experiencias empresariales como en el resultado de sus empresas.

Bourdieu (1986) sostiene que los individuos poseen cuatro tipos principales de capital: económico, humano (cultural), social y simbólico. Su razonamiento se basa en que la sociedad está compuesta de estructuras *objetivas* – ie. recursos y capitales - y también estructuras *subjetivas* - creadas por los sistemas de clasificación que los individuos utilizan inconscientemente como esquemas simbólicos para interpretar la información y actuar - (Bourdieu, 1977; Bourdieu y Wacquant, 1992). Las posiciones de los individuos dentro de las estructuras sociales están determinadas por las cantidades y tipos de capital que poseen y, también, por el valor que otros confieren a ese capital en función de la legitimidad que le reconocen (capital simbólico). Es decir, incluso cuando los individuos poseen cantidades y tipos de capital similares, su entorno les puede adjudicar distinto valor.

### **1.2.2. Las dinámicas de género en el capital y el resultado empresarial**

Bourdieu (1977) también desarrolla en su teoría la relación entre actividad empresarial, capital empresarial y género. En primer lugar sugiere que empresarios y empresarias pueden tener formas y cantidades de capital diferentes. Y, en segundo lugar, incluso cuando hombres y mujeres al frente de una empresa poseen niveles y tipos de capital similares, puede que difiera el valor que tienen para los grupos de interés de la empresa. Esto incidirá en las experiencias empresariales de hombres y mujeres, creando más oportunidades empresariales para aquellos que posean una combinación de capitales a la que se le suponga un mayor valor. En esta línea, de Bruin et al. (2007) indican que las normas sociales, culturales e institucionales no sólo son el marco de referencia con el que las mujeres perciben oportunidades y toman decisiones estratégicas, sino que inciden en cómo ellas y el resto de los agentes perciben sus empresas. Por ejemplo, las percepciones de género de los proveedores del capital pueden influir en los criterios que utilizan para conceder préstamos (Carter et al., 2007) y algunas mujeres perciben problemas para “ser tomadas en serio como empresarias” (Shaw et al., 2008), siendo conscientes de las amenazas a la legitimidad de su rol profesional que implica su género (Kourilsky y Walstad,

1998). Pero, el entorno también puede incidir de forma positiva, pues se ha comprobado asimismo, el que en las sociedades con una percepción positiva de la actividad empresarial y de la igualdad de género, se desarrolla un mayor apoyo normativo a la actividad empresarial femenina, lo que a su vez genera una mayor propensión empresarial en las mujeres y un mayor equilibrio con la proporción de empresas dirigidas por hombres (Baughn et al., 2007).

Por todo ello, De Bruin et al. (2007) plantean que la investigación acerca de la actividad empresarial femenina se beneficiaría de un diseño multinivel, teniendo en cuenta las relaciones entre los individuos y su entorno. Específicamente, las estructuras sociales institucionalizadas a nivel micro (hogar), meso y macro pueden tener implicaciones únicas en la experiencia empresarial femenina. Así, se propone que debería examinarse si las normas institucionales o las configuraciones de las redes influyen en la capacidad de las mujeres para conseguir recursos o en el crecimiento de sus empresas (Greene et al., 2003). El debate actual sobre las diferencias de género en la actividad empresarial ha tendido a atribuir las causas bien a la elección personal, es decir, a la agencia del individuo, o bien a desventajas estructurales, pero ignorando que éstas están influidas por el género. Sin embargo, tanto las estructuras subjetivas como las objetivas son importantes para entender el efecto de género en la actividad empresarial y, por tanto, deben ser contempladas en conjunto, superando la división estructura-agencia, para progresar en el conocimiento de este fenómeno (Gorton 2000).

Estos argumentos teóricos sirven para plantear, a continuación, una serie de proposiciones sobre el género del empresario, el capital empresarial y el resultado, que guiarán el desarrollo posterior de esta investigación. Algunos estudios previos han observado que empresarias y empresarios poseen niveles similares de capital humano. Si bien otros, llevados a cabo en el sector de servicios profesionales, constatan que las mujeres tienen menos años de experiencia trabajando por cuenta propia (Marlow y Carter 2004; Collins-Dodd et al. 2004) y sugieren que esta falta de experiencia puede estar relacionada con la tendencia de las mujeres a crear sus empresas a una edad más temprana. El perfil de mayor edad de los empresarios les permitiría adquirir más experiencia y credibilidad (Cowling y Taylor 2001; Shaw et al. 2005) y unas redes profesionales más diversas. Así, algunos estudios señalan

que hay variaciones en el capital social, particularmente en la composición de la red, pues las empresarias tienen mayor presencia de contactos familiares y menor de contactos con conocidos - que aporten recursos fuera del círculo más cercano al individuo-, lo que puede incidir negativamente en la entrada de las mujeres a la actividad empresarial (Davidsson y Honig, 2003; Renzulli et al, 2000). También se ha observado que las diferencias en el capital humano, en el tipo de formación y en la experiencia, inciden en el acceso a la financiación (Boden y Nucci, 2000; Carter et al., 2003). Así, la evidencia de estudios previos lleva a plantear que:

*Proposición 1: Los hombres y las mujeres crean y dirigen sus empresas con distintos tipos y cantidades de capital humano (educación, edad, experiencia).*

*Proposición 2: Los hombres y las mujeres crean y dirigen sus empresas con distintos tipos y cantidades de capital social (morfología de la red e interacciones).*

Las diferencias de género parecen ser evidentes con respecto al capital económico. Los estudios muestran que las mujeres crean sus empresas con menos capital, cerca de un tercio, del que utilizan los hombres (Carter y Rosa, 1998; Coleman, 2000; Cosh et al. 2008). Las explicaciones a este patrón de financiación incluyen la existencia de estereotipos de género y discriminación por parte de los proveedores de capital financiero (Buttner y Rosen 1988); la falta de activos personales y de historial crediticio de las mujeres (Riding y Swift 1990) y las dificultades para formar parte de redes de financiación informales (Aldrich 1989; Greene et al. 2003) o por elección personal (Watson, 2006). Esto lleva a una tercera proposición:

*Proposición 3: Las empresarias normalmente crean sus empresas con menores cantidades de capital financiero y tienen preferencias distintas en cuanto a las fuentes de financiación.*

La interacción entre el capital humano, social, económico y simbólico tiene particular importancia para el estudio del resultado de las pequeñas empresas. Además, Bourdieu (1986) llama la atención sobre dos aspectos de los distintos tipos de capital empresarial: su naturaleza solapada y su convertibilidad. Así, puede ser difícil aislar las distintas formas de capital

que poseen los individuos. Y, por otra parte su convertibilidad genera una mayor complejidad, ya que “cada forma de capital puede convertirse en otras formas de capital” (Firkin, 2003: 5). Así, el individuo que posee un nivel elevado de capital humano, en cuanto a educación y experiencia, puede convertirlo en altos niveles de capital social, en forma de una red más diversa de contactos con mayor poder.

Las investigaciones previas sugieren que existe una dinámica compleja entre el género y el resultado empresarial, sin haber llegado a resultados concluyentes al respecto. Se señala la importancia de controlar factores estructurales en el diseño de la investigación, tales como la edad de la empresa – pues las dirigidas por mujeres suelen ser más jóvenes - y el sector – las dirigidas por mujeres suelen localizarse en sectores con mayor ocupación femenina (servicios, comercio), con menores barreras de entrada y rentabilidad -. Algunos de los estudios que han controlado el efecto de los factores estructurales observan que no hay diferencias en ingresos (Brush y Hisrich, 2000; Carter y Williams, 2003; Díaz, 2007), rentabilidad y crecimiento (Brush y Hisrich, 2000; Watson, 2002; Johnsen y McMahon, 2005) y supervivencia (Dahlqvist et al., 2000; Watson, 2003). Mientras que otros, controlando dichas variables, sí han observado diferencias tanto en ingresos (Watson, 2001) como en rentabilidad y crecimiento (Dahlqvist et al., 2000) o en supervivencia (Carter et al., 1997; Boden y Nucci, 2000, Robb, 2002).

Si bien no existe consenso acerca del efecto de género en el resultado de la actividad empresarial; los estudios que controlan variables clave de la empresa y características del empresariado suelen concluir que las diferencias en la actividad empresarial de hombres y mujeres son nulas o muy pequeñas cuando se encuentran en circunstancias similares (Watson, 2002; Johnsen y McMahon, 2005). Es ahí precisamente donde reside el problema, en obviar las diferencias de género causadas por factores situacionales, ya que hombres y mujeres no se encuentran normalmente en las mismas circunstancias (Mirchandani, 1999; Elam, 2008). Se observa que las mujeres se enfrentan a barreras culturales y sociales que limitan su acceso a los recursos críticos para la dirección de sus empresas; e incluso cuando cuentan con ellos, los grupos de interés pueden conferirles un menor valor a esos recursos, dados los estereotipos de género que desafortunadamente to-

davía persisten en nuestra cultura. Además, debido a la convertibilidad entre los recursos se puede multiplicar el efecto de una pequeña diferencia en los recursos que tiene cada individuo. Por todo ello, controlar factores clave no ofrece una base sólida para concluir que no hay diferencias de género, sino que indica posibles fuentes de diferencia que requieren una mayor investigación. Esto lleva a otra proposición:

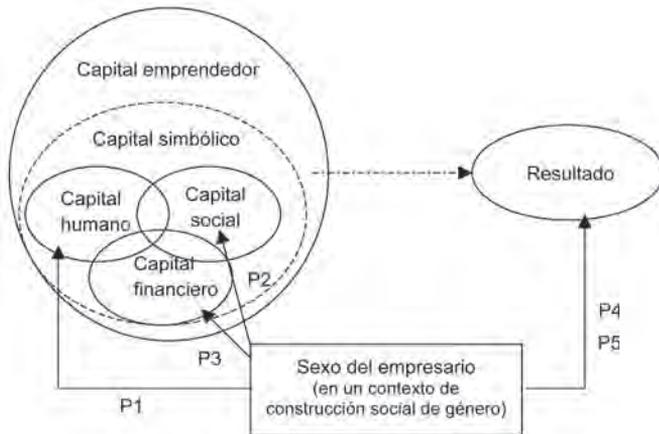
*Proposición 4: Dados los diferentes recursos de partida, las empresas dirigidas por mujeres tendrán resultados menores en términos económicos que las dirigidas por hombres.*

*Proposición 5: Las empresarias están igualmente satisfechas con sus resultados empresariales.*

*Proposición 5a: Utilizan una gran variedad de criterios para evaluar su actividad empresarial.*

*Proposición 5b: Existe heterogeneidad en recursos y resultados entre las propias empresarias.*

Figura 1.1. Modelo propuesto



Una vez expuesta la justificación del estudio y su marco conceptual, se pasa en el segundo capítulo a especificar los objetivos de la investigación, de los que se deriva la necesidad de

aplicación de dos aproximaciones metodológicas: la cuantitativa –buscando diferencias numéricas entre la dotación de recursos y los resultados de hombres y mujeres al frente de sus empresas- y la cualitativa – que permite llegar a los aspectos subyacentes a esas posibles diferencias, mostrando las experiencias de las mujeres en la dirección de sus empresas-. Las entrevistas en profundidad ayudan a comprender mejor los resultados cuantitativos, proporcionando una nueva percepción sobre las relaciones observadas (Welter y Lasch, 2008), así puede conseguirse una visión de conjunto de la experiencia empresarial femenina (de Bruin et al., 2007).

En los siguientes capítulos se analizan las distintas proposiciones que se han planteado con anterioridad en relación a los diferentes tipos de capital empresarial (humano, social y financiero) y del resultado. En estos capítulos se recogen los resultados de estudios previos antes de reflejar los resultados obtenidos en éste; tanto cuantitativos –reflejando las potenciales diferencias entre hombres y mujeres- como cualitativos -en los que se reflejan las percepciones de las empresarias-, cerrando el capítulo con unas conclusiones sobre la cuestión objeto de estudio. En la última parte se presentan unas conclusiones generales del trabajo, buscando la contribución en el plano político y social, a través del desarrollo de políticas de género que permitan un afianzamiento del empresariado femenino.

*Objetivos y metodología*

.....

II

.....

**2.1. Objetivos del estudio** El objetivo principal de este estudio es profundizar en las distintas dimensiones de la relación entre género y actividad empresarial. Ello implica conocer: la presencia de las mujeres al frente de las empresas, los obstáculos visibles e invisibles a los que se enfrentan, los factores impulsores de su actividad, los perfiles diferenciales de las empresas dirigidas por mujeres, etc. Así pues, el propósito de este trabajo es doble. En primer lugar, se exploran las experiencias de las mujeres en su acceso a los recursos para crear y dirigir sus empresas, las cuáles pueden estar influidas por su género. En segundo lugar, se busca explorar la relación entre dicho capital empresarial y el resultado de la empresa.

La consecución del objetivo principal se aborda a través de los siguientes objetivos operativos:

**Objetivo 1:** Conocer el estado de la cuestión a través de la revisión de la literatura especializada.

**Objetivo 2:** Ampliar el conocimiento, actualmente disponible, sobre la actividad empresarial femenina, cuantificando e investigando aquellos aspectos en los que se han constatado importantes diferencias con los hombres en estudios previos.

**Objetivo 3:** Integrar la visión de las mujeres en la actividad empresarial; al hilo de este análisis se indaga también en la importancia que manifiestan las mujeres acerca de los recursos y resultados empresariales así como sus actitudes frente a los mismos.

**Objetivo 4:** Proponer acciones dirigidas a que el mundo empresarial se convierta en un ámbito de igualdad que favorezca la consolidación de los proyectos de las mujeres.

**2.2. Metodología** Un artículo reciente sobre el estado de la cuestión acerca de la actividad empresarial desde una perspectiva de género recomienda realizar estudios usando métodos mixtos para avanzar en el conocimiento de esta materia (deBruin, Welter y Brush, 2007).

Dicha recomendación junto con los objetivos del presente trabajo determinan la adopción de metodologías no sólo cuantitativas sino también cualitativas. La combinación de diversas metodologías ha permitido profundizar en los diferentes as-

pectos de la incidencia del género en la actividad empresarial, objeto principal de este estudio.

El estudio cuantitativo permite observar el acceso del empresario a distintos recursos necesarios para llevar a cabo con éxito la actividad empresarial. A su vez, el estudio cualitativo facilita la comprensión de los obstáculos y las estrategias que despliegan las mujeres empresarias para acceder a estos recursos. Aunque este último tipo de metodología no facilita una universalización de los resultados, aporta un mayor potencial explicativo, ya que permite profundizar en la comprensión e interpretación del significado que las personas dan a sus acciones, a las acciones de otros/as y a sus entornos. A continuación, se comentan las dos metodologías empleadas.

### **2.2.1. Estudio cuantitativo**

Los datos empíricos provienen de una encuesta realizada a empresas en sectores intensivos en conocimiento (ICE, 2005)<sup>1</sup>, de pequeño tamaño (menos de 50 empleados) y que han sido fundadas con posterioridad a enero de 2002 (aproximadamente 6 años de antigüedad<sup>2</sup>). El control sobre la edad se ha fijado porque las empresas establecidas tienen legitimidad, al menos en parte, por la obtención de rentabilidad de forma sostenida en el tiempo (Zimmerman y Zeit, 2002). Sin embargo, los individuos que proporcionan los recursos a empresas de nueva creación cuentan con poca información sobre los resultados económicos pasados y, por lo tanto, basarán su decisión en su percepción de legitimidad, la cuál dependerá de las “señales simbólicas de competencia” que ofrezca la empresa (Sine et al., 2006: 123).

---

<sup>1</sup> Bajo esta denominación se encuentran las actividades con los códigos CNAE: (64) Correos y telecomunicaciones, (65) Intermediación financiera, (66) Seguros y planes de pensiones, (67) Actividades auxiliares a la intermediación financiera, (70) Actividades inmobiliarias (72) Actividades informáticas, (74) Otras actividades empresariales, (80) Educación, (85) Actividades sanitarias, veterinarias y servicio social. El código (73) Investigación y desarrollo no se incluyó en la muestra debido a su especificidad.

<sup>2</sup> Littunen (2000) considera que la fase operacional crítica es entre los 4 y los 6 años.

La base de datos SABI se usó para obtener una población de 32.684 empresas. Todas ellas fueron contactadas en aquellos sectores en los que había menos de 1000 empresas. En el resto de sectores se seleccionaron las 1000 empresas con información más actualizada y para conseguir un mayor número de mujeres en la muestra, se eliminaron de ésta las 250 empresas en las que el director ejecutivo era un hombre –información obtenida en SABI-, para reemplazarlas por las 250 siguientes en las que fuera una mujer<sup>3</sup>. De esta muestra (7.068) algunas empresas fueron eliminadas al ser devueltas las cartas por dirección incorrecta, dejando una muestra final de 5.842 empresas.

El lanzamiento del cuestionario empezó a finales de abril de 2008 con la realización de un pre-test a empresarios y empresarias del entorno más próximo. Este pre-test permitió mejorar la comprensión de algunos ítems de la encuesta postal que posteriormente fue lanzada en el mes de junio. La encuesta se administró por vía postal entre junio y noviembre de 2008. Siguiendo el método de Dillman (2000), se enviaron los cuestionarios acompañados de sobres de franqueo pagado y cartas de presentación del estudio dirigidas al empresario de la muestra. En estas cartas, se explicaba el propósito y la importancia del estudio, se aseguraba la confidencialidad de los datos y se prometía un resumen de los resultados una vez finalizado el estudio. Una segunda carta de recordatorio con el cuestionario se envió tras el periodo estival. Con este método se recibieron 277 cuestionarios. Para mejorar la tasa de respuesta durante marzo y abril de 2009 se realizaron encuestas telefónicas y on-line obteniéndose 753 cuestionarios más. En total se recibieron 1030 cuestionarios, lo que supone una tasa de respuesta de 17,63%<sup>4</sup>. La muestra está compuesta por 632 (61.4%) empresarios y 398 (38.6%) empresarias, proporciones que se asemejan a la distribución de trabajadores por cuenta propia en España. Un test sobre el sesgo en la

---

<sup>3</sup> Considerando que en España la población de mujeres trabajando por cuenta propia es de un 31% (INE: Encuesta de Población Activa 2008 primer trimestre).

<sup>4</sup> La tasa de respuesta ha sido calculada con respecto a la población de la muestra, sin embargo, de las respuestas recibidas se puede observar que algunas empresas llevan operando más años del criterio establecido pero por un cambio en su forma legal han entrado a formar parte de la base.

respuesta indica que no hay diferencias significativas entre los que respondieron a la encuesta y los que no en tanto términos de empleados, nivel de ingresos, y edad de la empresa como en nivel educativo del empresariado.

El cuestionario (Anexo 1) fue diseñado para medir las características estructurales de la empresa, el capital humano y responsabilidades familiares/domésticas del empresario/a -siendo un requisito que tuviese participación en el capital de la empresa y participase activamente en la dirección de la misma-, el equipo – en caso de que existiera -, el capital social, el capital financiero y el resultado empresarial. Fue desarrollado utilizando preguntas y escalas validadas en estudios previos (Díaz, 2007).

Un 70,45% de las empresas son menores de seis años, siendo la media de edad de 7,38 años. El número medio de trabajadores a tiempo completo es de 9,26, un 84% de las empresas tienen menos empleados de la media y un 99,5% menos de 200 empleados. Pese a que algunas empresas no se ajustan a los parámetros de partida, se ha decidido dejarlas en la muestra, puesto que entran dentro del rango de empresas jóvenes y pequeñas. Sus ingresos, de acuerdo a la base de datos SABI oscilan entre los 350 euros y los 6.529.000, siendo la media 388.386 euros. Sólo un 17,7% del empresariado de la muestra había tenido experiencia empresarial previa y un 73% lleva al frente de su empresa menos de 6 años. Empezaron su actividad con una capitalización financiera media de entre 6.000 y 18.000 euros, siendo la aportación media del empresario/a del 80,3% y dicha capitalización ha crecido hasta una media de entre 30.000 y 120.000 euros en el momento de la encuesta.

A continuación (Tabla 2.1.), se presentan las diferencias de medias en las características estructurales de la muestra en función del sexo del empresariado.

Tabla 2.1. Diferencias de medias significativas en las características estructurales de la empresa en función del sexo del empresariado<sup>5</sup>

	Test t	Significatividad
Actividades de correos-telecomunicaciones e informática	5,730	0,000 (+ H)
Actividades de intermediación financiera, auxiliares de inter. fin. y seguros y planes pens.	2,353	0,019 (+ H)
Actividad Educación	-3,365	0,001 (+ M)
Actividad Sanidad-Veterinaria	-5,164	0,000 (+ M)
Sectores tradicionalmente dominados por mujeres	-6,959	0,000 (+ M)
% aproximado de empresas dirigidas por mujeres	-6,414	0,000 (+ M)
Edad de la empresa	0,158	0,875
Instalaciones externas para el comienzo de las operaciones	-1,746	0,081 (+ M)
Instalaciones externas en el momento actual	-0,613	0,540
Número de personas empleadas a TC	0,709	0,479
La clientela está compuesta principalmente por individuos	-5,018	0,000 (+ M)
Porcentaje de clientes individuales que son mujeres	-3,209	0,001 (+ M)
La clientela está compuesta principalmente por instituciones públicas	4,336	0,000 (+ H)
La clientela está compuesta principalmente por microempresas	3,057	0,002 (+ H)
La clientela está compuesta principalmente por pequeñas empresas	3,155	0,002 (+ H)
La clientela está compuesta principalmente por medianas empresas	2,761	0,006 (+ H)
La clientela está compuesta principalmente por grandes empresas	1,960	0,050 (+ H)
Munificencia del entorno (acceso a recursos: financiación, personal cualificado, información de mercado, experiencia directiva/sector)	-0,040	0,968

<sup>5</sup> Si en lugar de utilizar el sexo de la persona que responde a la encuesta, a la que se pide como requisito tener capital de la empresa y participar activamente en su dirección, se utiliza el sexo del director ejecutivo de acuerdo a SABI, se obtienen los similares resultados (variables correlacionadas 0,456\*\*\*), salvo que en este último caso los empresarios significativamente uti-

Sappleron (2009) clasifica las industrias en “dominadas por mujeres” (cuando de las personas ocupadas en ellas las mujeres representan al menos un 65%), “equilibradas” (cuando las mujeres representan entre un 36 y un 64% de los ocupados) y “dominadas por hombres” (cuando las mujeres representan un 35% o menos de las personas ocupadas). Las mujeres representan en el total de ocupados en España el 63% en Educación y el 97,54% en Actividades sanitarias, veterinarias y de Servicio social (INE, Encuesta de Población activa 3er trimestre de 2008). Así, como puede observarse, las empresarias están concentradas significativamente en los sectores tradicionalmente femeninos que, como se acaba de mencionar, son Educación y Actividades sanitarias, veterinarias y de servicio social. Analizando algunas características distintivas de las empresas en esos sectores tradicionalmente dominados por mujeres, se puede observar que el capital financiero es mayor en el momento de la creación ( $t = -4,224$ ,  $\text{sig} = 0,000$ ), pero no en el momento de la encuesta ( $t = -1,478$ ,  $\text{sig} = 0,140$ ) y que su clientela de individuos particulares es significativamente más importe que en otros sectores ( $t = -10,015$ ,  $\text{sig} = 0,000$ ).

Esta concentración en sectores tradicionalmente femeninos, puede explicar el resto de diferencias estructurales. En primer lugar el por qué las empresarias tienen una composición de su clientela significativamente diferente de la de los empresarios, puesto que en su caso con menor frecuencia tienen como clientes a empresas ya sean públicas o privadas, grandes o pequeñas. Sin embargo, con más frecuencia su clientela está compuesta por individuos y de estos un mayor porcentaje son mujeres, en comparación con las empresas dirigidas por hombres. También puede ser la razón por la que las mujeres señalan que un mayor porcentaje de sus empresas competidoras están dirigidas por mujeres. A su vez, el hecho de que oferten servicios que necesitan un contacto directo con el público, puede incidir en que desde un primer momento operen desde oficinas externas.

---

lizan más la forma jurídica de sociedad anónima ( $t = 3,235$ ;  $\text{sig} = 0,001$ ), marginalmente tienen un mayor número de trabajadores ( $t = 1,691$ ;  $\text{sig} = 0,091$ ) y no hay diferencias significativas en la externalidad de las instalaciones al comienzo del desarrollo de la actividad ni en el porcentaje de microempresas que forman parte de la clientela de la empresa.

### 2.2.2. Estudio cualitativo

La fotografía de conjunto que proporciona el análisis cuantitativo permite trazar una panorámica general del objeto analizado muy ajustada a la realidad. Pero, con el objetivo de acercarnos más a las experiencias de las empresarias se han realizado entrevistas en profundidad. Estos enfoques cualitativos están siendo cada vez más aceptados (Perren y Ram, 2004).

El estudio cualitativo se ha construido a partir de las narraciones de las trayectorias profesionales y vitales de un grupo de mujeres que desarrollan su actividad empresarial en distintos sectores, y con distintos grados de experiencia. Todo ello con el objeto de trazar un recorrido por las oportunidades, las motivaciones, las ayudas, los obstáculos, los retos y los riesgos con los que se han ido encontrando a lo largo del camino. Las entrevistas se plantearon como “conversaciones guiadas”, particularmente útiles para acceder a información sobre aquellas cuestiones de estudio que el individuo puede ser reacio a tratar con otra metodología (Creswell, 2003) y que permiten revelar significados o concepciones alternativas o contradictorias (Martin, 2002). Denzin y Lincoln (2000) recomiendan los métodos cualitativos cuando se busca capturar las experiencias y puntos de vista de los individuos intentando conseguir ricas descripciones del fenómeno social explorado.

Para seleccionar a las entrevistadas se utilizó un muestreo a propósito en lugar de aleatorio, en base a que fueran casos “ricos en información” sobre los temas objeto de estudio (Patton, 1990, p. 169). Esta decisión se tomó siguiendo el ejemplo de investigadores cualitativos con enfoques similares (Hamilton, 2006). Se realizaron diecinueve entrevistas en profundidad en Madrid (7) y Albacete (12), siendo la mayoría de las empresarias contactadas a través de asociaciones de mujeres empresarias (ASEME en Madrid y AMEPAP en Albacete) (ver Anexo 2). Las edades comprenden entre los 30 y los 50, el nivel de educación varía entre educación secundaria y postgrados y diez de ellas son madres.

Para entender las experiencias y opiniones de las entrevistadas, se ha analizado la formación y el desarrollo de sus empresas a través de entrevistas semi-estructuradas sobre su trayectoria personal. Para conducir la entrevista se ela-

boró un guión, que permitiese recopilar información sobre los temas críticos de la investigación así como para utilizarlo como marco del análisis posterior. Aunque al realizar las entrevistas se permitieron ciertas desviaciones para incluir temas o puntos de vista importantes para las mujeres y sus empresas, facilitando la narrativa de las entrevistadas. Todas las entrevistas tienen una duración entre una y dos horas y media y fueron grabadas en soporte digital con el consentimiento de las empresarias en su lugar de trabajo. Así, las entrevistas pudieron transcribirse de forma textual inmediatamente tras su realización. Esto permitió mantener cierto grado de solapamiento que, junto con las notas de campo, es importante para poder alterar el protocolo de la entrevista o incluso añadir otros métodos de colección de datos, puesto que el propósito es entender cada caso individualmente y con la mayor profundidad posible (Eisenhardt, 1989).

El análisis de los datos se llevó cabo con el paquete asistido por ordenador para análisis cualitativo Nvivo para detectar y explorar patrones. En primer lugar los datos fueron codificados para facilitar la revisión de todas las partes de las transcripciones de las entrevistas que fueron categorizadas bajo los mismos códigos o temas. Este proceso es llamado “análisis intra-casos” por Eisenhardt (1989: 540) y le permite al investigador “familiarizarse a fondo con cada caso como una entidad en sí misma” favoreciendo que los patrones únicos de cada caso surjan antes de intentar la generalización de patrones entre los casos. El siguiente paso fue “búsqueda de patrones entre casos”, la táctica utilizada fue agrupar conjuntamente las respuestas de diferentes personas a las mismas preguntas y analizar la similitud o diferencia en sus perspectivas o temas centrales.

Es decir, se analizan similitudes entre grupos y diferencias entre distintos grupos. En este punto se comparan conceptos emergentes con la literatura previa, para observar a qué se parecen estos resultados, con cuáles se contradicen y por qué. De acuerdo a Eisenhardt (1989: 544) “la literatura que discute resultados similares es importante porque enlaza similitudes subyacentes en un fenómeno que normalmente no están asociadas entre sí... En general, enlazar la teoría que emerge de los datos cualitativos con literatura previa mejora la validez interna, la posibilidad de generalizar los resultados y el nivel teórico de la creación de teoría a partir del estudio

de casos”. Esto permitió perfilar la codificación y verificar que las relaciones emergentes entre los códigos se ajustaban a la evidencia en cada uno de los casos. Estos dos procesos son necesarios para poder formular hipótesis en la creación de teorías a partir del estudio de casos (Eisenhard, 1989).

# *Capital humano*



III



### **3.1. Introducción**

La formación de nivel superior es un factor clave para desarrollar el capital empresarial, no sólo a través de la adquisición de conocimiento en un campo específico, sino para conseguir un título, condición necesaria para asegurar un mayor abanico de oportunidades de empleo. Así, la formación académica es necesaria pero no, necesariamente, suficiente para afrontar el reto empresarial. Por su parte, la experiencia laboral, con sus múltiples facetas, proporciona al empresariado la oportunidad de desarrollar sus capacidades y saber-hacer, lo que será muy valioso para crear su propia empresa, y, también, la oportunidad de ampliar sus redes personales o profesionales. Esto último podrá ser de utilidad para acceder a recursos en su aventura empresarial. Por ejemplo, dentro de las capacidades que aporta, la experiencia comercial permite conocer mejor la realidad del mercado y ponerse en el lugar de los clientes, para entender sus necesidades y preferencias. Cuanto más amplia y más diversa es la experiencia, más valiosa es para reconocer y evaluar oportunidades de negocio. El tiempo como empleado/a por cuenta ajena, permite aprender de la experiencias de otros para aplicarlas después en la propia empresa, lo que aumenta la confianza en que se está preparado/a para desarrollar por cuenta propia la actividad empresarial en un entorno dinámico y teniendo que conseguir a la vez el equilibrio entre el trabajo y la familia.

En esta investigación se van a contemplar como elementos del capital humano tanto la formación y la experiencia como la autoeficacia percibida y el tiempo dedicado a la actividad empresarial.

### **3.2. Revisión de la literatura**

#### **3.2.1. Experiencia laboral previa**

El tipo de experiencia laboral que empresarios y empresarias han adquirido previamente a la creación de la empresa puede tener implicaciones importantes para la naturaleza de la empresa. Ya que la mayoría del empresariado crea su empresa alrededor de los 30 o 40 años, el mercado de trabajo puede verse como un marco formativo donde el empresariado consigue conocimientos y contactos sobre los que apoyarse al crear su empresa (Amaral y Baptista, 2007). Los contactos que se generan en el lugar de trabajo pueden ser fuentes útiles de conocimiento del sector y consejo, a la vez que pueden actuar como potenciales proveedores, clientes o empleados (Anderson y Miller, 2003). Este capital social esencial, que se

cultiva en las posiciones directivas, puede ser difícil de adquirir por las mujeres que, normalmente, ocupan puestos más bajos en la jerarquía empresarial.

Así, es más probable que se conviertan en empresarios aquellos individuos con experiencia en niveles más altos de dirección y aquellos que han acumulado varios años de experiencia como empleados (Amaral y Baptista, 2007). Esto podría explicar por qué hay una menor intención empresarial femenina, ya que frecuentemente las mujeres han interrumpido su carrera y no han ocupado posiciones ejecutivas (Blau et al., 2006).

### **3.2.2. Autoeficacia**

La autoeficacia es el núcleo central de la Teoría del Aprendizaje Social propuesta por Bandura (1989). Se basa en las percepciones de un individuo sobre sus propias habilidades y capacidades para desarrollar una tarea específica con éxito. Las capacidades reales del individuo sólo importan si él/ella tiene confianza en esas capacidades y en que le llevarán a conseguir el resultado deseado (Bandura, 1997), por lo tanto, esa confianza se basa más en lo que el individuo cree que en lo que es objetivamente realidad (Markman et al. 2002). Hay individuos que no crean su propia empresa o no quieren que su empresa crezca por encima de un tamaño determinado, no porque no tengan las habilidades necesarias sino porque creen que les faltan esas habilidades (Wilson et al. 2007).

Estudios previos evidencian que las diferentes expectativas impuestas por la sociedad en función del género pueden moldear la autoeficacia percibida por los individuos en distintos campos. Así, las mujeres jóvenes se perciben con menor autoeficacia en áreas que se han estereotipado como masculinas y que están relacionadas con la creación de empresas. Esto incide en que tengan menos intención empresarial (Kourilsky y Walstad 1998), incluso cuando están cursando un master en dirección de empresas y tienen experiencia previa (Wilson et al. 2007) y, sobre todo, en industrias que han estado tradicionalmente dominadas por hombres (Anna et al. 2000). Para las mujeres la percepción de autoeficacia es muy importante, habiéndose observado que una retroalimentación negativa sobre sus habilidades empresariales (independientemente de su nivel real) altera la intención de las mujeres de crear su empresa significativamente más que en el caso de sus compañeros (Gatewood et al. 2002).

En esta línea, las mujeres admiten necesitar más asesoramiento financiero y contable que los hombres (Jones y Tullous 2002), con menos frecuencia se perciben como “empresarias” (Verheul et al. 2003) y tienen un menor grado de confianza en lograr poner en marcha su empresa, cuando en realidad, y especialmente si forman parte de un equipo, lo consiguen en mayor medida (Menzies et al., 2006).

Kirkwood (2009) también observa que las empresarias se perciben con menos autoeficacia que los empresarios. Sin embargo, señala que existe la posibilidad de que la autoeficacia pueda ser mejorada a través de ciertas acciones y situaciones. La evidencia muestra que la autoeficacia aumenta con el tiempo que el empresariado está al frente del negocio (Koellinger et al., 2006; Kirkwood, 2009) y también puede aumentar con la formación en másteres en creación de empresas (Wilson et al., 2007; Cooper y Lucas, 2007). Si bien, para algunas empresarias, pese al paso del tiempo, la falta de autoeficacia puede resultar una limitación, afectando a su habilidad para conseguir financiación y coartando sus aspiraciones de crecimiento.

### **3.2.3. Gestión del tiempo**

La teoría del rol social (Eagly, 1987; Eagly y Karau, 2002) y de la categorización social (Feldman, 1981) prescriben que los roles típicos de género que se adscriben a hombres y a mujeres (“ganador del pan” versus responsable de la familia y el hogar) influyen tanto en las expectativas sobre la conducta apropiada de hombres y mujeres como en las percepciones que tienen de sus propias habilidades.

De acuerdo a Lewis (2001), las asunciones principales que se hacen en el modelo tradicional de trabajo masculino son, por un lado, la separación del trabajo y el hogar y, por otro lado, la división del trabajo en dichas esferas en función del género. En cuanto a la primera, se asume que los dominios del trabajo y la familia son incompatibles y están en conflicto (Greenhaus y Powell, 2006). Contrariamente a esta asunción, estudios recientes muestran que muchos trabajadores están orgullosos de conseguir un equilibrio entre dos esferas de las que consiguen satisfacción, lo que les permite comprometerse con ambos roles, es decir, trabajo y familia puede ser aliados (Friedman y Greenhaus, 2000).

La segunda asunción problemática que subyace en este modelo tradicional es que todas las mujeres tienen responsabilidades de cuidado. Byron (2005) realiza un meta-análisis sobre el conflicto trabajo-familia observando que en muchos estudios el sexo tiene una relación casi nula con la interferencia del trabajo en la familia y una débil relación positiva con la interferencia de la familia en el trabajo (en el caso de las mujeres ligeramente superior). Por lo tanto, es conflictivo proyectar el rol de cuidado en las mujeres y asumir que todas experimentan un mayor grado de conflicto con su rol laboral que los hombres. Si bien es cierto que las mujeres que están más centradas en sus carreras con menor frecuencia están casadas o tienen hijos y, si los tienen, el número de éstos es menor (Friedman y Greenhaus, 2000).

En España las encuestas de opinión muestran una tendencia igualitaria en las actitudes hacia la división sexual del trabajo: acerca del derecho de las mujeres a tener una carrera profesional o sobre el reparto del trabajo familiar y doméstico. Sin embargo, los hechos señalan que la conducta de las parejas es mucho menos igualitaria y ha cambiado mucho menos que las actitudes, por lo que las mujeres todavía asumen principalmente las responsabilidades familiares y domésticas, dedicándoles más tiempo que los hombres - tres horas y diez minutos diarios frente a una hora y media - (Rivero, 2008).

Así, la distribución del trabajo doméstico continúa marcada por estereotipos y roles de género tradicionales, apoyados en gran medida en patrones o hábitos sociales, pues el acercamiento de hombres y mujeres en términos de educación y de condiciones en el mercado de trabajo no los iguala necesariamente en el hogar (Álvarez y Miles, 2003). Empresarias y profesionales liberales, dentro de una muestra de mujeres altamente cualificadas, son las que mayores obstáculos encuentran en el desarrollo de sus carreras profesionales, dándole mayor importancia a los factores personales como obstáculos de su desarrollo profesional (Benjumea, 2005).

En diversos estudios se constata que las empresarias dedican generalmente menos tiempo que los empresarios a las tareas relacionadas con la empresa (Fasci y Valdez, 1998; Collins-Dodd et al., 2004; Verheul, 2005). Esto unido a que las mujeres pueden tener una mayor necesidad que los hombres de

controlar todos los aspectos de su empresa (Mukhtar, 2002), ya que normalmente dirigen empresas pequeñas (Cliff et al., 2005), puede conllevar serios problemas en la gestión del tiempo y en la organización del trabajo.

### **Estudio cuantitativo**

#### **3.3.1. Formación y experiencia**

El empresariado de la muestra es joven, así un 11,4% tiene menos de 30 años, un 42,9% tiene entre 31 y 40 años y un 40,6% entre 41 y 50 años. En cuanto al nivel de estudios, es una muestra muy formada pues un 71,5% tiene estudios universitarios (60,8%) o de post-grado (10,7%). Quizá ello esté relacionado con su preocupación por la formación continua, habiendo asistido a cursos antes (76%) y después de la creación de la empresa (79,4%). Además una amplia mayoría parte de una situación laboral de ocupación antes de la creación de la empresa (71%).

Un 88,4% ha tenido experiencia laboral previa, pero sólo un 24,3% de las ocasiones ha sido experiencia directiva o en un 17,7% experiencia empresarial. Con una experiencia media de 8,27; 5,36 y 1,56 años respectivamente. Aquellos que han creado otras empresas señalan un rango de entre 1 y 15 empresas, siendo la media de aproximadamente una empresa. Un 73% del empresariado de la muestra lleva al frente de su empresa menos de 6 años y un 42,3% es copropietario de otras empresas.

A continuación, para observar diferencias de medias entre empresarios y empresarias se usa el estadístico t de Student en el caso de variables continuas y el estadístico Chi-cuadrado en el caso de las variables categóricas.

Tabla 3.1. Diferencias de medias significativas en el capital humano en función del sexo del empresario

	Test-t	Significatividad
Edad	4,247	0,000 (H+)
Años de experiencia directiva previa	4,567	0,000 (H+)
Años de experiencia empresarial previa	3,750	0,000 (H+)
Nº de otras empresas creadas	2,894	0,004 (H+)
Años al frente de esta empresa	2,191	0,029 (H+)
	Chi-cuadrado	Significatividad
Nivel educativo	1,297	0,730
Asistencia cursos antes y/o después	0,098	0,754
Situación laboral previa de desempleo	16,985	0,000 (M+)
Experiencia laboral previa	11,848	0,000 (H+)
Experiencia empleado/a	18,895	0,000 (M+)
Experiencia directivo/a	31,029	0,000 (H+)
Experiencia empresario/a	8,429	0,004 (H+)
Copropietario/a de otras empresas	8,487	0,004 (H+)

Los resultados sugieren que hay algunas diferencias de género significativas, puesto que las empresarias, son significativamente más jóvenes y aunque igualmente formadas su perfil en términos de experiencia difiere significativamente del de los empresarios en numerosos aspectos. En primer lugar, la creación o participación en la empresa ha venido influida, al menos en parte, por una situación de desempleo inicial, en mayor número de ocasiones que en el caso de los hombres. Tienen menos experiencia laboral previa<sup>6</sup> y estas diferencias se mantienen indistintamente del puesto ocupado: empleada, directiva o empresaria. Así, las mujeres señalan con menor frecuencia haber tenido experiencia directiva y, cuando la tienen, el número de años que han desempeñado este rol en

<sup>6</sup> Sólo 201 personas contestan al ítem sobre la experiencia en el sector, no hay diferencia en el número de años en el sector ( $t = -1,150$ ;  $sig = 0,252$ ) aunque las mujeres señalan tener este tipo de experiencia significativamente más que los hombres ( $2 = 11,651$ ,  $sig = 0,000$ ).

otra empresa es menor. También con menor frecuencia han sido empresarias previamente y, si lo han sido, la experiencia ha durado menos tiempo y han creado menos empresas que los empresarios de la muestra que, por otro lado, con mayor frecuencia están al frente de varias empresas simultáneamente y llevan más años al frente de la empresa<sup>7</sup>.

### 3.3.2. Autoeficacia<sup>8</sup>

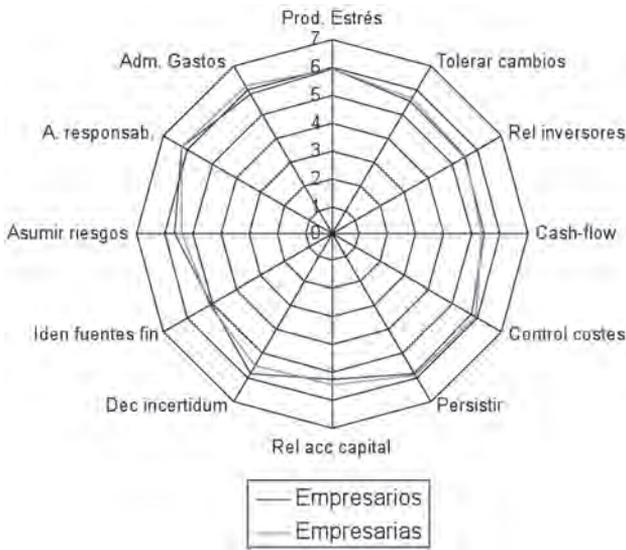
El empresariado de la muestra se percibe muy autoeficaz o capacitado para la realización de una serie de actividades clave para dirigir su empresa con éxito, ya que de media para todas ellas se valoran en un 5,66 en una escala Likert de 1 a 7. A continuación, se analiza si existen diferencias en esta percepción entre empresarios y empresarias.

	Test-t	Significatividad
Controlar los costes de la empresa	-2,374	0,018 (M+)
Administrar los gastos	-4,094	0,000 (M+)
Desarrollar relaciones con personas clave para acceder a fuentes de capital	-2,527	0,012 (M+)
Persistir en la actividad pese a situaciones adversas	-1,657	0,098 (M+)
Tomar decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre	3,209	0,001 (H+)
Asumir riesgos de forma calculada	2,627	0,009 (H+)

<sup>7</sup> Pese a que no hay diferencias significativas en la edad de la empresa ( $t=0,104$ ;  $\text{sig}=0,917$ ) y a que significativamente son más las mujeres que señalan haber participado en la creación de la empresa ( $t= -5,021$ ;  $\text{sig}= 0,000$ ).

<sup>8</sup> Para su operacionalización, Krueger y Kickul (2006) y Kolvereid e Isaksen (2006) usan los items de los factores obtenidos en estudios previos que han buscado establecer escalas específicas para la autoeficacia en creación de empresas. La subescala de asunción de riesgo de y Chen, Greene y Crick (1998), las de desarrollo de nuevos productos y oportunidades de mercado y la de abordar situaciones inesperadas de De Noble, Jung y Ehrlich (1999) y la de dirección económica de Anna, Chandler, Jansen y Mero (1999).

Figura 3.1. Autoeficacia en actividades relacionadas con la dirección de empresas en función del sexo del empresario.



Puede observarse (tabla 3.2. y figura 3.1.) que las empresarias, en comparación con los empresarios, se perciben con menos autoeficacia en la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre y en la asunción de riesgos de forma calculada. Sin embargo, las empresarias se perciben con más capacidad para controlar costes y administrar gastos y con más capacidad para establecer relaciones que les permitan conseguir financiación. Marginalmente también se perciben con más perseverancia ante situaciones adversas.

Parece que estas percepciones van en línea con los estereotipos de género de que las mujeres son más administradoras y más aversas al riesgo. En cuanto a la mayor capacidad para establecer relaciones, Baron y Markman (2003) observan que las empresarias de su muestra se ayudan de sus competencias sociales en la interacción con otros individuos para tener mejores resultados financieros. En concreto, de la percepción social (grado de precisión para “leer” las motivaciones de otros individuos) y de la adaptabilidad social (habilidad para adaptarse y sentirse cómoda en cualquier situación social) que es necesaria para contactar e interactuar con personas totalmente desconocidas.

Dado que no hay diferencias en la percepción de autoeficacia media en función del sexo del empresariado, se considera interesante profundizar en qué aspectos diferencian a aquellas empresarias que se perciben con mayor autoeficacia de las que se perciben menos cualificadas para desempeñar ciertas tareas importantes para la dirección de sus empresas con éxito.

Así, en primer lugar se ha realizado un análisis de clasificación con un cluster jerárquico de K-medias. Este procedimiento intenta identificar grupos de casos relativamente homogéneos basándose en las características seleccionadas, especificándose como 2 el número de conglomerados a obtener. Tras la aplicación de la técnica se observa que las empresarias del segundo grupo se perciben con mayor autoeficacia.

Tabla 3.3. Centros de los conglomerados finales		
Perdidos N=48	1 N= 123	2 N=227
Productividad bajo estrés, presión y conflicto	5,17	6,34
Tolerar cambios inesperados en las condiciones de negocio.	4,76	6,11
Desarrollar y mantener relaciones favorables con personas inversoras potenciales.	4,48	6,16
Gestionar el cash-flow (beneficios + amortizaciones + provisiones).	4,15	5,95
Controlar los costes de la empresa.	5,13	6,41
Persistir en la actividad empresarial pese a situaciones adversas.	5,15	6,28
Desarrollar relaciones con personas clave para acceder a fuentes de capital.	4,37	6,03
Tomar decisiones bajo incertidumbre y riesgo.	4,43	6,12
Identificar fuentes potenciales de financiación para la empresa.	4,05	5,70
Asumir riesgos de forma calculada.	4,46	5,92
Asumir la responsabilidad de ideas y decisiones.	5,43	6,58

A continuación se lleva a cabo una regresión logística binaria con la pertenencia al grupo con mayor autoeficacia como variable dependiente.

Tabla 3.4. Regresión logística binaria sobre autoeficacia percibida por las empresarias						
	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
<b>Constante</b>	-2,006	,944	4,519	1	,034	,135
<b>Educación (master/ doctorado)</b>	-,349	,487	,514	1	,473	,705
<b>Años al frente de la empresa</b>	,041	,038	1,147	1	,284	1,042
<b>Copropiedad de otras empresas</b>	,151	,319	,222	1	,637	1,163
<b>Nº horas trabaja/semana para la empresa</b>	,300	,148	4,109	1	,043	1,350
<b>Dimensión estructural del capital social: Problemas para acceder a contactos empresariales</b>	-,164	,164	1,003	1	,316	,848
<b>Dimensión estructural del capital social: Primer contacto de la red más alejado del círculo íntimo</b>	,170	,127	1,786	1	,181	1,185
<b>Dimensión relacional del capital social (factor)</b>	,335	,175	3,665	1	,056	1,398
<b>Dimensión cognitiva del capital social (factor)</b>	,208	,186	1,245	1	,264	1,231
<b>Capital financiero de la empresa</b>	,201	,075	7,211	1	,007	1,223

Porcentaje de casos correctamente pronosticados= 70,4 %  
 Chi-cuadrado= 33,037 gl=1 sig.= 0,000  
 -2 log de la verosimilitud= 266,603  
 R cuadrado de Cox y Snell= 0,134  
 R cuadrado de Nagelkerke= 0,184

La regresión permite observar que las variables que aumentan la probabilidad de que la empresaria tenga mayor autoeficacia son la percepción de confianza y respeto en sus redes de contactos (dimensión relacional), tener más capitalización financiera y dedicar un mayor número de horas a la empresa. Contrariamente a lo esperado la autoeficacia no se relaciona con las variables de capital humano general (nivel de estudios de tercer ciclo) o específico (años al frente de la empresa o copropiedad de otras empresas)<sup>10</sup>. Ello puede deberse a que las empresarias de la muestra tienen un alto nivel de formación (71,5% estudios universitarios o de post-grado) y una experiencia similar (media de 6 años de experiencia en la empresa y un 36,6% de las empresarias son copropietarias simultáneamente de varias empresas). Si bien, se podría esperar que la experiencia al frente de esta empresa u otras tuviese incidencia, ésta no es significativa pero sí en la dirección positiva esperada.

### 3.3.3. Gestión del tiempo

Un 13% de las personas encuestadas trabajan por debajo de la jornada laboral de 40 horas semanales, un 65% entre 41 y 59 horas y un 22% más de 60 horas. Por tanto, se observa que la actividad empresarial es muy absorbente, lo que puede ser difícil de compaginar con otros roles.

Esta alta dedicación horaria está relacionada con los ingresos derivados de la empresa, que contribuyen a la economía familiar en un 40,5% de los casos como única fuente de ingresos, en un 26,7% más del 50%, en un 14,4% el 50% y en un 18,4% menos de la mitad.

Además, los individuos de la muestra tienen responsabilidades familiares en un 75,09% de los casos y responsabilidades domésticas en un 62,5%. Siendo la media de horas que dedican a las responsabilidades familiares de 3,4 horas y a las responsabilidades domésticas de 2,1 horas. La media de personas que convive con el empresario/a es de 2,3 personas.

---

<sup>10</sup> La pertenencia al grupo con más autoeficacia está correlacionada negativamente con tener un postgrado (-0,118; 0,028), quizás les hace ser más conscientes de sus limitaciones, y no está correlacionada con los años al frente de la empresa (0,081; 0,132).

De aquellos con hijos menores a su cargo, en un 44,9% de los casos el encuestado/a señala que se encarga principalmente del cuidado de éstos, en un 62,9% de los casos lo hace la pareja y también recurren a otras personas: familiares (17,6%) o guarderías (25%).

A continuación, se analiza si existen diferencias entre empresarios y empresarias.

Tabla 3.5. Diferencias de medias significativas en la gestión del tiempo en función del sexo del empresariado		
	Test-t	Significatividad
Nº de horas dedicadas a la empresa/semana	6,473	0,000 (H+)
Proporción en que la empresa contribuye al ingreso familiar	4,762	0,000 (H+)
Responsabilidades familiares	2,986	0,003 (H+)
Responsabilidades domésticas	-2,617	0,009 (M+)
Tiempo dedicado a resp. familiares/día	-5,978	0,000 (M+)
Tiempo dedicado a resp. domésticas/día	-4,169	0,000 (M+)
	Chi-cuadrado	Significatividad
Empresario/a se encarga principalmente del cuidado de los hijos menores	69,617	0,000 (M+)
Pareja se encarga principalmente del cuidado de los hijos menores	100,808	0,000 (H+)
Familiar se encarga principalmente del cuidado de los hijos menores	12,499	0,000 (M+)
Guardería/asistente se encarga principalmente del cuidado de los hijos menores	2,727	0,099 (M+)

En primer lugar, se observa que las empresarias dedican un menor número de horas a la semana a la empresa, en la línea de lo observado en estudios previos (Fasci y Valdez, 1998; Verheul, 2005; Díaz, 2007). En segundo lugar, las empresarias de la muestra asumen el rol cuidador, que tradicionalmente la sociedad ha asignado a su género, dedicando más

horas a las responsabilidades familiares y domésticas. Asimismo, con mayor frecuencia señalan que son las principales responsables del cuidado de los hijos menores y con mayor frecuencia han de buscar otras fórmulas (familiares, guardería) que no son su pareja, a la que recurren significativamente más los hombres. Otro hecho que viene a reforzar la afirmación de que se mantienen los roles tradicionales es que los ingresos de la empresa representan un porcentaje mayor en el cómputo de los ingresos familiares en el caso de los hombres. Jungbauer-Gans (1993) comprueba en su estudio que las mujeres con más frecuencia crean la empresa para conseguir un ingreso complementario mientras que los hombres tienen metas económicas más ambiciosas y muestran una mayor internalización de la actitud empresarial.

### **3.4. Estudio cualitativo**

Tras la exposición de los resultados cuantitativos, en este apartado nos aproximamos al perfil formativo y de experiencia de las entrevistadas, planteando que éste perfil evoluciona con el aprendizaje continuo que experimentan. Asimismo, se resalta su importancia como base de la percepción de autoeficacia y legitimidad de las empresarias. Para finalizar se plantea la problemática de la gestión del tiempo que afrontan las empresarias, que puede estar sobredimensionada por el pequeño tamaño de sus empresas y, en el caso de las que tienen familia, por las demandas de tiempo impuestas por su rol como responsable de ésta.

#### **3.4.1. Formación y experiencia**

Las empresarias entrevistadas tienen un alto nivel formativo: diez tienen postgrados, siete estudios universitarios y dos estudios de secundaria. A pesar de ello, señalan algunos obstáculos para desarrollar su capital humano, los cuáles tratan de superar con su aprendizaje continuo en su actividad empresarial.

#### **Obstáculos**

Muchas empresarias señalan la falta de tiempo para llevar a cabo actividades de formación más allá de su jornada laboral.

“Es que... como he tenido tantísimos problemas y los empleados no te dedican 100%... si yo me dedicase a ser empresaria, sí que podría asistir a cursos, pero como tengo que estar pendiente

de la facturación, de que la gente cumpla con su trabajo, de que no falte nada...” (A04).

“Cursos de empresa he hecho muchísimos, a parte de protocolo social, de creación de empresas... y luego he intentado hacer dos veces el de consolidación de empresas, pero no lo he podido terminar, la verdad es que ...me han sido de muchísima ayuda... pero yo por mi horario, mi trabajo, había veces que me tenía que salir de clase... ahora me van a dar un título del curso que terminamos en diciembre, pero el último mes no pude asistir, había tutorías personalizadas y eso me ha facilitado el terminarlo. Porque esto es imprevisible, me tengo que ir al banco, a Hacienda o a entregar un paquete a no sé dónde...” (A04).

“Ahora estoy matriculada en psicopedagogía en la UNED, pero... ahora mismo me resulta muy difícil, estoy con dos asignaturas solamente, le dedico el tiempo que puedo, pero hay meses que digo “no he tocado un libro en todo el mes”, de todas maneras por poco que haga, siempre aprendo algo” (A07)

Otras han tenido una carrera interrumpida debido a sus responsabilidades familiares, período durante el cuál no han podido formarse ni aumentar su experiencia profesional.

“Yo empecé como empleada... (¿y luego asumiste el cargo?) si, tuve un hijo entre medias y entonces me di de baja. Yo quería trabajar a media jornada y conseguí superar varias entrevistas... pero hable con el entonces gerente de esta empresa y le propuse que me contratarse otra vez, me dijo que sí y entré a media jornada...” (A06)

Pero sin duda, el mayor problema al que tuvieron que enfrentarse en relación a su formación, fue la falta de capital humano específico en creación de empresas. Dado que son conscientes de que éste es un pilar importante para su empresa, han intentando conseguirla a posteriori con la realización de cursos.

“En creación de empresas no tenemos ninguna ni idea, eso fue una locura por nuestra parte, tirarnos a la piscina sin experiencia y bueno, vas aprendiendo también a través de palos, hemos cometido muchos errores... fuimos muy ingenuas, teníamos mucha ilusión y muchas ideas pero ninguna idea de montar una empresa, cero, y claro, buscar asesoramiento siempre es caro si lo tienes que pagar...” “es que ahora mismo una persona con mas experiencia empresarial, con mas cualificación... porque yo el año

pasado hice un curso de consolidación de empresas y aprendí un montón y fue un curso de 3 o 4 meses, entonces piensas una persona cualificada en estos temas estaría haciendo una función ... pero claro yo...es lo que tenemos, es lo que hay, y en ese aspecto si que siento a veces que yo no estoy suficientemente formada en cuanto a la labor de dirección empresarial...” (A03)

“Me gusta mucho estar informada y lo procuro... igual antes había cosas de la empresa que a mí se me escapaban un poquito... recibí la semana pasada información de un master que voy a hacer ahora de PYMEs. Pues eso, todo un poquito para que la empresa...mi madre me dice “muchacha, ¿sabes lo que estas haciendo?”, soy muy inquieta y no puedo estar parada, me gusta estar al día aunque hay veces que no llego, pero que por mí no quede” (A07)

“Mira yo creé empresa por motivación personal, yo no entendía de empresa, no tenía ni idea... yo sólo sabía protocolo y relaciones institucionales que es lo mío, mi sector ... en cosa de empresa nada,... fue super difícil y como no había oportunidades para trabajar pues creé empleo,... por aquel entonces el Centro de la Mujer hacía el curso de creación de empresas y me apunté para probar y ahí fuimos dando forma a la idea de crear empresa y me fueron asesorando y me fueron ubicando y cuando acabé dije voy a intentarlo, tampoco necesitaba una inversión grande” “Y luego como yo de empresaria cero, nula, hice otro curso de creación de empresas y al año siguiente hice otro, el de consolidación y ahora... otro que es para ampliar el mercado de tu empresa y otro que estamos haciendo de Coaching para proveedores, público y todo eso, pero sí me gusta formarme mucho y ahora viene Coaching segunda parte que también me voy a apuntar... Es más para entender la realidad de mi empresa, saber cuánto dinero necesito en tantos meses, cómo crecer más, qué clientes no me merecen la pena y me están quitando mucho tiempo, cuáles me sirven para subir a un determinado sitio o desarrollar tal línea de producto...”(A08)

Algunas encuentran que los sistemas de asesoramiento para empresas no están lo suficientemente especializados para apoyar a las nuevas empresas, lo que quizás pueda acentuarse en el caso de las actividades más tecnológicas.

“Si, eso si, de hecho fuimos al Ayuntamiento porque ofrecían asesoramiento para nuevas empresas, quedamos con una persona una vez y es que no tenía ni idea de cómo ayudarnos... y eso si lo echamos de menos, el primer año íbamos muy perdidas” (A03).

## Hacia una visión dinámica del capital humano: Aprendizaje

El aprendizaje es un proceso activo que evoluciona paralelamente al desarrollo de la empresa y al desarrollo personal del empresariado. Las empresarias de la muestra parecen conseguir el aprendizaje “de ciclo doble”, reflexionando tanto sobre los resultados positivos como sobre los errores para mejorar sus acciones futuras.

“Sí, totalmente, he aprendido a ser mucho más cauta, es más en mi toma de decisión, yo creo que al no tener experiencia de qué es tener una empresa y hoy en día tenerla... me he vuelto mucho más cauta, inicialmente era muy agresiva, iba a lo que iba... muy así, ¿me entiendes?... y ahora no y me siento más confortable de la forma que soy ahora. Antes iba mas 50-50%, bueno me la juego, adelante, ... y yo creo que es también un poco cultural. Ahora digo pues me voy a esperar, ¿por qué? Porque yo creo dentro de mí que hay que esperar para esa situación y ya está (¿sí la situación no es propicia esperas para negociar?) claro, y no pasa nada, no me siento tan mal ni conmigo misma ni con los demás, trato de estar lista para la oportunidad, ser de las primeras que están ahí, pero con cautela, por lo menos siento que en España trabajan así... y una persona que trata de presionar, te preguntas: “¿y por qué tiene tanta prisa?” genera dudas” (M13)

El contexto juega un papel importante pues aprenden a través de sus redes de contactos y a través de mejorar su orientación al cliente, tan importante en el sector servicios.

“A lo mejor no consigues el objetivo que buscabas... pero en el camino encuentras otras cosas que te pueden ayudar a ir avanzando y vas conociendo gente que te va tendiendo puentes, con la que vas haciendo acuerdos... al final el mundo empresarial para mí es pura negociación y contactar con gente, ver oportunidades y, bueno, saberlas aprovechar, equivocarte también, porque te equivocas mucho y luego, pues rápidamente volver a... tener la flexibilidad de cintura para decir, por aquí no... por aquí... se aprende mucho también” “Sobre todo he aprendido que hay que escuchar a la gente, ¿no?... si estás en el mundo empresarial intentas hacer negocios, vender un producto o lo que sea ... tienes que escuchar al cliente lo que el cliente necesita... está cambiando muchísimo la forma de vender y la forma de comprar ... la gente sabe cada vez mas lo que quiere, lo que necesita para conseguir lo que quiere ... y como no estés dispuesto a escuchar estas perdida” (M17).

“Fue como si se me abrieran los ojos, porque desde entonces ese método es el que hago... yo me siento y le digo al cliente “a ver, pero tú qué es lo que quieres y a ti te parece que esto...y has pensado tal vez en esta otra posibilidad y crees...” y después de estar con ellos una mañana, hago la propuesta...eso yo creo que es lo que más nos ha ayudado, el valor diferencial es sentarte con el cliente y eso para nosotros ha sido una fortaleza que a lo mejor a priori yo lo vi como un problema porque no tenía un enlatado que ofrecer de consultoría, con un power-point maravilloso que yo ponía a todos los clientes que quisieran un plan funcional,... se convirtió en una fortaleza que yo no me había dado cuenta, que era que al cliente le encantaba que no le presentaras el power-point estándar” (M15).

Quizás su perfil de menor edad en el momento de crear la empresa y, por tanto, menos experiencia directiva previa, hace que el autoaprendizaje dentro de su propia empresa sea esencial para ellas, pero no dejan de reconocer, que la experiencia adquirida previamente ayuda en gran medida a la dirección de aquella.

“Entonces mi formación... pues es importante y, sobre todo, te abre ciertas puertas, porque a lo mejor de otra manera no podrías optar a ciertos puestos, pero a mí yo creo que ha sido el día a día lo que me ha hecho aprender ... porque a mí nadie me ha enseñado, nadie me ha dicho cómo se lleva una empresa ni cómo se hacen las cosas sino que poco a poco lo has ido aprendiendo con el esfuerzo diario, pero vuelvo a repetir que dudo que quien salga de la universidad, tenga la titulación que tenga, sepa a priori llevar una empresa” “Antes de entrar en la empresa había trabajado en Ferrovial. Me vino muy bien, fue muy buena experiencia, trabajé muchísimas horas y me vino excelentemente bien, aprendí muchísimo, yo creo que de cada experiencia laboral hay que sacar lo positivo, dentro de que yo allí eché muchísimas horas, aprendí muchísimo y sobre todo me fijé en conductas y en comportamientos de ciertas personas para luego llevar los RRHH (en mi propia empresa)” (A06)

Para ellas, el aprendizaje es un reto continuo que se fundamenta en los conocimientos adquiridos previamente.

“Mi sensación es como que voy subiendo escalones, llega un momento en que ya llevo haciendo algo un año o dos ... y ya, necesito algo nuevo y de más, de crecer, algo más allá, necesito aprender cosas nuevas” (A02).

“Mi aprendizaje, que es muy importante, se ha nutrido del curso de dirección de empresas, también en la experiencia de llevar un desarrollo de un proyecto que está fuera de la empresa pero que está relacionado y autoaprendizaje por supuesto, eso es lo más importante que quieras aprender. Porque en las Nuevas Tecnologías hoy sale una cosa y mañana sale otra, entonces siempre tienes que estar por delante de los acontecimientos para ofrecerle al cliente esas novedades ... entonces es autoaprendizaje, mucha investigación, interés por mejorar el producto que tienes aportándole nuevas ventajas...” (A05)

“Al principio íbamos un poco perdidos porque cuando acabas la carrera estás desenfocado, entonces lo que hicimos fue formarnos más específicamente en ese sector haciendo un master de Gestión Cultural en Barcelona, que nos abrió los ojos de lo que se está haciendo a nivel nacional e internacional en nuestro sector. Estamos continuamente formándonos, formamos parte de instituciones y redes de gestión cultural donde nos vamos reciclando, porque esto es un mundo muy variable y tienes que estar al día en leyes, en cómo hacer las cosas...en tener todos los temas controlados, así que bueno continuamente nos vamos reciclando lo que podemos y lo que nos dejan” (A01).

### **3.4.2. Beneficios del capital humano: autoeficacia y legitimidad**

Las empresarias perciben que el capital humano tiene dos beneficios muy importantes. En primer lugar, genera legitimidad ante sus empleados y el resto de agentes del mercado.

“Creo que para que tu equipo funcione y crea en ti y se crea que tu puedes dirigir la empresa en la que ellos trabajan es muy importante haber trabajado antes, por supuesto” (A10).

En segundo lugar, a nivel personal, genera autoeficacia, que sin duda también se transmite en sus interacciones con otros.

“Sí, yo voy para donde me siento capaz, claro el confiar en cada cosa nueva que se me va ocurriendo... es que a veces me invento cosas de cero y digo... es que me lo creo, a veces me paro y pienso es que me creo que funciona... y alguien de mi entorno me pregunta “¿y te vas a lanzar?” y entonces paro y tomo conciencia

de... claro, sí, yo no lo he dudado. Me doy cuenta en la duda del otro de que no se me pasa por la cabeza dudar” (A02)

“No, no he tenido problemas para conocer a alguien del mundo empresarial, al contrario... quizás por mi formación y conocimientos sobre mi sector, que es del tema que normalmente sueles hablar” “Confiar en tus capacidades es esencial, pero no basta con eso para que los clientes confíen en ti, tiene que estar respaldado por una experiencia, haber hecho proyectos similares, porque al fin y al cabo a la gente le gusta ver experiencias, que has hecho otro tipo de proyectos, entonces para eso no solo basta que digas “eso te lo voy a hacer estupendamente”, tienen que tener experiencias y hay muy poca gente que te dé oportunidades sin haber hecho nada...” (A05)

“Mi seguridad es mi formación, porque yo segura de que puedo hacer un congreso no he estado nunca, lo veía muy grande y yo me veía sola y me daba mucho miedo... ha sido todo formación, formación,... que yo no me acuesto ninguna noche sin terminar de estudiar o sin leer un libro de protocolo,... hago un curso y si me quedo obsoleta en algo, hago otro...y si hay tres ferias al año de mi sector en las tres participo” (A08).

Sin duda, una gran confianza en sus habilidades lleva a algunas mujeres a abandonar una brillante carrera dentro de una gran empresa privada o en la Administración Pública para perseguir el sueño de crear su propia empresa.

“Y luego además es una edad, porque yo justo cumplía 40 años, que piensas lo siguiente es seguir aquí con esta gestión que tal... y lo siguiente es otro start-up? Ya van tres y... en la segunda me lo había pasado bomba y la parte de miedo de ¿cómo va a ser esto? Yo ya no la tenía... lo lleve con mucha tranquilidad, me lo pase en grande, pero claro yo ya dije, no voy a estar haciendo esto cada cinco años, porque... porque ya esta, ya lo hecho, me he divertido mucho... esta etapa ya me la sé. Y claro, lo que dices es... lo siguiente es seguir llevando esta gestión que me gusta menos.... tampoco me parecía que mis capacidades, que yo tengo evaluadas, estuvieran mejor aprovechadas ahí... y entonces me parecía que el siguiente paso en mi carrera era... pues no será llevar un proyecto mas grande porque al revés ese efecto de gestión se produce mucho mas ... con lo que lo siguiente tiene que ser aprovechar esas capacidades de hacer que la informática suponga una diferencia y dé un valor de mercado cierto, así que voy a empezar a vender...” (M19).

### 3.4.3. Gestión del tiempo

Las entrevistadas son conscientes del estereotipo cultural del “empresario ideal”, aquel que está comprometido con su empresa al 100%, le dedica todo su tiempo y la prioriza por encima de otras facetas de su vida. Todas las empresarias señalan en sus narrativas su compromiso con expresiones de paciencia, persistencia, perseverancia y pasión por su trabajo.

#### ¿Existe realmente conflicto trabajo-familia?

Todas han pensado como guiar mejor su empresa y su familia, incluso las que todavía no la han formado están poniéndolo conscientemente, al menos durante los primeros años de la empresa hasta que ésta esté consolidada (A01, A02, A03, A05, A08, M13).

“Pues es duro, sí, es complicado porque la empresa te requiere todo el día, te requiere tu dedicación porque tienes que sacarla adelante, ... entonces si tu tienes en la cabeza una cosa que tienes que hacer, hasta que no la haces no te la puedes quitar de encima. Entonces constantemente tienes que estar pensando qué sería lo mejor para tu empresa, para salir adelante, qué proyectos se pueden hacer, entonces claro eso te requiere mucho tiempo... puedes desconectar, sí, tienes la flexibilidad de decir “bueno, pues también cuando quiero me cojo X días”, pero la cabeza tiene que seguir funcionando o tienes que seguir atendiendo a los clientes, no puedes desconectar... (¿Niños?) No de momento no, no me ha dado tiempo, pero es que es complicado sí” (A01)

“Si, claro... no tengo tiempo para nada, para nada, ahora hago jornada intensiva para tener las tardes mas libres, pero siempre hay cosas que hacer... ahora mismo es que estamos solo dos (personas trabajando en la empresa) y ya hay bastante trabajo, vamos bastante desbordadas y, claro, este año pasado fue cuando ya noté que no tengo tiempo para nada. Tengo 33, estoy viviendo con mi pareja, pero de formar familia nada... ni me lo planteo. El resto de mis socias sí que están formando familias. Es que ahora mismo es imposible, para mí es imposible, yo es que no me lo puedo plantear, que va, no, es que no podría ser, tendría que ser que otra de mis socias entrase a tiempo completo y yo a media jornada, porque si no es imposible, con mi horario ... es que no puedo, no ya por mi horario de horas que son 8 horas como todo el mundo... sino que ahora mismo una baja maternal yo no me

la puedo tomar, porque ahora mismo yo soy una pieza... que esto va a cambiar, tiene que cambiar, hay que contratar a gente y hay que enseñarle a la gente ...y poder prescindir de mí, pero es que ahora ha venido todo así un poco deprisa ...” (A03).

“Primer hijo... nunca es el momento... yo tenía la ilusión de tener un hijo, pero empresarialmente hablando nunca es el momento entonces o te tiras a la piscina o no lo haces, porque yo tengo compañeras de las asociación de mujeres empresarias que tampoco encuentran el momento ... algunas ya tienen hijos pero a lo mejor antes de que empezaran con la empresa y yo he pensado hacerlo ahora porque daré a luz en mayo y nosotros en verano tenemos poquísimo trabajo, bueno merma la cosa y no es lo mismo que en pleno invierno, por ejemplo la campaña de navidad es criminal... (¿has planificado la maternidad?) si, mas o menos si, porque tienes que planificar tu vida personal, aunque parezca mentira depende muchas veces de eso, hay quien lo entiende y hay quien no lo entiende, mi marido al principio no lo entendía, porque son muchas horas, muchas veces hasta las 11 de la noche, sábados y domingos y fiestas de guardar, criminal, pero ya va aceptando algunas cosas...” (A04).

Muchas de las empresarias que tienen familia reconocen su papel como responsables principales de los hijos; si bien algunas, debido a su actividad -educación infantil- no perciben ningún conflicto (A07, A09, M16).

“De momento no he tenido el problema de conciliar, cuando me surja ya... yo si tengo claro que quiero tener hijos... yo sé que va a llegar un momento en que tenga que establecer mis prioridades, sé que en el momento que tenga familia mi prioridad va a ser la familia, eso está claro,... pero ahora mismo, mientras que no tenga, voy a permitirme el lujo. Tendré que delegar un poquito, yo aquí delego ... porque la gente que tengo trabajando es de confianza, ... Por las mañanas tengo la fortuna de tener un negocio en el que puedo traer a mi hijo o mi hija y por las tardes no pasa nada, tengo personal en el que delegar para que las pueda dedicar a mi familia” (A07)

Otras se han decidido a crear la empresa una vez que los hijos eran mayores (M18) y en otros casos se señala que la pareja tiene un rol activo en las responsabilidades familiares (M15) o que hay una persona al cargo de los hijos (A10, M15, M19). Por tanto, son conscientes de la doble “carga” que supone el trabajo y la familia, pero lo asumen como algo que pueden superar con una planificación cuidadosa y buena disposición

para trabajar más horas al día. Si bien, las mujeres no siempre reconocen el conflicto porque han interiorizado que revelar la dificultad que les supone combinar familia y trabajo lleva a la sociedad a prejuizar su capacidad, ya que entra en conflicto con el sistema de valores masculino. Así, es más adecuado, incluso para las mujeres, admitir que anteponen el trabajo a la familia (Hochschild, 1997).

“No, no tengo otro trabajo y creo que no tengo ni vida personal, ¡vamos! Algo me queda pero es todo a costa del sueño seguramente” (M19)

En algunos casos, se observa que podría afectar de forma negativa, al menos en cierto grado, al negocio y a la formación de la empresaria.

“Tengo una jornada de 7 horas pero echo mas, intento no echarlas por mi hijo, pero a veces mandan las circunstancias, entonces mas o menos intento conciliar mi vida personal con mi vida profesional y quieras que no conlleva tiempo todo esto, y el socio mayoritario está en Madrid, con lo cual es como si fuera mía, realmente el peso de la empresa recae sobre mí” “Bueno, dentro de que si tengo que viajar, pero mi marido está en tal sitio y tengo que recoger a mi hijo, no viajo. Yo si tengo que priorizar... mi hijo está por encima de cualquier empresa y de cualquier cosa, yo lo siento muchísimo pero es así, en mi casa... mi marido es mas empresario y uno de los dos se tiene que encargar y... yo prefiero realmente ser la que se sacrifica, por decirlo de alguna manera, porque para mí no es ningún sacrificio” “Hice un curso sobre habilidades directivas y me encantó, por ejemplo todo ese tipo de cursos ... pero el problema es que sales del trabajo, busca cómo dejar al niño para poder hacer ciertas cosas y eso sí es un obstáculo... (¿Problema: falta de tiempo?) Sí y de dónde dejar a mi niño que mi madre no está y mi hermana estudia y no puedo estar contando siempre con ella y mi marido viaja mucho, entonces yo si que me veo un poquito más limitada...” (A06).

### **Factores facilitadores**

Shelton (2006) señala que las empresarias pueden utilizar tres tipos de estrategias para dirigir su conciliación del trabajo y la familia. Una de ellas es eliminar uno de los roles (no tener familia), otra reducir uno de los roles (tener una familia menos numerosa o posponer el formar una familia) y una tercera estrategia es la de compartir los roles. Esta úl-

tima estrategia dependerá de si se da prioridad a la familia sobre la empresa, en ese caso se intentarán delegar tareas de la empresa, o si se equiparan a un mismo nivel familia y empresa, en cuyo caso se buscará alguien que ayude con las responsabilidades familiares.

Con respecto a la estrategia de “delegar” el rol familiar, las empresarias jóvenes, que todavía no son madres, ven en la flexibilidad horaria que permite la empresa y, sobre todo, en la corresponsabilidad de sus parejas las soluciones a esa difícil conciliación familiar y laboral. Si bien, algunas todavía son escépticas de que las conductas sociales hayan cambiado tanto como las actitudes hacia la igualdad.

“De momento, aún no me ha surgido la idea, porque aún soy joven y tampoco me he planteado tener familia, creo que el día que... no voy a tener problemas porque al ser empresaria creo que te deja algo mas de libertad para poder controlar tus horas y si además tienes una persona que te pueda ayudar mucho mejor... que es lo que hay que conseguir, educar a la persona que tienes contigo para que... (se corresponsabilice) por supuesto, eso es lo mas importante y todavía hay muchas diferencias” (A05).

“La sociedad sigue siendo machista y hay que reconocerlo y nuestros hombres de las generaciones nuevas han cambiado mucho y vienen con otra mentalidad... yo porque tengo la suerte de que mi pareja está metido también en el mundo de empresa y sabe lo que es... pero los hombres quieren a sus mujeres en su casa o que tengan un trabajo pero que les sea compatible para llevar la casa y los niños” (A08)

Algunas empresarias han optado por formar parte de un equipo para poder delegar tareas empresariales.

“Siempre he estado muchísimas horas ... y ahora estoy intentando conciliar de verdad mi vida familiar y laboral... porque yo tengo un hijo y requiere mucha atención en el colegio, los deberes ... y francamente intento estar allí a las seis de la tarde, para dedicársela a él, a los deberes, a jugar... siempre he trabajado muchas horas... pero últimamente no... soy consciente de que mi familia me necesita ..., si... quizás dedicaba demasiado tiempo a trabajar y en un determinado momento fui consciente de ello y ... nos asociamos dos empresas, por eso tengo una parte de ésta y luego hay otro socio ...Y así comparto también la dirección de la empresa y la responsabilidad, ¿no? Eso es lo que me ha permitido dedicar más tiempo a la familia” (M17).

Además, las nuevas tecnologías, que permiten el teletrabajo, también se señalan como factor facilitador de esa gestión del tiempo para las mujeres.

“Trabajamos desde la oficina, desde casa y la verdad es que las nuevas tecnologías nos están ayudando mucho porque podemos trabajar desde cualquier lado. Como no producimos, que gestionamos, pues podemos estar en nuestra casa siempre que tengamos los recursos a disposición... por eso hemos creado una intranet, que la tenemos en prueba, y desde cualquier parte uno podemos conectar a nuestros proyectos y bases de datos... lo que nos facilita mucho el trabajo” (A01).

### **Factores limitadores**

Las empresarias autónomas que no tienen otros socios al frente de la empresa, no pueden utilizar en toda su extensión la estrategia de delegar tareas de la empresa y, por ello, son las que perciben una mayor dificultad para conciliar. Curiosamente estas dos empresarias, hablan en masculino de la persona que podría entrar a formar parte de la empresa y permitirles delegar determinadas tareas.

“Así estoy, un poco polivalente,.... yo tengo que estar en todos lados porque si no no funcionaria la empresa” “Yo cuando me quedé embarazada dije “Que no me ponga mala Dios mío”... de todas formas aunque me pueda coger la baja no me la puedo coger ... Aquí están preparados para estar solos, pero no se terminan de lanzar, por ejemplo la muchacha que está en la oficina quiere hacer lo básico y no quiere responsabilidades, lo suyo sería que si yo tuviera dinero contratara a un muchacho y le pagara X horas para que fuera gerente y me desdoble a mi un poco, pero también tiene que entender el transporte porque es muy absorbente, lo mismo echas 8 horas que echas 20,...” (A04).

“Yo totalmente aquí, en cuerpo y alma, todas las horas del día y más.... el trato directo con los clientes y los proveedores siempre lo llevo yo...llevando un control de lo que va entrando, lo que va saliendo, facturo yo, presupuesto yo... ..de las cosas gordas si que intento yo llevar el control” “Claro, tengo vida social cero, no veo a mis amigas, a mi familia cada vez menos y yo no me puedo casar porque no voy a poder tener un hijo, de momento. Vamos a ver, la conciliación no existe, sobre todo si eres empresaria y estás tú sola: eres autónoma, tú no tienes paro, tu baja es distinta, si no estás en tu puesto de trabajo nadie lo puede hacer por ti,

porque siempre tienes que estar... Por ejemplo algunos clientes no quieren hablar nada más que conmigo, entonces estás como cabeza... Si no es que nosotras abarquemos todo el trabajo, es que al ser la única persona que lleva la empresa, por mucho que tu delegues eres la responsable, entonces cada vez que haya que dar soluciones o que tomar decisiones van a ir a ti... y yo lo tengo clarísimo la baja van a ser los días que tarde en recuperarme ... yo no me puedo permitir 4 o 5 meses de baja después de tener al bebé, ... se paraliza esto... ahora mismo no porque es una empresa que está creciendo, no sé, dentro de unos años que nos estabilicemos, que podamos contratar mas gente, que esté todo mas claro, que haya una persona que si no estoy yo él se encargue de todas estas cosas y haga como mi mano derecha, pues quizás sí, pero a día de hoy no puedo ser madre”

Así, a nivel estructural, se plantea la necesidad de mejorar la baja por maternidad de las autónomas y, en general, de las empresarias para contribuir a que éstas experimenten un menor conflicto con su maternidad.

“Y luego, para los autónomos deja mucho que desear, ahora sí, ya ha salido la ley y ya podemos tener baja, podemos llegar a 6 meses de paro, pero para eso tienes que aumentar la cotización a la Seguridad Social todos los meses un tanto importante para luego tener 6 meses de paro... es un poco injusto el mundo empresarial desde mi punto de vista...” “Es que, yo solo veo de dificultad para la mujer empresaria la conciliación de la vida familiar, que de verdad no podemos conciliar, si estás de verdad metida en tu negocio. En todo lo demás no veo ninguna dificultad que no tenga el hombre... pero son 9 meses de embarazo y ellos siguen trabajando y luego eres tú la que tienes que estar dando el pecho” (A08).

Resulta, cuanto menos curioso, que cuando en la sociedad se ha abierto el debate de ampliar la baja maternal de dieciséis a veinte semanas, que no llegan a las veinticuatro que recomienda la Organización Mundial de la Salud, estas empresarias no se plantean utilizar ni una más de las 6 semanas ininterrumpidas que han de ser disfrutadas obligatoriamente por la madre<sup>11</sup>. Si bien se les facilita que durante los cuatro meses de baja no tengan que pagar ni su cupón (y tras su incorporación pueden solicitar no pagar los doce meses siguientes) ni

---

<sup>11</sup> Otra cuestión complementaria, sería la concesión de mayores ayudas para la manutención de los hijos.

el de la persona que contraten para suplirle, no se les facilita poder contratar a esa persona antes de la baja, para poder formarla. Así, algunas empresarias plantean que necesitarían ayudas que permitiesen la contratación de personal.

“Ayudas en las áreas financiera y de RRHH sobre todo... ayudas de RRHH para contratación de personal y luego... lo mas importante es tener ese personal para que puedan conocer tu producto y una vez que has conseguido una cuota de clientes, evidentemente financiación para poder realizar inversiones en equipos” (A05).

Para las mujeres el atractivo de dirigir su propia empresa puede ser incluso mayor que para los hombres, ya que perciben barreras en el mercado de trabajo que limitarían el que pudiesen aprovechar su potencial al máximo como empleadas por cuenta ajena (Heilman y Chen 2003). Quizás esta razón les lleva a crear una empresa a una edad más temprana, lo que lleva consigo un perfil de menor experiencia directiva y empresarial previa, así como en la empresa actual y en la dirección simultánea de otras empresas. Las empresarias entrevistadas identifican sus necesidades formativas en creación de empresas como un reto importante que tuvieron que superar y están concienciadas de la necesidad de actualizar sus competencias, que muchas señalan haber adquirido en el día a día de su negocio. Aquellas que han tenido experiencia laboral previa y, sobre todo, si ha sido directiva, señalan los grandes beneficios que les ha aportado para dirigir su propia empresa. Por tanto, para apoyar a estas mujeres más jóvenes y con un perfil de menor experiencia directiva y empresarial, el establecimiento de un programa de mentoras puede ser muy provechoso, además de que puede proveerlas de capital social y acceso a sus redes de contactos.

A pesar de este perfil, el aprendizaje es un proceso activo que evoluciona paralelamente al desarrollo de la empresa y al desarrollo personal de la empresaria. Las empresarias de la muestra parecen conseguir un aprendizaje de “ciclo doble”, reflexionando tanto en los resultados positivos como en los errores para mejorar sus acciones futuras. El contexto juega un papel importante pues aprenden a través de sus redes de contactos y a través de mejorar su orientación al cliente, tan importante en el sector servicios. Para ellas, el aprendizaje es un reto continuo que se fundamenta en los conocimientos adquiridos previamente y que, sin duda, refuerza su percepción de autoeficacia.

### 3.5. Conclusiones

Así, la autoeficacia no es un rasgo estático, sino que puede cambiarse, de ahí la importancia de diseñar esfuerzos educativos dirigidos a ello, que en el caso de las empresarias deberían enfocarse a aumentar la tolerancia al riesgo formándolas en el análisis de riesgos. Dado que el análisis sobre los factores relacionados con la autoeficacia no es longitudinal, no se puede inferir que las relaciones entre las variables impliquen necesariamente causa. Pero, los resultados podrían interpretarse como que aquellas empresarias que se perciben más autoeficaces están más comprometidas con su empresa tanto en dedicación horaria como en inversión realizada y el transmitir esa confianza en sí mismas entre su red de contactos puede hacerles percibir reciprocidad en la confianza que éstos les transmiten.

En cuanto a la gestión del tiempo, se observa que las mujeres siguen asumiendo el rol cuidador asignado socialmente a su género y esto podría explicar, al menos parcialmente, su menor dedicación horaria a la empresa. En las entrevistas se puede diferenciar en el ámbito de la empresa y en el ámbito personal. En este último, las mujeres jóvenes que quieren tener éxito profesional tienen que planificar su maternidad, lo que no ocurre en el caso de los hombres, y aquellas que son madres tienen que organizar el tiempo para cubrir ambos roles, trabajando más horas al día. En el ámbito de la empresa, algunas empresarias se quedan atrapadas en la organización del trabajo que consiste en “yo asumo todos los roles”, lo que les genera un elevado estrés y no les permite desarrollar sus recursos de capital humano y social, viéndose el capital financiero seriamente resentido porque no pueden asumir un gran volumen de negocio.

Aunque la aplicación de la media a un individuo particular algunas veces llevará a error, es decir, este patrón puede cambiar en el caso particular de un hombre o de una mujer; se puede admitir que, para cada grupo, las variables objeto de estudio están cerca de la distribución real de esa variable en la población. Así, el que las empresarias se perciban con menos capacidad para asumir riesgos, puede llevarlas a crear su empresa con una dimensión por debajo de la óptima, muchas veces como una opción de autoempleo, y es difícil que consigan dicha dimensión, pues los menores ingresos hacen que no puedan asumir los costes estructurales de contratación. Esto les hace asumir múltiples roles, pues no pueden delegar su trabajo, convirtiéndose en piezas imprescindibles del en-

granaje de su empresa. Por ello, facilitar ayudas a la contratación ayudaría a cambiar esta organización del trabajo que las atrapa en una red de inercia impidiéndoles progresar. Y, por otra parte, podría ayudar, junto con otras medidas a que las empresarias experimentaran un menor conflicto ante su baja por maternidad.



*Capital social*



IV



#### **4.1. Introducción**

Tanto el crecimiento como el resultado de las pequeñas empresas dependen en gran medida de las competencias y capacidades del empresario/a. Conforme la pequeña empresa intenta crecer, el empresario/a necesita adoptar una orientación estratégica que le permita tener éxito en el entorno dinámico e incierto en el que compite. El acceso y la dirección efectiva de los escasos recursos tanto financieros como no financieros son aspectos clave en esta orientación. El empresariado, a menudo, centra su atención en movilizar y utilizar los recursos financieros y tangibles de la empresa como principales generadores de ingresos para crecer. Sin embargo, la misma atención y esfuerzo debe aplicarse a identificar cómo puede usar mejor su capital social para superar los retos del crecimiento empresarial.

El concepto de capital social promueve la expansión de las capacidades de la pequeña empresa a través del desarrollo y mantenimiento de relaciones externas y también internas en la empresa. Esta capacidad del empresariado es tácita y, por lo tanto, única para cada empresa y difícil de imitar, con lo que puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible. No es sólo lo qué sabes sino a quién conoces lo que marca la diferencia en el mundo empresarial.

La dimensión externa del capital social comprende todas las relaciones informales del empresariado -con su círculo más íntimo (familia y amigos) y con conocidos- y formales -con asociaciones empresariales-. Entre estos contactos puede haber clientes, otros empresarios/as, proveedores (bancos,...) y cualquier grupo de interés de la empresa. Estos contactos pueden ayudar al empresariado a acceder a distintos recursos financieros y no financieros (información, conocimientos, apoyo emocional,...).

Internamente, el capital social supone desarrollar y facilitar la interacción con y entre los empleados a todos los niveles de la empresa para facilitar la colaboración, el intercambio de ideas y el aprendizaje mutuo. La mayoría de las investigaciones se centran en el capital social que el empresariado puede adquirir fuera de su empresa y, sin embargo, internamente también puede acceder a recursos valiosos. Por ejemplo, Shaw (2006) observa que los empleados realizan una función de puente facilitando contactos de sus redes sociales a sus empleadores, con lo cuál éstos pueden aumentar el tamaño y la diversidad de su red.

### 4.2.1. Las diferentes dimensiones del capital social

La importancia de las redes sociales y la capacidad para relacionarse en éstas es señalada como una capacidad empresarial esencial para identificar las oportunidades y acceder a los recursos estratégicos necesarios para desarrollar empresas nuevas y ya establecidas (Hampton et al., 2009). Así, las redes sociales son importantes medios para conseguir legitimidad (Aldrich y Fiol, 1994), para movilizar recursos complementarios, conseguir apoyo y establecer relaciones empresariales (Greve, 1995) y, por tanto, mejorar la viabilidad de la empresa (Berry et al., 2006; Liao y Welsch, 2005).

La efectividad y eficiencia de mantener redes de contacto está influida por “quién” son los contactos, “cuáles” son las redes y “cómo” tienen lugar estas actividades (Shaw et al., 2008). Nahapiet y Ghoshal (1998) identifican tres dimensiones de capital social: estructural, cognitiva y relacional. Una vez que se ha accedido a un contacto, lo ideal sería que se desarrollase un mismo esquema mental (capital social cognitivo) y confianza (capital social relacional) en las relaciones interpersonales clave (Prasthantham, 2008).

La dimensión estructural, que puede ser definida como la localización del empresario/a en una red de contactos, es crítica para las percepciones de legitimidad (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Silverside, 2001; Shaw, 2006), credibilidad y valor potencial (Busenitz et al., 2005). El individuo a través de sus contactos con clientes, consultores o proveedores de financiación puede acceder a información valiosa o a financiación a la que otros, sin esas relaciones sociales, no pueden acceder (Witt, 2004). En la literatura se evidencia que el empresariado que tiene un enfoque más efectivo es aquel que combina tanto contactos con lazos fuertes como con lazos débiles (Uzzi, 1997).

La dimensión cognitiva del capital social se señala como un aspecto importante para construir las relaciones con los grupos de interés y desarrollar la reputación de la empresa (Carter et al., 2002; MacMillan et al., 2005). Esta dimensión mejora la efectividad de la transferencia de conocimiento a través del desarrollo de significados compartidos entre los individuos (Inkpen y Tsang, 2005).

## 4.2. Revisión de la literatura

La dimensión relacional consiste en el desarrollo de confianza entre los individuos en cuanto a que la otra parte no se comportará de forma oportunista, con lo que se facilita el intercambio de información. Aldrich (2000: 217) indica que los empresarias con éxito suelen tener redes basadas en la confianza, que les ayudan a crear legitimidad en el mercado. La confianza es el “lubricante” sin el cuál las actividades de desarrollo de contactos no serían posibles (Anderson y Jack, 2002). La falta de legitimidad de las nuevas empresas refleja una falta de confianza, ya que éstas no son conocidas por sus potenciales clientes y proveedores (Welter y Smallbone, 2006).

#### **4.2.2. Capital social y género**

El crecimiento de las empresas dirigidas por mujeres en las dos últimas décadas puede atribuirse, al menos en parte, a su mayor nivel de capital social (Renzulli et al., 2000). Si bien, la dificultad para acceder a los contactos empresariales ha sido identificada como una de las barreras que las empresarias afrontan en comparación con los empresarios; la cuál puede contribuir a los mayores índices de fracaso y menores ratios de crecimiento de sus empresas (Minniti y Arenius, 2003; Harding, 2007).

La evidencia en relación a las diferencias en la naturaleza de las redes y la actividad de desarrollo de contactos entre las empresarias y los empresarios es limitada (Conway y Jones, 2007). Sin embargo, hay consenso en que pueden observarse diferencias cualitativas de género en la naturaleza del proceso y en los contactos que utilizan (Martín, 2001; Hill et al., 2006; Welter et al., 2007). Varios estudios sugieren que hombres y mujeres forman redes sociales muy diferentes (Aldrich et al., 1997; Knouse y Webb, 2001). Otros, señalan que las mujeres construyen sus propias redes “femeninas” donde acceden a apoyo social e instrumental (Smeltzer y Fann, 1989).

En cuanto a la dimensión estructural se evidencia que las redes de las empresarias tienen limitaciones por su menor tamaño y diversidad. Pues, pese a que los entornos sociales de las mujeres son cada vez más heterogéneos debido a su entrada en el mercado de trabajo (Hellerstein et al., 2007), la segregación vertical y horizontal en el empleo conlleva

que las redes de las mujeres sean menos diversas (Mattis, 2004). Sin embargo, los contactos que se generan en el trabajo asalariado son muy útiles cuando los individuos se deciden a crear su empresa, pues les proveen de consejos sobre la industria así como posibles empleados y clientes (Anderson y Miller, 2003).

A su vez, se observa que las empresarias confían más en los contactos con lazos fuertes. Pero, si bien los contactos con familiares pueden ser instrumentales en las distintas etapas de desarrollo de la empresa, confiar exclusivamente en ellos puede ser perjudicial (Greve y Salaff, 2003). Esto se debe a que puede implicar que han invertido menos tiempo en interactuar con sus grupos de interés –especialmente clientes- (Shaw et al., 2008), lo que es muy importante para forjarse una reputación (Baron y Markman, 2003; Jack, 2005). Algunas investigaciones revelan que las empresarias encuentran dificultades para acceder a las redes que les facilitarían recursos críticos y cuando pertenecen a estas redes ocupan posiciones menos centrales (Brush et al., 2004). Sin embargo, también se ha observado que pueden intentar compensar y legitimizar su posición participando activamente en redes empresariales (Shaw et al., 2008).

Con respecto a las dimensiones cognitiva y relacional del capital social, hay una escasez de investigación desde una perspectiva de género, a pesar de que estas dimensiones pueden ayudar a clarificar por qué las mujeres sienten que no están beneficiándose de sus relaciones empresariales para hacer crecer su empresa (Manolova, 2006) o por qué algunos estudios no encuentran relación entre el capital social y el resultado empresarial (Shaw et al., 2008). En relación a la dimensión cognitiva, el que las empresarias traten temas personales, en lugar de empresariales, con otros contactos de su red puede contribuir poco a su reputación o a la de sus empresas, ya que puede percibirse que están menos centradas en el negocio (Shaw et al., 2008). En cuanto a la dimensión relacional, algunos estudios han señalado que las mujeres prefieren establecer relaciones estrechas con otros miembros de la red (Renzulli et al., 2000; Greve y Salaff, 2003), ya que los beneficios que ofrecen éstas en un entorno incierto –confianza, reciprocidad y credibilidad- pueden ayudarles a mitigar los efectos de las diferencias interpersonales y los prejuicios atribuidos a su género (Ibarra, 1993).

**4.3.**  
**Estudio**  
**cuantitativo**

**4.3.1. Dimensión estructural, cognitiva, relacional y recursos**

Un 48% del empresariado no forma parte de ninguna asociación empresarial. Un 40,6% señala que nadie o muy pocas personas los conocerían en una reunión de estas asociaciones<sup>12</sup> y sólo en un 10,3% de los casos serían conocidos por todos. Como media contactan con aproximadamente cuatro personas a la semana para tratar temas relevantes para la empresa, aunque 31,5% del empresariado señala que no contacta con nadie y un 37,8% sólo con una o dos personas. Un 69,1% afirma no haber tenido nunca problemas para acceder a otras personas del mundo empresarial fuera de su red de contactos personal, un 25,3% reconoce haberlos tenido en cierta forma, alguna vez y sólo un 5,4% los tiene a menudo o incluso en todas las ocasiones.

Centrando la atención en la red de discusión del empresariado (entre una y cinco personas a las que más recurre para tratar temas relacionados con la empresa), se pueden observar numerosas características. De aquellos que dan información sobre su red de discusión (980), un 56,12% indican que su red está compuesta por una persona, 20,71% de dos, 9,39% de tres, 3,26% de cuatro y un 10,5% de cinco personas. En primer lugar en relación al sexo de la primera persona a la que acuden, ésta es en un 60% de los casos un hombre, siendo el porcentaje medio de mujeres en la red de 38,3%. La media de tiempo que conocen a sus contactos es de 14,9 años, lo que puede indicar que tienen redes con contactos de confianza favoreciendo la transferencia de información y otros recursos. Con el primer contacto suelen invertir una media de 10,3 horas a la semana, siendo en un 41,2% de los casos la pareja o familia, en un 33,6% de los casos una relación de amistad y en un 25,2% un conocido (lazo débil, que puede facilitar acceso a recursos fuera del círculo más estrecho del empresario/a). El empresariado parece estratégico en la elección de este primer contacto de referencia, puesto que en un 71,3% de los casos se señala que estos contactos son bastante o muy útiles. Este porcentaje desciende al 65,8% en el segundo contacto, al 52,7% en el tercero, al 36,5% en el cuarto y es del 46,2% en el quinto.

---

<sup>12</sup> De los que han respondido, 126 no forman parte de ninguna asociación.

Esta concentración de las redes en pocas personas, con las que tienen mucha confianza, hace que en un 77,5% de los casos se afirme que probablemente, o incluso con mayor rotundidad, se podrían tratar temas personales con estos contactos. Como se verá a continuación el apoyo emocional es el recurso más buscado por el empresariado al interactuar con sus contactos.

En un 83,3% de los casos se señala que alguno de estos contactos es empresaria y en un 41,53% que es personal bancario, contactos que pueden ser útiles en el mundo empresarial para acceder a distintos recursos necesarios para la empresa. En un 60% de los casos se afirma tener un experto/a en la red en temas relacionados con la dirección de la empresa o el sector. Con lo cuál se ratifica la búsqueda de un beneficio instrumental de la red.

A través de tests t de diferencias de medias, puede observarse si hay diferencias en las variables de capital social entre empresarios y empresarias (Tabla 4.1.)

Tabla 4.1. Diferencias de medias significativas en la dimensión estructural del capital social en función del sexo del empresariado		
	Test-t	Significatividad
<b>Dimensión estructural</b>		
Miembro de asociación empresarial	3,265	0,001 (+ H)
Miembro de asociación empresarial sectorial	1,702	0,090 (+ H)
Si asistiera a una reunión de la asociación lo conocerían	4,714	0,000 (+ H)
Nº de personas con las que contacta al cabo de una semana para tratar temas relacionados con la empresa	2,550	0,011 (+ H)
Ha tenido problemas para conocer a otras personas del mundo empresarial	2,936	0,003 (+ H)
Sexo primer contacto de la red de discusión	3,506	0,000 (+ H)
Relación con el primer contacto de la red de discusión: familia	-1,970	0,049 (+ M)
Relación con el primer contacto de la red de discusión: pareja o familia	-2,912	0,004 (+ M)
Relación con el segundo contacto de la red de discusión: familia	-3,140	0,002 (+ M)
Relación con el segundo contacto de la red de discusión: pareja o familia	-3,357	0,001 (+ M)
Trataría con estas personas temas personales importantes	-2,279	0,023 (+ M)
Persona experta en dirección de empresas/sector entre la red de discusión	2,250	0,025 (+ H)

Los empresarios con mayor frecuencia forman parte de una asociación empresarial y, en especial, si es de ámbito sectorial, por lo cuál, es razonable que consideren que serían conocidos por más miembros de esta asociación si asistieran a una reunión. Si a este asociacionismo se le añade que también contactan un número significativamente mayor de personas para tratar temas relacionados con la empresa, parece que son más conscientes de la necesidad de buscar contactos fuera de su empresa. La participación en redes ha sido reconocida ampliamente como una forma de apoyo que puede proveer numerosos beneficios (De Carolis y Saporito, 2006).

Además, los empresarios son más instrumentales en la relación con sus contactos, teniendo significativamente más expertos que puedan aconsejarles en temas relacionados con la dirección de la empresa o con el sector. Mientras que las empresarias, significativamente más que los empresarios, conforman su red de discusión recurriendo principalmente –en los dos primeros contactos por orden de importancia-, a su pareja o a familiares. Por ello, también parece lógico que busquen un apoyo más emocional en estos contactos y traten temas personales, siendo esta diferencia significativa con respecto a los empresarios. Si bien se ha evidenciado que esta es una práctica muy común dentro de la red de discusión, ya que suele estar formada por pocos contactos con los que se tiene una interacción frecuente. Asimismo, las empresarias señalan que son la familia y los amigos, es decir, su círculo íntimo, quiénes les aportan más recursos o capital social, especialmente cuando buscan información o consejo y experiencia en el sector o técnica. Este apoyo informal, que suele ser principalmente emocional, tiende a cubrir el vacío de un apoyo formal cuando éste no está disponible, particularmente en el caso de las empresarias (Rogers, 2005). Sin embargo, cuando los empresarios buscan estos recursos y/o recursos físicos, se dirigen significativamente en mayor medida a sus conocidos, relaciones menos estrechas, pero que les amplían el abanico de recursos disponibles más allá de los fácilmente accesibles en su círculo más íntimo.

Tabla 4.2. Diferencias de medias significativas en las dimensiones cognitiva y relacional del capital social en función del sexo del empresariado

	Test-t	Significatividad
<b>Dimensión cognitiva<sup>13</sup></b>		
Compartimos las mismas ambiciones y visiones	-2,500	0,013 (+ M)
Compartimos metas y objetivos	-2,599	0,009 (+ M)
Entendemos nuestras estrategias y necesidades	-3,104	0,002 (+ M)
Estamos de acuerdo en cómo mantener las relaciones de trabajo	-3,671	0,000 (+ M)
Compartimos un lenguaje, vocabulario y/o terminología común	-2,675	0,008 (+ M)
Compartimos valores sociales y culturales	-3,039	0,002 (+ M)
<b>Dimensión relacional<sup>14</sup></b>		
Las relaciones con éstos están caracterizadas por el respeto mutuo	-2,004	0,045 (+M)
Las relaciones con estos contactos están caracterizadas por ayudarnos unos a otros cada cierto tiempo	-2,280	0,023 (+M)

Las redes del empresariado de la muestra tienen una alta dimensión cognitiva (medias entre 5 y 5,72, en una escala Likert de 1 a 7) y relacional (medias entre 5,23 y 5,94, en una escala Likert de 1 a 7). En cuanto a las diferencias significativas de medias (tabla 4.2.), puede observarse que las empresarias perciben, significativamente más que los empresarios, que hay unas premisas compartidas con los contactos de su red y que estas relaciones se basan en el respeto mutuo y la ayuda, lo que debería redundar en una mayor efectividad en el intercambio de información y otros recursos. Probablemente este resultado se relacione con la dimensión estructural de su red, de menor tamaño y concentrada en los contactos con los que mantienen relaciones estrechas o fuertes –familia y amigos–.

Un 70,9% del empresariado señalan que el grupo de contactos del que más ayuda recibe son los amigos y la familia.

<sup>13</sup> En el factorial de la dimensión cognitiva, sólo resulta un factor en el que hay diferencias significativas ( $t = -3,528$ ;  $sig = 0,000$ ).

<sup>14</sup> En el factorial de la dimensión relacional, sólo resulta un factor en el que no hay diferencias significativas ( $t = -1,420$ ;  $sig = 0,156$ ).

Como se aprecia a continuación (tabla 4.3) las empresarias se apoyan significativamente más en ese círculo más íntimo para acceder a los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad empresarial, siendo esta diferencia significativa en la búsqueda de información y consejo o en la experiencia sectorial y técnica. Mientras que precisamente con respecto a esos recursos se observa que los empresarios significativamente los buscan en contactos con los que tienen una relación menos estrecha. Los empresarios acceden a recursos físicos a través de redes formales significativamente más que las empresarias.

	Test-t	Significatividad
Información, consejo muy importante para competir – familia	-2,195	0,028 (+ M)
Información, consejo muy importante para competir – otros contactos	2,558	0,011 (+ H)
Experiencia sectorial/técnica – familia	-2,277	0,023 (+ M)
Experiencia sectorial/técnica – otros contactos	3,090	0,002 (+ H)
Recursos físicos (instalaciones, equipamiento) – asociaciones, instituciones (redes formales)	2,787	0,005 (+ H)
Familia-amigos grupo que más recursos aporta	-1,884	0,060 (+M)

Estas diferencias desglosadas en función de la fuente de acceso a los recursos, pueden verse a nivel global en la siguiente figura (4.1), que muestra cómo los empresarios, en comparación con las empresarias, buscan más contactos que les aporten experiencia sectorial (66% vs. 61%) y recursos físicos (60% vs. 55%).

Los recursos más buscados por orden de importancia para ambos sexos son apoyo emocional (92% y 90%), referencias-contactos importantes para el negocio (80% y 78%) e información-consejo (74% ambos).

**Figura 4.1. Frecuencia de adquisición de diferentes recursos a través de la red de contactos en función del sexo del empresario**



Pero, ¿cómo inciden las diferentes dimensiones de la red en un mayor aprovechamiento de la red, al menos cuantitativo, para recibir más recursos de más fuentes?

Para contestar a esta pregunta, se les ha pedido a los individuos encuestados que señalasen qué tipo de recursos reciben de su red, dividiendo ésta en tres fuentes distintas, dos de ellas informales y con distinto grado de relación: familia-amigos y conocidos y una tercera formal, constituida por asociaciones e instituciones. De la suma de los distintos recursos obtenidos para las tres fuentes, podemos deducir la variable “movilización de recursos a través de la red”.

Para analizar qué variables inciden en la movilización de recursos, se ha llevado a cabo una regresión<sup>15</sup> (tabla 4.4.). En ella se han introducido como aspectos de la dimensión estructural: formar parte de una asociación y tener un objetivo instrumental para la red en términos de buscar utilidad

<sup>15</sup> Para realizar la regresión se ha elegido el método de hacia atrás de Wald que va eliminando las variables una a una de la regresión, cuando la significatividad del estadístico de Wald verifica el criterio de eliminación.

en los contactos de la red de discusión (las cinco personas a las que recurren con más asiduidad para tratar temas de la empresa) y un experto/a que complementa el capital humano específico del empresariado (conocimientos en dirección de empresas y en el sector). Como aspectos de la dimensión cognitiva y relacional, se han incluido los ítems “Estamos de acuerdo en cómo mantener las relaciones de trabajo” y “Las relaciones con los contactos están caracterizadas por el respeto mutuo”<sup>16</sup>.

En cuanto a las variables de control, se ha controlado el capital humano del individuo (experiencia directiva previa, años como empresario/a en la empresa, número de otras empresas que dirige y grado de autoeficacia percibida) y sus metas para la empresa, pues si busca hacer crecer su empresa o dejar de operar desde su domicilio tendrá una mayor tendencia a buscar en el capital social ese impulso que necesita.

---

<sup>16</sup> Elegimos los dos ítems que más personas han contestado de cada escala y con una mayor media.

Tabla 4.4. Regresión de las dimensiones de la red y otras variables en la movilización de recursos a través de ésta

	Muestra total $\beta$	Submuestra mujeres $\beta$	Submuestra hombres $\beta$
Constante	5,477*	3,717 <sup>^</sup>	9,250***
<b>Variables de control</b>			
Experiencia directiva	-2,131*		-2,214*
Permanencia en el puesto actual (experiencia en emp)		,463***	
Copropiedad de otras empresas	3,433***		3,654***
Autoeficacia percibida (media)	,974 <sup>^</sup>		
<b>Intención de crecer en 3 años</b>			
Opera desde el domicilio	3,358*		
<b>Variables de la dimensión estructural</b>			
Miembro de asociación	2,155**		
Utilidad de contactos de la red de discusión (media)	,805 <sup>^</sup>	1,359**	
Experto/a en la red de discusión	1,648*		3,055**
<b>Dimensión cognitiva y relacional del capital social</b>			
Estamos de acuerdo en cómo mantener las relaciones de trabajo	-1,011*		
Las relaciones con los contactos están caracterizadas por el respeto mutuo			
R2	0,417	0,493	0,356
R2ajustado	0,350	0,445	0,318
F	6,248***	10,205***	9,403***
Suma de cuadrados residual	763,045	79,596	729,216
<b>Test de Chow: F (11, 967) = -4,974**</b>			
Nota. N =989, 386 y 603. Los coeficientes de regresión son los asociados al paso en que las variables entran por primera vez en la ecuación de regresión.			
^ p < .1. * p < .05. ** p < .01. *** p < .001			

Para corroborar la existencia de diferencias en el grado en que las variables influyen en la movilización de recursos a

través de la red según las empresas sean dirigidas por hombres o por mujeres, se ha realizado la regresión para el total de la muestra así como para las submuestras de empresas dirigidas por hombres y de empresas dirigidas por mujeres. Estas regresiones permiten llevar a cabo un test de Chow, que ha resultado estadísticamente significativo, indicando que existen diferencias en las regresiones entre las dos submuestras que hacen conveniente explicar la variable dependiente por separado para cada una de ellas.

Así, se puede observar que en el caso de las empresarias, aquellas que están más consolidadas en su función empresarial, ya que llevan al frente de su empresa más tiempo, y aquellas que estratégicamente buscan una mayor utilidad de los contactos de su red de discusión, son las que movilizan más recursos a través de la red. Estas dos variables pueden estar relacionadas entre sí, porque con el tiempo los contactos del empresariado cambian de estar muy basados en una identidad afín a ser contactos más planificados (Hite y Hesterly, 2001).

Sin embargo, en el caso de los empresarios mientras que aquellos que han tenido experiencia directiva previa movilizan menos recursos a través de la red, aquellos que dirigen a la vez varias empresas o que tienen un experto/a en la red movilizan más recursos de ésta. Quizás los que tienen experiencia directiva previa cuentan con más recursos de partida, lo que les hace ser menos proactivos en buscarlos a través de su red. Los empresarios tienen significativamente más experiencia directiva previa y un experto/a en su red, en comparación con las empresarias, lo que puede hacer que estas variables expliquen mejor su movilización de recursos.

#### **4.3.2. Formación de equipo empresarial**

Una forma de compensar las carencias en experiencia laboral o empresarial, puede ser formar parte de un equipo con individuos más experimentados que aporten conocimientos comerciales, contactos empresariales y credibilidad a la empresa. Pues, son muchos los empresarios/as que, a pesar de tener experiencia laboral previa, no tienen desarrolladas las habilidades en importantes áreas funcionales de la empresa. Además, algunos sectores pueden requerir un gran compromiso de financiación, mayor del que un individuo por sí sólo puede asumir. Por estas razones muchos individuos deciden

crear la empresa en equipo, así como para beneficiarse del riesgo y la responsabilidad compartida y el apoyo mutuo.

En la muestra, un 60,6% de las empresas están dirigidas por un equipo, que en un 63% de los casos está compuesto por 3 personas o menos y en un 91% por cinco o menos. Un 81,2% de los encuestados/as señalan que no hay ninguna persona con mayor poder decisorio en la empresa que ellos/as. En un 41,7% de los casos los socios no tenían experiencia directiva previa y en un 50,04% uno o dos socios la tenían. En relación a la experiencia en el sector, los socios no aportan ésta en un 21,3% de los casos y cuando la aportan gira en torno a unos 10,22 años de media. En un 56% de los casos los socios tenían experiencia empresarial previa y han creado otras 1,41 empresas de media. En un 74,8% de los casos consideran que los contactos aportados por los socios son de “bastante” o “mu-cha” utilidad, resultando la media de utilidad bastante alta (4 en una escala Likert de 5 puntos).

Tabla 4.5. Diferencias significativas de medias en el equipo directivo en función del sexo del empresario		
	Test-t	Significatividad
Nº de otros hombres en el equipo directivo	4,057	0,000 (H+)
Nº de otras mujeres en el equipo directivo	-3,951	0,000 (M+)
	Chi-cuadrado	Significatividad
Forma parte de un equipo directivo <sup>17</sup>	7,999	0,005 (M+)
Hay alguna persona con mayor poder decisorio que Usted	3,959	0,047 (M+)

Las mujeres significativamente en mayor medida forman parte de un equipo y éste significativamente está compuesto por un mayor número de mujeres. Esta homofilia en la formación de equipos también se observa en los hombres, en cuyos equipos hay un número mayor de otros hombres, resultado que ha sido observado en estudios previos (Ruef et al., 2003).

<sup>17</sup> No hay diferencias en las características del equipo en cuanto a experiencia directiva, en el sector o empresarial o en cuanto a la utilidad de los contactos aportados por los socios.

Analizando en mayor detalle este hecho, se observa que son las mujeres en sectores tradicionalmente femeninos las que tienen significativamente un menor número de hombres en sus equipos y más mujeres. Este resultado podría estar en línea con lo planteado por Godwin et al. (2006) en relación a que establecer un equipo mixto puede beneficiar a las empresarias en industrias tradicionalmente masculinas; en las que ellas, debido a los estereotipos de género, se enfrenten a mayores obstáculos para movilizar los recursos necesarios.

#### **4.4. Estudio cualitativo**

En este apartado nos aproximamos a las distintas experiencias y actitudes ante las redes sociales y el capital social de las entrevistadas, pretendiendo dar respuesta al nivel en que hacen uso de sus redes sociales para conseguir capital social (tanto internas como externas) a qué problemas se enfrentan, importancia de las dimensiones cognitiva y relacional, cuáles son los beneficios del capital social y cómo pueden ser efectivamente utilizadas las redes por las empresarias.

##### **4.4.1. La importancia de las redes internas**

Las empresarias reconocen la importancia de apoyarse en sus contactos del interior de la empresa, bien sean empleados u otros socios para desarrollar mejor su actividad.

##### **Con empleados**

“Un empresario al principio tiene que hacer un poco de todo, dirección y ejecución, aunque con la experiencia he entendido que la dirección y la ejecución hasta un límite que ya veas que puedes delegar, pero puedes delegar cuando tienes clientes ... no veo la dirección como mandato sino como colaboración entre todos, entonces entre todos tenemos que desarrollar o darle solución a una serie de problemas y de ahí te tienes que buscar todos los recursos, ayudarte de las personas, estar con ellos, que ellos vean en ti un apoyo, tú ver en ellos, por supuesto, un apoyo muy grande y llegar a la solución con toda la máxima colaboración que se pueda, que es lo que he estado haciendo hasta la fecha ... y mucha formación, me gusta formar a la gente que tengo, no me gusta que solamente dependa de mí una empresa, ... me gusta aprender y enseñar a la gente que tengo a mi cargo” (A05).

## Con el equipo

Dirigir una empresa formando parte de un equipo tiene sus ventajas, pero también muchos retos en las relaciones interpersonales. Aquellas empresarias que han vivido una mala experiencia, quedan estigmatizadas por ésta y comentan que no volverían a tener socios.

“Yo de transportes no sabía nada, me costó muchísimo, me costó sudores porque este señor no me ayudaba nada ni ponía dinero, yo estaba hinchada a trabajar, ¡bueno! Y encima, como yo no sabía de nada, me puso de administradora única, claro imagínate tienes que dar la cara en todos los lados, para lo bueno y para lo malo, entonces llegó un momento, después de un año y medio, que le dije “sigue tu camino que yo sigo el mío”” (A04)

“Hubo varias personas que me dijeron que se quedaban conmigo y yo dije que no, que me lo quedaba yo sola... y gente de confianza que me decía “yo invierto y...”, pero no quiero inversión, si salgo a flote salgo yo sola y si me hundo me hundo sola, no quiero a nadie... porque ya tuve una experiencia malísima” (A07).

“Ahora estoy yo sola... no (he pensado en tener socios), a lo mejor por la mala experiencia previa, yo soy de las que piensa que no puedes ir sola por la vida, entonces yo estoy vinculada a 1200 asociaciones profesionales: TODAS, las generales y luego las específicas del sector.... nuestra forma de ver las cosas era muy distinta, totalmente, entonces chocábamos mucho y eran muchos conflictos... y al principio yo creo que es superimportante tener un socio, porque te da el apoyo moral, porque parece que te da miedo empezar ... ahora lo tengo claro, no quiero socios, hacemos UTEs, subcontratamos mucho, colaboramos con muchísimas empresas pero cada uno independiente con su CIF...” (A08).

Parece que las empresarias eligen sus socios tanto por razones empresariales como por preferencias personales, pues el apoyo en la búsqueda de unas metas comunes es esencial.

“(En el Consejo de Administración) hay de todo, hay un empresario, hay un gestor de fondos, otros tres son empleados por cuenta ajena...En su día aportaron dinero, muy importante, fundamental, después aportan apoyo que también es muy importante... y alguno ha aportado conocimientos en la medida que tenía... contactos en la medida que cada uno tenía, experiencia, los hay algunos que la tienen y muy importante, variopinta... que a mí la variedad me parece una fuente de riqueza muy interesante. ...” (M19).

“Desde ver mi experiencia, en ejemplos que yo he vivido y en otros, una persona sola está muy bien, pero un negocio se hace muchísimo más fuerte cuando tienes a alguien que apoya tus ideas y confía 100% en ti... No es totalmente necesario que aporten recursos complementarios, siempre y cuando apoye tu idea y se dirijan los esfuerzos a una misma idea, esa idea va a funcionar...” (A05).

“Entonces el apoyo de la socia trabajadora, en decirme por lo menos “te apoyo en lo que tú digas”... El apoyo y el creer en mí, una confianza impresionante, un cariño y un respaldo, sobre todo personal... ¡mas que conocimientos o dinero!” (A06).

Cuando el socio entra en una fase posterior de la empresa, el ajuste en los esquemas cognitivos puede ser más complicado.

“... al hombre le ha costado entrar porque yo estaba aquí, lo hacía todo y al entrar él, pues yo necesito ayuda en muchas cosas pero me cuesta mucho la crítica directa..., claro entre los dos hemos ido limando la forma de ser de cada uno y hemos llegado a un entendimiento, pero es que tiene muy poquito tiempo y antes era lo que yo decía...” (A06).

#### **4.4.2. Cambio en la percepción sobre la importancia de las redes externas**

Tras el estudio de las entrevistas, podrían clasificarse las empresarias en cuatro grupos en función de su actitud ante la participación en redes empresariales. En un primer grupo se encuadrarían las empresarias que no dan importancia a las redes sociales como facilitadoras de capital social o bien porque forman parte de un equipo o porque tienen bajas expectativas de asumir un mayor volumen de negocio. Estos casos (3), casualmente, se han contactado para la entrevista fuera de las asociaciones empresariales.

Un segundo grupo de empresarias habla sobre las redes en sentido unidireccional, es decir, ellas fundamentalmente se nutren de la red (7 casos). Un tercer grupo es el que habla de la red en sentido bidireccional, se nutren y a la vez aportan a otros contactos, una de ellas menciona la estrategia “win-win” por la que ambas partes salen beneficiadas (6 casos). Finalmente, un último grupo lo forman aquellas que habiendo alcanzado un estatus superior en el mundo empresarial, respaldadas por su trayectoria laboral previa (3 casos), hablan de aportar a las

redes cuanto pueden, en cierto modo reconocen su responsabilidad de ayudar a otras mujeres a seguir sus pasos:

“Busco mucho mas aportar en la medida en que pueda, ayuda a esas asociaciones en particular porque además me gustan mucho sus idearios...” (M19).

Tanto en el segundo como en el tercer caso, hay consenso entre las empresarias en el crecimiento de la importancia concedida a las redes sociales a lo largo de su trayectoria empresarial.

“He descubierto que las redes son muy importantes, yo no era consciente de esto. Además, para acceder a un sitio, o accedes desde una red o no, como anónima, es que no vales ná, me pierdo, me aburro, dando vueltas.... (¿Invisibilidad?) ¡¡¡Buueno!!!, ¡¡¡Un poco!!! No, yo cuando voy a un sitio... ¿de dónde vienes? de esta asociación, de esta entidad... para relacionarme es fundamental hacerlo desde una asociación o institución. Por ejemplo, gestiono formación en la Sierra y voy a un sitio y me preguntan ¿quién eres? Pues mira, esto lo hago a través de la mancomunidad... y entonces ya me atienden. Si no es “mándanos algo”, “¿cómo? no, es que lo tengo que hacer”... entonces ya he aprendido que es a través de las redes, estar integrado en las redes es fundamental” (A02)

“Si es que no conocíamos a nadie, sólo a la gente de la universidad e íbamos a las instituciones a conocer a gente, pero si vas suelto de la mano de nadie, no nos hacían ni caso, así que cambiό mucho la cosa cuando yo conocí a la presidenta de la asociación de mujeres empresarias y me integré en ella y ahí si que encuentras muchos núcleos de relación... o sea entras en otro tipo de redes que antes no conocíamos, antes era más temas académicos y formativos por donde nos movíamos y claro era muy difícil relacionar los dos ámbitos....La familia y amigos...., claro sí que nos ayudaron todo lo que pudieron y más, pero es complicado” “Lo que más nos ha cambiado ... es cuando conocí a esta empresaria, te lo digo así de claro, porque te abre un mundo que... no llegábamos, de forma individual no se puede llegar, tiene que ser de forma colectiva y buscando los intereses comunes de todas las empresarias, todas tenemos los mismos problemas” (A01).

#### **4.4.3. Problemas de interacción en las redes**

##### **Barreras autoimpuestas por prejuicios**

Los prejuicios son también perjudiciales cuando las propias mujeres los interiorizan y afectan a su conducta. Así, algunas

empresarias pueden haber interiorizado que la búsqueda de capital social sustenta el estereotipo socialmente construido de que son indecisas y no pueden valerse por sí mismas y esto les hace ser menos proactivas en el uso de sus redes.

“¿Sabes lo que me pasa? Que para bien o para mal me gusta muy poco pedir ayuda, o sea, me gusta consultar, pero pedir ayuda muy poco y lo que me pueda resolver sola lo resuelvo sola. Hombre si me tienen que hacer algo, por ejemplo una inspección de la luz, yo llamo a mi electricista y él me puso en contacto una empresa profesional, pero para cosas muy puntuales, para problemas del negocio si me los puedo resolver yo...” (A07).

### **Tiempo**

Muchas de las empresarias coinciden en señalar la falta de tiempo para mantener o ampliar su red social, que algunas veces está relacionada con su rol como principal responsable de la familia.

“El otro día estuve hablando con un chico de Insula Barataria, que ayudan a empresas a entrar en proyectos europeos, ayudan a gestionar para pedir proyectos... y me hablaron de que hay una plataforma de empresas, a las que según áreas de actividad tienes acceso solicitarles para contactar con ellos, proponerles proyectos, ayuda... pero no tengo tiempo, es una cosa que tengo pendiente, porque es super interesante, porque es que no sabes nunca dónde están las oportunidades y teniendo acceso a empresas como tú o grandes empresas en la red te van a escuchar... Si, eso estaría bien, ¿pero de dónde sacas el tiempo? (¿principalmente son problemas de tiempo o de recursos?) Hombre, de tiempo que viene derivado de falta de recursos, porque si yo ahora mismo dispusiese de dos personas mas trabajando y yo tuviese tiempo para esas cosas...” (A03).

“Yo tengo un cariño especial a la asociación de empresarias... es más como un calor “aún estamos aquí”,... debería ir por ejemplo mas a las comidas, reunirme con ellas, ir más a la asociación... debería hacer todo eso más...el problema es que tendría que prescindir en cierto modo de otras cosas o buscarme (una canchuro) y eso a veces ...que mi pequeñajo me tiene muy absorbida, pero sí reconozco que debía de hacer un poquito más, pero eso me resulta un poco complicado” (A06).

## Sexo de las personas de contacto

Algunos estudios pioneros (Aldrich, 1989, Smeltzer y Fann, 1989; Cromie y Birley, 1992) coinciden en que las redes de las empresarias están compuestas en su mayoría por otras mujeres, es decir, tienden a formar redes homófilas en cuanto al sexo de los componentes.

Según Moore y Buttner (1997) este hecho no es una elección sino una respuesta a la exclusión, ya que las expectativas de rol de género en relación a las competencias interpersonales o directivas hacen que se vea a las mujeres como contactos menos deseables en las redes de negocios. Aunque puede que exista una razón estructural para explicar este hecho, de las entrevistas se desprende que es más una cuestión de elección personal. Así, aunque algunas empresarias observan que interactúan mejor con otras mujeres, otras sostienen que esa interacción es más sencilla con los hombres.

“Con las mujeres conecto antes, aunque al principio haya que saldar cierta distancia, pero se salva muy fácilmente... con los hombres, “el hombre empresario” cuesta más estará la barrera de género imagino y la barrera de “yo soy aquí el empresario, pero ¿tú... qué empresa tienes?.” como diciendo ¿y qué vas a saber tú? Soy consciente de que tengo que pasar ese tránsito” (A02).

“Nunca he notado ningún cambio ni nada ni un trato que no estuviera a favor mío ...ya no solo por ser mujer sino por ser mas joven, porque yo soy muy joven en mi sector, en mi sector son hombres y bastante mayores, pero nada, no he visto ningún trato desfavorable. Yo prefiero trabajar mil veces con hombres que con mujeres, lo tengo clarísimo (¿tu forma de ver el negocio es más parecida?) Ellos son más ambiciosos, pero luego te dejan trabajar, el hombre sí te deja trabajar y delega, pero las mujeres... yo no sé si es porque somos tan organizativas tan puntillosas, estamos siempre metiéndonos... poniendo obstáculos en vez de facilitar el trabajo ... además las mujeres somos muy competitivas entre nosotras (A08).

Algunas señalan las ventajas de una red mixta. Esta última estrategia, que conlleva tiempo y puede generar estrés, se ha denominado “red de diferenciación funcional”, a través de la cuál las mujeres buscan acceder a recursos e información importantes de sus contactos masculinos a la vez que mantienen sus lazos de información y apoyo social con otras mujeres (Ibarra, 1993).

“Si que es cierto que tengo el apoyo de la asociación de mujeres empresarias y siempre te dan... pues las tienes mucho mas cerca y es mas fácil ponerte en contacto con ellas, pero a la vez soy partidaria ... me encanta hablar también con los empresarios, no tengo ningún problema, es necesario ...” (A05).

### **Relación entre el capital social y el capital simbólico**

Hopcroft (2006) sugiere que el género funciona como una característica de estatus sólo cuando las mujeres son jóvenes y tienen menos experiencia. En línea con este resultado, se observa que las mujeres más jóvenes pueden experimentar problemas de legitimidad de la interacción de su edad, menor experiencia y género.

“Me he visto en casos de conocer a un persona y me preguntaba ¿y el psicólogo dónde está? No soy yo, ¿tú? ¿Cuántos años tienes? los que tenga, es que... no es lo que procede aquí, yo soy una profesional de la psicología...” (A02)

“Ahora tienen confianza en nuestra empresa y cuando empezamos no tenían ninguna, cuando empezamos era confianza cero, no te abrían ninguna puerta, no te conocían, entonces es muy difícil que confíen en tu trabajo. Luego aparte la juventud, estás recién salido, tienes una cara de crío... nosotros lo que hacíamos es eso estéticamente parecer más mayores porque si no es que no confiaban en nosotros” (A01).

En cualquier caso, aunque la menor edad pueda acentuar los problemas de legitimidad, las mujeres perciben por parte de otros agentes un menor capital simbólico, es decir, menor valoración de sus otros capitales o una menor legitimidad. En los roles que han sido tradicionalmente dominados por hombres, como el empresarial, la competencia de las mujeres es a menudo cuestionada. Así, las mujeres se enfrentan a un doble estándar y deben mostrarse extra-competentes para que se les reconozca su efectividad.

“La suerte que tenemos nosotros es que somos dos socios, mi socio que es hombre y yo que soy mujer, entonces claro dependiendo de cómo vemos la psicología del cliente pues ya nos vamos repartiendo, pero no, no es el mismo trato, a nosotras nos exigen que todos los días demos el 100% y en un hombres eso no lo cuestionan nunca... en los hombres se da por hecho y nosotras lo tenemos que demostrar, una vez que ya lo demuestras pues

ya está, ya has entrado en el círculo, ya soy visible, pero antes ná...” (A01)

“Las reglas son las mismas para todos, lo que creo es que las mujeres tenemos que demostrar muchas veces que tenemos la misma capacidad de llevar un negocio hacia delante que tiene un hombre, ¿no? y demostrarlo con hechos, quizás al hombre se le da por hecho y la mujer, pues lo tienes que demostrar... a lo mejor te cuesta dos reuniones en vez de una, te cuesta ponerte seria en una reunión para que la gente entienda... que estás ahí porque estás haciendo un negocio al mismo nivel que la persona que tienes enfrente” (M17).

Otras adoptan un protocolo social diferente porque piensan que de ese modo su rol empresarial chocará menos frontalmente con su género.

“Con los clientes intento ser yo misma y entonces transmitir confianza y tranquilidad hace mucho ... o humildad, porque ¿cómo voy a ir yo de empresaria si estoy entrando por la puerta como comercial? no puedo ir diciendo es que “soy empresaria” y tal, porque hay gente que va de forma prepotente y en seguida le cierran las puertas” (A04).

Las empresarias también perciben esta menor legitimidad en su participación en redes formales, como las asociaciones, las cuáles deberían preocuparse por erradicar cualquier tipo de desigualdad en su seno, para representar de forma efectiva a todos sus miembros.

“Si, si, es muy difícil entrar, tú lo sabes que en determinadas organizaciones empresariales es difícilísimo que una mujer entre en la ejecutiva, ni siquiera mujeres que tienen una trayectoria empresarial muy grande y muy consolidada, eso ya no depende de nosotras.” (A01)

“...los últimos tres años que estuve en esa empresa participé en el consejo de evaluación de la organización... ya me habían propuesto varias veces que fuera yo la representante de Castilla La Mancha y yo no quería, por el hecho de ser mujer y..., pero al final acepté. Bueno, era todo sin cobrar y tenerme que ir cada semana a Madrid, tener que sacrificar mas tiempo de donde no tengo, ...yo opinaba por los míos,... pero muchos de mis centros no me llamaban a mí por el hecho de ser mujer... o joven, entonces llamaban directamente a la central ... Además cuando me sentaba con el de Cataluña, el de Asturias, el de Madrid... notaba

que, por ejemplo, si teníamos una reunión un sábado, ellos se iban el viernes por la tarde y se iban a cenar o a ... y a mí no me decían nada... y hablaban de la empresa en sí y de otras cosas y luego cuando iba yo el sábado me enteraba, o sea, que conmigo no contaban para algunas cosas, me sentía desplazada pero a mí me daba igual porque yo cumplía con mi trabajo, que dentro de lo que cabe creo que lo hice correctamente y no me ha dado miedo tampoco” (A04).

Si bien, muchas empresarias señalan que conforme se va creando un contacto más estrecho con los contactos de la red se disipan los prejuicios de género.

“Encuentro más apoyo en la medida en que tengo más relación con la persona, bien sea individual o pertenezca a una asociación,... pero yo ya he tomado conciencia de que se basa en el vínculo directo que yo haga con la persona. Incluso, estoy bien con una institución que le estoy haciendo formación, charlas o lo que sea... se va la persona con la que tengo el contacto... y tengo que empezar de cero. Con quien hago el vínculo, yo siento que ya no hay problema... pero soy consciente que hacer un vínculo nuevo es esas tres, cuatro o seis barreras que tengo que mover... y es paciencia, tres o cuatro reuniones, que empiecen a ver la profesionalidad... eso ya lo doy por hecho que un hombre entra directamente, no hace ese salto de vallas, no, eso lo tengo claro”  
“Cuanto más cercano... es como una esfera, ¿no? Como esferas concéntricas, cuanto más cercano sea el vínculo más confianza siento, con una persona que está por fuera, no tengo ninguna seguridad, porque llega otro y yo me quedo fuera, eso me pasa” (A02).

“Pues la verdad es que se nota, que eres mujer y te toman como menos en serio, hay cuestiones empresariales que parece que si no eres un señor con traje como que no te toman tanto en serio, eso sí que lo he notado, sobre todo cuando vas a hacer alguna visita comercial... no se, es como que no te llegan a tomar en serio, la gente te toma en serio una vez que has trabajado...” (A03)

“¿Problemas? No te lo han dicho directamente, pero sí que lo has percibido, el principio de mi experiencia como empresaria ofreciendo yo directamente el producto ... eso sí que he visto... no es que te lo digan directamente, pero ya con la respuesta y la experiencia sabes que no encaja demasiado, por ser mujer por supuesto ... y por eso consideré que era necesario que me vieran actuar directamente, con esa actuación, con esa experiencia ya encajas y

y tienes otras vías por donde conseguir esos clientes y esas oportunidades... entonces eso me ha llevado mucho esfuerzo, pero también me ha enseñado, lo primero que la mujer tiene cantidad de dificultades por mucho que quieran decir que no y que la igualdad está aquí, aquí en Castilla La Mancha no hay ninguna oportunidad para la mujer en cuanto a este tipo de actividades” (A05).

#### 4.4.4. Dimensión cognitiva y relacional

La habilidad de las empresarias en establecer un mismo esquema cognitivo y unas relaciones basadas en el respeto mutuo y la ayuda, como se ha observado en el estudio cuantitativo, puede sin duda contribuir a que superen los obstáculos que pueden encontrar en las interacciones relacionados con su género.

Sin duda ese mayor ajuste de esquemas mentales, que ellas denominan “*feeling*”, puede facilitar la transferencia de información y el aprendizaje a través de sus contactos.

“Creo que hay gente con la que conectas y gente con la que no, hay gente que cree en ti y gente que no, pero da igual que seas hombre o seas mujer... porque si tú llevas un buen servicio y eres una persona constante, tarde o temprano, pues...tendrá sus frutos todo eso y es en lo que me baso: en la constancia, en ser responsable y en estar ahí y poquito a poco y ya está ...” “Yo creo que un poco de todo, que te vas acercando poquito a poco a gente que te va dando “*feeling*” y a la cual tu crees que te puede dar algo, que te puede ayudar en algo, ... pero no porque esté dentro de una asociación, sino porque a mí me daba “*feeling*”, .....vas viendo en cada empresario cual es su mentalidad y hay cosas que compartes y cosas que no, ... yo intento sacar hasta de las cosas que no comparta, por si algo puedo aprovechar” (A06)

“Es como que la gente mayor te apadrina un poquito, “vosotros sois las generaciones nuevas, sois los que vais a ir cogiendo el relevo...” y si te ven que estás preparada, que hablas su mismo lenguaje, todo lo contrario, parece que quieren dejarte eso, quieren dejarte su experiencia y a mí me ha ayudado mucho al principio esta gente, ellos me han asesorado, “mira no vayas por aquí, ve por aquí, no estás haciendo el camino correcto” (A08).

“Cuando hablo con empresarios... son mas similitudes que diferencias, porque esta claro que los que tenemos un negocio hay que cuidarlo mucho,... entonces aunque sean sectores distintos,

sí que tenemos una manera de pensar similar en cuanto a que tenemos que cuidar mucho el día a día con el cliente y con las personas que tenemos... es muy importante” (A07).

La confianza que facilita las interacciones en las redes es, si cabe, más importante para las empresarias debido a la naturaleza de las actividades que desarrollan.

“Yo tengo muy claro que necesito confianza ... no es lo mismo que tú me conozcas a mí que puedes decir “yo no sé como trabajan pero sé que es una chica simpática y cercana, por lo que he podido ver la guardería”, ..., cualquier buena cosa que puedan decir de ti es lo mas importante, en este sector sobre todo. Yo sé que dependo mucho de la imagen que la gente tenga de mí” “... desde el principio suelo dar confianza y la gente tiene confianza en mí y entonces pronto establezco vínculos...” (A07)

“(Cuando ofreces) un servicio intangible, tienes que crear además una confianza porque no lo pueden ver, no lo pueden tocar y no les queda otra que tú les des la seguridad de que pueden confiar en ti y luego al final ya veremos los resultados y si lo has hecho bien o no. Pues hasta ahora confío en ti y te lo doy a ti porque me has dado a mí esa confianza” (A08)

Sin embargo, se esfuerzan en resaltar que esa confianza no sólo viene dada por una interacción frecuente y directa, sino que una base fundamental se encuentra en su profesionalidad.

“Yo tengo un cliente que es superimportante y una empresa muy grande trabaja a nivel nacional y tiene sedes internacionales y no es que yo haya comido con ese hombre... le he visto una vez la cara, nuestra relación es por teléfono y correo electrónico...ya no es solo confianza, aunque lleve año y medio trabajando con él... es que no le he fallado en un año y medio, supongo que es también profesionalidad” (A08).

Observan como la falta de confianza se puede convertir en un obstáculo a la cooperación entre empresas, no obteniendo los beneficios que de ésta se pudieran derivar.

“En este sector no hay confianza... hay mucho recelo, esa es la palabra, antes había una asociación de... ya ni me acuerdo como se llama, de guarderías de Albacete, nos reuníamos de vez en cuando, pero había muchas personas de otros centros que no te daban información ninguna, ... Una persona de Barcelona nos

podría dar un curso maravilloso de nuevos talleres con los niños pero yo sola no lo puedo pagar, pero si fuéramos una asociación que nos organizásemos,... yo sé que si se crease una asociación tendríamos mas fuerza, pero sin embargo no se trabaja así, se trabaja cada una en su centro” (A07).

Un factor facilitador de la dimensión relacional del capital, es decir, de la confianza en la red es la percepción social. Ésta es una variable de la competencia social, que consiste en la habilidad para “leer” las intenciones de los demás, y que ha sido señalada como un aspecto clave para interactuar con otros cara a cara e incluso par obtener mejores resultados (Baron y Markman, 2003).

“Sí que he cambiado un poco, porque algunas veces he podido pecar de confiada y eso me lleva algunas veces a tener un poco de recelo con algunas personas y, sobre todo, para bien o para mal, a observar mucho el comportamiento de las personas. Cuando una persona viene aquí estoy analizando todo ... cuando mantienes una conversación la otra persona te da también mucha información por el tono y tal... entonces ahí personas que desde el primer contacto que he mantenido la relación ha sido muy cordial y en el segundo contacto he dicho “para los pies que” ..., para mi tiene mucha importancia lo poquito que yo se de psicología con los niños, entonces el día a día de analizar sus comportamientos, ver cómo nosotros interpretamos esos comportamientos y eso me ayuda a conocer un poco mas... el estar con personas y ver su forma de actuar, ... hay veces que me equivoco y mas con el contacto de las personas que es ... (imprevisible)” (A07)

“La intuición al final se alimenta de experiencia, de información, de observar...pero rápidamente ¿eh?, es una cosa que... por intuición yo paro una reunión, ¿por qué? Pues por intuición y luego ya después... Creo tantísimo en esto, que luego después es cuando nos damos cuenta “ah si, pues mira” (M13).

#### **4.4.5. Beneficios del capital social**

La mayor importancia concedida por las empresarias al mantenimiento y desarrollo de los contactos que pueden facilitar su actividad empresarial, a pesar de los problemas con los que se encuentran, ha estado favorecida por su capacidad para desarrollar las dimensiones cognitiva y relacional, pero también ha sido motivada por los múltiples beneficios que obtienen de su red. Entre ellos destacan los que se relacionan a continuación.

## Apoyo emocional

Las empresarias que forman parte de asociaciones empresariales de mujeres expresan que éstas les ayudan a sentirse menos solas en la dirección diaria de sus empresas, aumentan su confianza y, a través de ellas, consiguen alguna información. Si bien, puede que estas asociaciones al enfocarse en los intereses de la mayoría de sus socias, en sectores tradicionalmente femeninos, no ajusten la formación e información a las necesidades de empresarias en otro tipo de sectores.

“Me relaciono mucho con mujeres empresarias, estoy en la asociación de mujeres empresarias,...sí, aprendo mucho de las mujeres que conozco en la asociación, observo mucho y aprendo mucho de ellas. Yo creo que es más vínculos,... porque emprender es también emprender en la soledad, porque te lo comes todo tú, lo decides todo tú... entonces es como ir acompañada... me aporta acompañamiento” (A02).

“Yo creo que de cada persona se te van pegando cosas, ella es una persona muy luchadora y en este ámbito de empresa a veces te desmoralizas y piensas “¿yo qué hago aquí? ¿qué pienso yo de esto? siempre sufriendo...”, hay momentos malos y tener una persona que te dé esa fuerza y esos ánimos para salir y decir “si es que esto le pasa a todo el mundo”, porque es que te crees que eres única y que estás haciendo el tonto aquí muchas veces. Eso te da ánimo y te ayuda para salir adelante... No te sientes sola, te sientes acompañada en todo momento y te ayuda a conseguir tus objetivos...” (A01)

“Si, hay una asociación de emprendedores, pero nunca me he asociado porque no veo...y la asociación de empresarias se mueve muchísimo, organizan cosas, pero yo... a una cena pude asistir una vez. (Aportaciones ajustadas a tu sector?) De todo un poco, pero viene bien relacionarte con esa asociación porque encuentras apoyo emocional, parece que te escuchan porque han vivido lo mismo o han pasado incluso mas que yo, porque yo a veces me siento tan sola “madre mía este problema ... ¿cómo voy a salir de él?”, le doy tantas vueltas... y la vez que me senté con ellas a cenar yo decía “fjate lo que están pasando aquí, a lo mejor lo que he pasado no es nada con lo que están pasando ellas”... también se crean relaciones laborales...o información: vete al banco tal que me han dicho que ahora va a salir la línea ICO...” (A04)

## **Visibilidad**

A través del asociacionismo o de la creación de alianzas con otras empresas (incluidas las franquicias), se puede lograr visibilidad y ejercer como un grupo de presión para conseguir sus objetivos.

“Sí, yo me abro incluso a otras posibilidades, si actualmente no tengo relación con alguna empresa intento proponerles una colaboración, porque colaborando hay más relación y pueden surgir más oportunidades y eres más fuerte al unirte” (A05).

“Específicamente en (mi actividad) hay poquísima experiencia, es trabajar, es tener el respaldo de una organización a nivel nacional, gente que ya ha pasado a lo mejor por esas circunstancias y que te den esa ayuda, dentro de que cada provincia, cada empresa tiene sus particularidades, pero tenemos un apoyo... pues que es una organización a nivel nacional fuerte, que todos sufrimos lo que es la empresa y que aunque seamos pequeñas somos fuertes porque somos muchos y todos ayudan directamente desde cualquier parte. La verdad es que hay una buena comunicación, por lo menos entre gerentes” (A06).

“Yo creo que estar en ASEME es importante para no perder de vista que las mujeres tenemos nuestra lucha particular... tenemos que estar ahí y que nos cueste más trabajo que nos tomen en serio... no es que no nos tomen en serio... tenemos que trabajar más para que nos consideren de la misma manera que a un hombre... y sobre todo para tener cada vez más presencia en el mundo empresarial, más visibilidad y yo creo que la unión hace la fuerza...” (M17).

## **Referencias y Reputación**

Un tercer beneficio intangible, es la provisión de referencias a clientes, el “boca a boca”.

“Cuando ya un cliente importante empieza a confiar en nosotros, y confió un cliente muy importante como la Obra Social de CCM, entonces ahí se nos abrieron las puertas, porque veían que nuestro esfuerzo y nuestro trabajo llegaba y hacíamos las cosas más o menos bien, porque si no no nos hubieran vuelto a llamar ...a raíz de que confían en ti y los clientes... es una cadena ya ... pero hasta entonces ¡buah!, una lucha tremenda, porque nadie sabía lo que era, decían “no, nosotros con lo que tenemos nos vale”...”  
“Lo que te decía, no es lo mismo llegar tu solica con tu carpeta debajo del brazo y con un montón de proyectos a ver si cuele o

no cuela que llegar con una persona que es muy reconocida y que tiene una credibilidad bastante buena y aceptada en todos los ámbitos empresariales, porque está dando una garantía a tu empresa” (A01).

“A través de mi vida empresarial, la asociación de mujeres empresarias, yo llevo tres años, soy vicepresidenta de la asociación... la presidenta te lleva de la mano a que la gente te conozca y eso te ayuda muchísimo y te abre oportunidades que al principio no tienes,... la asociación de mujeres empresarias me ha ayudado a conocer otros contactos y a través de ellos poder acceder a otras oportunidades” (A05).

Las empresarias entrevistadas en Albacete, a diferencia de las madrileñas, describen la ciudad como una comunidad donde todos se conocen y que, por lo tanto, facilita conocer a personas importantes para el mundo empresarial y usar esos contactos para acceder a información y otros recursos.

“Me fui a visitar a mis amistades y me empezaron a dar paquetes... un amigo me mandaba al otro, el otro a no se quién, así... Albacete es muy pequeño y no cuesta que te conozcan en todos lados” (A04).

### **Información, experiencia y conocimientos**

Aunque estos recursos pueden encontrarse en una gran variedad de fuentes...

“Ya una vez que sabemos lo que queremos para el proyecto, dependiendo de las necesidades que tengamos nos distribuimos y al final encontramos lo que necesitamos, muchas veces los conocimientos los buscamos en la universidad, en expertos con los que estamos relacionados, nos nutrimos de toda la gente que tenemos alrededor para adquirirlos” (A01).

“Utilizo todo, procuro preguntar porque hay algunas veces que yo no sé algo, pillo a un padre y le digo “oye, mira tú que estás enterado de esto o tú que trabajas en tal organismo oficial ¿me puedes preguntar...?”, o a la chica del sindicato “tengo este problema” o a la asesoría a nivel laboral “mírame esto...” Aprovecho mucho la información, también de mi abogado “oye, tú que conoces a tanta gente a ver si me puedes poner en contacto con una empresa que necesito..., que tengo esta duda o a ver si me puedes informar” Tengo personas a mi alrededor que sé que les puedo preguntar.” (A07)

Sin duda, una de las más importantes son los contactos con otros empresarios y empresarias...

“En otros empresarios buscamos estar al día,... ver qué está haciendo el uno, qué está haciendo el otro, por dónde te puedes mover más. Sí se obtiene información, la experiencia de uno también se transmite al otro... como en la asociación, pues eso, a mí me ha servido muchísimo, porque te descargas de los problemas que tienes “bueno, pues me está pasando esto, a ti te está pasando?” ese nexo de información sí que es muy beneficioso...” (A01).

“La gente tiene que formarse, que hay que estar ahí y ser competitivos y no dejarnos para nada... pero yo puedo decirte que lo que más me ha ayudado ha sido la gente, el contacto con empresarios que es la gente que está batallando realmente, no quien te da lecciones sino quien ha aprendido de ellas y a lo mejor no tiene la mejor titulación del mundo, pero tiene una empresa rentable” (A06).

“Pues si te digo la verdad (de dónde surgió la oportunidad de negocio)... ah, sí, fue a través de un veterinario, que trabaja en una integradora de pollos, un contacto por una amistad de una de mis socias,... nos habló de la necesidad que iba a haber de estos análisis porque había salido un decreto ley que iba a obligar a las granjas a tener estos análisis...” (A03).

“(El asociacionismo) es fundamental, sola no puedes ir por la vida y menos en estos sectores singulares,...no solo porque la gente te enseña cómo hace las cosas y las posibles colaboraciones que te puedan abrir puertas o no...es que es la única forma de estar informados de lo que está pasando en el sector en todo momento e incluso de lo que va a llegar,... que te puedes adelantar y tienes esa ventaja” (A08).

#### **4.4.6. ¿Cómo hacer un uso efectivo de las redes?**

Consciente o inconscientemente, las empresarias entrevistadas buscan ofrecer consejo que pueda servir a otras para afrontar con más solvencia los problemas anteriormente referidos. Así, mencionan varios aspectos que pueden facilitar el uso efectivo de las redes.

#### **Inteligencia emocional**

Entendida como la habilidad para analizar e interpretar las emociones propias y las de los demás y usar esa información

para guiar los pensamientos y las acciones (Salovey y Mayer, 1990: 189).

“Yo creo que las mujeres lo que deberíamos hacer siempre es, por lo menos, aprovechar esa faceta que tenemos de ver las cosas desde distintos puntos de vista ... analizar mas quizás a la hora de tomar una decisión factores emocionales y yo creo que eso lo debemos utilizar como una ventaja” (M17).

“Sí, voy aprendiendo continuamente, voy evolucionando continuamente, sí...ya me anticipo... ideas que surgen si no se pasan a la acción en un momento de calor inmediato luego no fructifican. Ya entiendo cómo me toman al principio “uy, que graciosa, cuantas ideas tiene...”, siempre llevo la cosa a otra reunión, otra reunión, hasta que ya hay un contacto personal. Entonces ahí, al principio me mosqueaba y ahora es, bueno, estoy en una sociedad que está así, esto está en nuestra cultura y no voy a culpar tampoco a nadie, ¿no? entonces voy teniendo muchísima paciencia y aprendiendo a separar lo personal de lo profesional, en lo profesional no dejo ahora que entren las relaciones personales. Tú y yo podemos tener una diferencia personal, pero ahora soy capaz de trabajar contigo y que no me afecte, antes no podía... por ejemplo “uy con esta gente que mal, madre mía”... pero no, es que hay una esfera profesional y puedo no entenderme con esta persona o puedo haber tenido cualquier diferencia personal, pero ahora he aprendido a distinguirlo, en la esfera profesional hablamos de lo profesional y eso se queda fuera, luego si no nos vamos de café, pues contigo pongo ese límite pero aprendo a distinguir lo profesional... es una de las cosas ... claro, hay muchas cosas que van cambiando con el tiempo” (A02).

## Reciprocidad

“El valor que las redes tienen ahora en mi vida, tienen mucho... y estar vinculada. Dialogo más y escucho más. Antes era más inconsciente, transmitía información... “oye, a ver si se hace esto, ya me llamarás, adiós”, no, no, yo ahora intento hablar hasta que yo veo que ha encajado algo,... Yo lo que quiero es... eso, ahora me preocupo mucho más de la comunicación” (A02).

“Dentro de estos núcleos es muy importante la seriedad, la forma en cómo te presentas, tienes que transmitir una cierta seriedad. Los contactos, a pesar de estar en una misma asociación, no se abren a ti solamente por asistir a una reunión, sino que de verdad tienes que colaborar y ellos saber que estás ahí...” (M13).

## **Aumentar el alcance de la red**

“Intentamos relacionarnos lo máximo posible, ... hemos tenido la suerte que encajamos bastante bien, si uno se mueve por un sitio el otro se mueve por otros sitios... tenemos un objetivo común que es sacar adelante la empresa, yo a lo mejor me he relacionado más con el tema mujeres empresarias y el se ha relacionado mas con el tema universidad u otro tipo de contactos que también nos aportan mucho a la empresa” (A01).

Asimismo, se recomienda establecer relaciones estrechas con mentores que les aporten credibilidad y les permitan “tomar prestado” capital social en vez de conseguirlo por ellas mismas debido a su menor legitimidad (Burt, 1998).

“Yo creo que un mentor es algo que cada mujer o cada profesional debe de tener, muy importante,...” (M13).

## **Establecer un equipo mixto en sectores masculinos**

Como señala Godwin et al. (2006), establecer un equipo mixto puede beneficiar a las empresarias en industrias tradicionalmente masculinas; en las que ellas, debido a los estereotipos de género, se enfrenten a mayores obstáculos para movilizar los recursos necesarios.

“Si, ahora mismo en investigación te puedo decir que el 70% son mujeres, los laboratorios están llenos de chicas, ... yo es que he estado rodeada de mujeres siempre... ya a la hora de ser empresario la cosa cambia, porque sí que hay mujeres que se han lanzado a la empresa pero siempre respaldadas por un hombre, ya sea su padre, su marido, eso si que es verdad... dos o tres casos se me ocurren, que ellas son las directoras o son las empresarias pero siempre han tenido el apoyo de un hombre” (A03).

## **Extensión del “neg-ocio” al tiempo de ocio**

“La empresa tiene como dos partes, una es la parte técnica que es para sacar los proyectos adelante para lo que estamos contando con gente muy profesional y otra es la parte de cara afuera, que es donde consigues los clientes. Nuestra labor, de los socios, debería ser siempre de cara afuera, que es lo que yo más he aprendido, de cara a venta de productos, de que los clientes... ganas muchas veces mas si te vas de cena con alguien, porque te conoce y demás y luego confía en ti para darte un proyecto, que si haces

un proyecto que de verdad está bordado y se lo presentas a alguien que no conoces, eso funciona así, nos guste más o nos guste menos” (A01).

### **Participación en cargos de asociaciones**

“Me fui vinculando al sector, seguí vinculándome al sector... entre tres empresas formamos la asociación en Castilla La Mancha y ahora soy la vicepresidenta... que eso es lo que ha cambiado todo... ya te llegan todas las comunicaciones, ya estás en las bases de datos de todas las instituciones, participas en ellas...”  
“Estoy encantada de estar aunque tenga que echar viajes...eso nadie lo paga, ¿eh? Que la gente se cree que cobras, yo no he cobrado nunca y te llevan frita... pero si estás en una asociación profesional y tú no te implicas y no participas estás pagando la cuota mensual o anual, pero no te sirve de nada... no estás conociendo a la gente, no te estás enterando de lo nuevo que hay, no hay nadie con quien hayas establecido una amistad...” (A08).

### **Olvidarse de prejuicios**

“No sé... tampoco he ido nunca con el recelo... es que hay muchas mujeres que van con el recelo, con el pie echado “a ver si porque soy mujer y soy joven van a ir a ligar conmigo o van a ir con una actitud de poco respeto o con una confianza que no la tendrían con otro profesional”, es que van así... echan la mano super marcada, ¿eh? Como diciendo “hasta aquí” y el otro dice “esta mujer qué se piensa, que yo voy a hacer un negocio”, estamos haciendo negocios y nos beneficiamos los dos, yo creo que es esa actitud...” (A08).

### **Cuidar a los clientes importantes**

En lugar de intentar personalizar las relaciones con todos los clientes, algunas empresarias enfatizan que refuerzan activamente las redes sólo con esos clientes que contribuyen directamente o por reputación a la base de clientes y a los ingresos de la empresa.

“En todas las empresas hay un 20-30% de clientes que te generan el 80% de la facturación y luego hay otro 20% ... esa regla siempre es así, entonces al final está claro que tu peleas porque estén contentos los que te están produciendo la mayoría de la facturación y con los demás pues intentas tener un nivel de servicio y de calidad apropiado... pero esos son mas volubles ¿no?,

vienen y van, te compran, te dejan de comprar, te llaman... pero bueno, está claro aumenta la base de clientes si lo estás haciendo bien” (M17).

Las redes de contactos aportan tanto un apoyo emocional, señalado como el recurso más importante o al menos el más buscado por el empresariado, como un refuerzo más instrumental, lo que se refleja en aspectos estratégicos como la accesibilidad a las redes de sus contactos que valoran como muy útiles o que los contactos puedan aportar conocimientos o recursos críticos para el desarrollo empresarial.

Las empresarias tienen un menor asociacionismo, redes más pequeñas y concentradas en los contactos con los que mantienen relaciones estrechas o fuertes –familia y amigos- de los que reciben más capital social; y esto podría considerarse una limitación si implica que no se han desarrollado otro tipo de contactos. Pero, por otro lado, las empresarias parece que han desarrollado significativamente más las dimensiones cognitiva (percepción de premisas compartidas con los contactos de su red) y relacional del capital social (las relaciones se basan en el respeto mutuo y la ayuda), lo que debería redundar en una mayor efectividad en el intercambio de información y otros recursos.

Se observa que las empresarias que movilizan más recursos a través de la red son aquellas más consolidadas en su función empresarial, ya que llevan al frente de su empresa más tiempo, y aquellas que estratégicamente buscan una mayor utilidad de los contactos de su red de discusión. Lo que indica que, con el tiempo, la capacidad para acceder e interactuar con otros contactos se vuelve más estratégica y planificada.

Sin embargo, de las entrevistas se puede deducir que algunas empresarias pueden haber interiorizado que la búsqueda de capital social sustenta el estereotipo socialmente construido de que como mujeres son indecisas y no pueden valerse por sí mismas y esto les hace ser menos proactivas en el uso de sus redes. Sin embargo, el capital social es clave en el mundo empresarial. Así, la mayoría de las entrevistadas señala que su éxito empresarial está positiva y directamente relacionado con el apoyo que han recibido de su red de contactos, como también evidencian otros estudios. Por ello, hay que concien-

## **4.5. Conclusiones**

ciar a las empresarias de que el cambio en la cultura y en la estructura empresarial pasa porque ellas tengan una actitud más activa contactando con otros agentes del mundo empresarial y participando en asociaciones.

Esta actividad generadora de redes empresariales muchas veces se ve limitada porque las empresarias perciben que su tiempo es limitado, generalmente debido a sus responsabilidades familiares y domésticas, lo que les lleva a una gestión muy pragmática de éste. Sin embargo, deben ser conscientes de que la cultura empresarial dominante es masculina y, por ello, el momento y el lugar de hacer un negocio no se limitan al horario de oficina, sino que se extienden a momentos de ocio, donde se refuerzan lazos y se intercambia información.

Es preciso identificar relaciones relevantes y beneficiosas para la empresa, generar esos contactos y hacer uso de ellos; y esta actividad necesita ser planificada. Estas relaciones facilitan colaboración y cooperación para conseguir beneficios mutuos. Por tanto, es muy importante entender cómo funcionan estas relaciones y que hay que mostrar reciprocidad para conseguir relaciones “transaccionales” que permitan acceder al capital social. Es decir, no sólo consiste en recoger los beneficios de la red, sino que también hay que realizar cierta inversión en las relaciones sociales. Por lo que también han de ser conscientes de que el mantenimiento de las redes tiene costes de tiempo y posiblemente financieros y, por tanto, deben ser estratégicas en su uso comparando dichos costes con los posibles beneficios (también los intangibles como refuerzo de la confianza o como medio para integrarse en la vida social de su comunidad).

Por último, aunque las redes externas son muy importantes, las empresarias también pueden aprovechar mejor las redes internas, con y entre sus empleados, a través de una mejor formación y/o una mayor delegación de responsabilidades. La red de la empresaria puede hacerse más diversa al acceder a las redes de sus empleados. También se observa una mayor tendencia por parte de las empresarias a formar equipos y, en sectores tradicionalmente femeninos, éstos están compuestos significativamente más por otras mujeres.

# *Capital financiero*

.....

V

.....

**5.1. Introducción** Algunos estudios apoyan la existencia de una “falta de financiación”, sugiriendo que “puede haber “barreras” importantes que impidan a las PYMEs acceder a la financiación” (Hutchinson 1995: 231). Por ejemplo, Winborg y Landstrom (2001) señalan que los problemas financieros limitan el desarrollo de las PYMEs, porque muchas de ellas no son capaces de acceder a la financiación para hacer crecer sus empresas, de la que a menudo sí disponen las grandes empresas. Con respecto a las empresas dirigidas por mujeres, Carter y Allen (1997) observan que la disponibilidad de recursos financieros es el factor principal en la explicación de su crecimiento.

Sin embargo, Gibb (2000: 24) señala que estos estudios han encontrado muchas dificultades para probar “una falta de financiación bancaria para las PYMEs” que, por otro lado, tampoco tienen una “alta demanda insatisfecha” de otras fuentes de financiación. Así, puede que muchos empresarios y empresarias de PYMEs conscientemente decidan no solicitar financiación externa dados los riesgos que conlleva o la pérdida de control de sus empresas; pero si estos aspectos de la demanda no se estudian, se perpetúa el mito de la “falta de financiación bancaria” (Gibb, 2000). Así, puede que los niveles de deuda en las PYMEs “reflejen una preferencia desde el punto de vista de la demanda y no sólo deficiencias de la oferta” (Hamilton y Fox, 1998: 246). El objetivo principal de este capítulo es observar si para las mujeres es más difícil que para los hombres conseguir financiación externa para sus empresas o tienen otras preferencias.

**5.2. Revisión de la literatura** **5.2.1. ¿Tienen las empresarias dificultades específicas para conseguir financiación?**

Hay muy poca información sobre la financiación disponible para las pequeñas empresas (Cosh y Hughes, 2000). El mayor escollo en relación con la financiación de nuevas empresas son las limitaciones a las que se enfrenta el empresario para conseguir fondos externos (Levenson y Willard, 2000), debido a que, normalmente, no tienen experiencia, un historial crediticio y/o un aval financiero (Cassar, 2004). Como no pueden acceder a los mercados tradicionales de capitales del mismo modo que las empresas de mayor tamaño, normalmente dependen de fuentes informales de financiación como aportaciones personales, préstamos de la familia y amigos, préstamos hipotecarios o tarjetas de crédito –forma de finan-

ciación más cara y, por tanto, un sustituto imperfecto de los préstamos-. Los bancos son la principal fuente de financiación externa para las PYMEs (Cole y Wolken, 1996), si bien en la literatura se ha observado que la obtención de esta financiación puede depender de la naturaleza de la relación entre el banco y el prestatario (Uzzi, 1999; Carter et al., 2007).

En la literatura previa se encuentra evidencia de patrones de financiación distintos entre las empresas dirigidas por mujeres y las dirigidas por hombres (Brush et al., 2001; Coleman, 2000). La mayoría de los estudios observa que las empresas dirigidas por mujeres comienzan su actividad con menores niveles de capital financiero en comparación con aquellas dirigidas por hombres (Alsos et al., 2006; Shaw et al., 2009), aproximadamente un tercio (Carter y Rosa, 1998). Asimismo, se argumenta que adquirir capital, sobre todo de instituciones financieras es más difícil en el caso de las empresas dirigidas por mujeres (Carter y Rosa, 1998; Coleman, 2002; Carter et al., 2003; Marlow y Patton, 2005; Hill et al., 2006; Orser et al., 2006). La falta de capital financiero se ha señalado como una de las razones principales por la que las empresas dirigidas por mujeres tienen un menor ratio de crecimiento y un menor resultado económico (Carter y Rosa, 1998; Watson, 2002; Alsos et al., 2006).

Se ofrecen diversas razones que pueden agruparse en tres categorías: diferencias estructurales entre empresas de hombres y empresas de mujeres; diferencias en la demanda de financiación y discriminación de género en relación a la oferta de financiación.

Con respecto a las diferencias estructurales, se argumenta que las mujeres normalmente operan en industrias maduras y altamente competitivas como el comercio minorista, los servicios personales y los servicios de cuidado, los cuales tienen poco potencial de beneficio y crecimiento (Brush et al., 2006) y con pocos activos que ofrecer como aval (Coleman, 2000). Así, normalmente sus empresas son de menor tamaño y menos rentables (Orser et al., 2006), pero con menos necesidades de financiación. Todo ello hace que los bancos y otros proveedores de capital perciban las empresas dirigidas por mujeres con un menor atractivo para invertir (Coleman, 2000) y sea muy difícil conseguir préstamos bancarios (Coleman 2002) y financiación de empresas de capital riesgo (Brush et al., 2002).

Además, los hombres pueden tener más sencillo el acceso a la financiación porque normalmente pasan del empleo por cuenta ajena al auto-empleo; mientras que las mujeres crean la empresa partiendo de situaciones más diversas como el despido, el desempleo o una carrera interrumpida por la maternidad (Fielden et al., 2006: 34; Fielden et al., 2010). Por otro lado, las mujeres pueden tener menos oportunidad de desarrollar su capital humano ya que por la segregación vertical suelen ocupar puestos con menor remuneración y posibilidades de conseguir experiencia directiva, siendo esta desventaja educacional una barrera clave en la obtención de préstamos (Coleman, 2004). Así, algunos estudios atribuyen la falta de financiación a menores niveles de experiencia directiva y menos participación en redes empresariales formales - como asociaciones- (Carter et al., 2003; Carter y Shaw, 2006; Orser et al., 2006). Otros sugieren que las mujeres ganan significativamente menos que los hombres y que, por ello, invierten menos fondos propios en su empresa (Roper y Scott, 2009).

Aquellos estudios que ofrecen una perspectiva desde el punto de vista de la demanda, parecen indicar que las empresarias utilizan las fuentes formales de capital – como préstamos bancarios- con menor frecuencia que los empresarios (Watson, 2006; Zimmerman-Treichel y Scott, 2006) y, sin embargo, se apoyan más en sus aportaciones personales y otras formas de financiación (Arenius y Autio, 2006; Constantinidis et al., 2006)<sup>18</sup>. En algunos casos esta menor financiación externa parece una cuestión de elección personal (Watson, 2006), que puede ir ligada a un fuerte deseo de no contraer obligaciones con otros agentes (Morris et al., 2006), a una falta de formación para presentar la información financiera en el formato requerido por los bancos (Coleman, 2002), a que sean más aversas al riesgo (Jianakoplos y Bernasek, 1998; Watson y Robinson, 2003, Watson et al., 2009) o a que quieran mantener el control por lo que limitan la frecuencia y cantidad de sus solicitudes de financiación (Zimmerman-Treichel y Scott, 2006). Roper y Scott (2009) investigan –con datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)- si las mujeres “perciben” que afrontan mayores ba-

---

<sup>18</sup> Son pocos los estudios que sugieren que las empresarias prefieren operar con bajos niveles de aportaciones personales (Fay y Williams, 1993).

rreras financieras cuando deciden crear su empresa que los hombres. Mientras que se observa una diferencia significativa, los datos no permiten comprender mejor el por qué de esta diferencia que tiene un efecto muy negativo en el ratio de creación de empresas por mujeres. Algunos apuntan a que estas barreras están creadas por la socialización, la educación, las responsabilidades familiares y la falta de capital humano y social (Hill et al., 2006).

En cuanto a la tercera razón, ningún estudio ha podido confirmar que las empresarias estén claramente discriminadas por los bancos, es decir, se observa un acceso similar a los préstamos bancarios (Haynes y Haynes, 1999<sup>19</sup>; Zimmerman-Treichel y Scott, 2006). Coleman (2000) apunta a que las empresarias tienen un acceso al crédito comparable al de los empresarios, pero el hecho de que lo obtengan en peores condiciones – puede que se les requirieran más avales o unos tipos de interés más altos por el pequeño tamaño de su empresa o el menor tiempo de relación con la institución bancaria -, puede influir en su intención de buscar financiación externa. Los resultados de Watson et al. (2009) no evidencian ni que haya un diferencial en la financiación de las PYMEs australianas desde el lado de la oferta ni de que el empresariado (en especial el femenino) se desanime a solicitar préstamos a una institución financiera porque piense que su solicitud será rechazada. Sus resultados apuntan a que las razones desde el lado de la demanda (en concreto, en cuanto a la propensión al riesgo y al deseo de mantener el control) juegan un papel más importante en las decisiones sobre la estructura financiera del pequeño empresariado. Sin embargo, en el reciente estudio de Carter et al. (2007), utilizando metodología experimental y cualitativa, se observa que si bien existen similitudes en los criterios para evaluar las solicitudes de hombres y mujeres como potenciales prestatarios hay ligeras diferencias en la importancia que se le concede. También se observa que hay ciertas diferencias en los procesos usados por empleados y empleadas para negociar las solicitudes con instancias superiores del banco.

---

<sup>19</sup> Aunque suelen financiarse en mayor medida con préstamos de familiares y amigos.

### 5.2.2. ¿Tienen las empresarias distintas preferencias en cuanto a las fuentes de financiación?

La teoría de la jerarquía de preferencias (*Pecking Order*), desarrollada por Myers (1984), argumenta que las empresas con asimetrías de información deben financiar sus nuevas inversiones, primero internamente, a continuación con deuda de bajo riesgo y finalmente con inversión de capital por agentes como empresas de capital riesgo o *business angels*. El hecho de que las asimetrías de información sean incluso más pronunciadas en las pequeñas empresas que en las grandes, sugiere que esta teoría tiene más importancia para las primeras; lo que se ha demostrado en algunos estudios (Chittenden et al., 1996).

Con respecto de las percepciones y conducta financiera del empresariado en función de su sexo, algunos estudios previos observan pocas diferencias (Alsos et al., 2006); pero la mayoría han señalado que las actitudes y preferencias en la elección de fuentes de financiación varían entre empresarias y empresarios (Jianakoplos y Bernasek, 1998; Watson y Robinson, 2003; Constantinidis et al. 2006). Watson (2006) plantea que las diferencias entre empresarios y empresarias en términos de los niveles relativos (en lugar de absolutos) de financiación externa se explican mejor por la teoría de la jerarquía de preferencias que por la existencia de una potencial discriminación bancaria.

Eriksson et al (2009) observan que las mujeres con más frecuencia usan recursos de otros socios como fuente de financiación<sup>20</sup> y que no hay diferencias en el uso de préstamos bancarios<sup>21</sup>. El primer resultado puede interpretarse como que las mujeres eligen fuentes de financiación influenciadas por su mayor nivel de aversión al riesgo o su deseo de mantener el control evitando obligaciones de pago. El segundo de los resultados, contradice algunos estudios previos, pero al igual que Coleman (2000), sugiere que las empresas dirigidas por mujeres no evitan pedir préstamos, al menos al nivel que indican otros estudios.

Estos autores también analizan las actitudes del empresariado ante las fuentes de financiación; observando que las mujeres tie-

---

<sup>20</sup> Y eligen esta fuente, al menos parcialmente, porque tienen una actitud positiva o de preferencia hacia ésta.

<sup>21</sup> Este último resultado puede deberse a que tampoco observan diferencias de tamaño o rentabilidad de las empresas en función del sexo del empresariado.

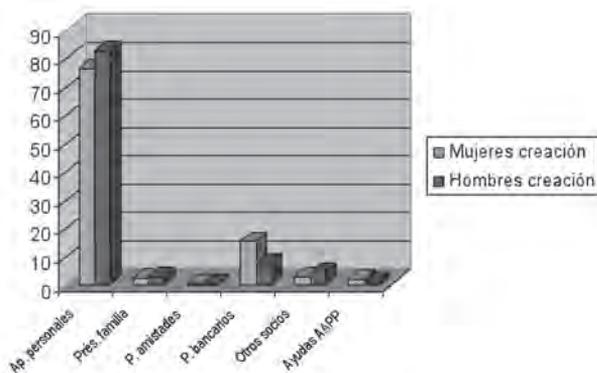
nen una actitud más positiva hacia el préstamo bancario que hacia el uso de beneficios reinvertido (las dos fuentes utilizadas con mayor preferencia por el empresariado). La tercera elección para ambos grupos es inversión adicional de los socios, teniendo las empresarias una actitud más positiva hacia esta fuente de financiación en comparación con los empresarios.

En este apartado se llevará a cabo un análisis cuantitativo para estudiar la estructura de capital financiero del empresariado, que como se ha planteado puede mostrar tanto restricciones de oferta como preferencias por parte de la demanda. A continuación se expone la tabla y gráficos que indican cuáles han sido las fuentes de financiación más utilizadas por el empresariado de la muestra tanto en la creación de la empresa como en el momento de la encuesta.

### 5.3. Estudio cuantitativo

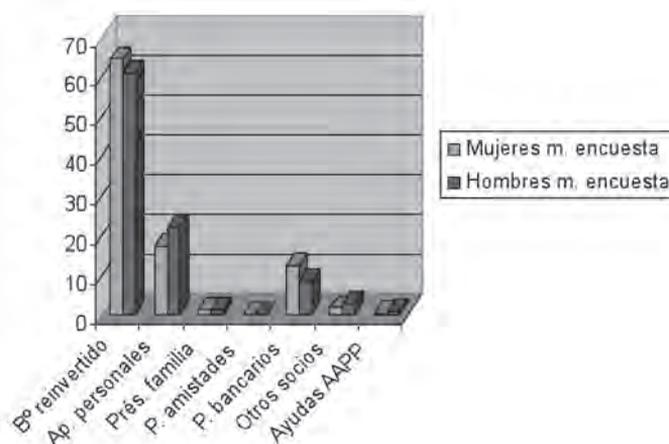
	B° reinvertido	Apor. Pers.	Prés. familia	P. amistades	P. bancarios	Otros socios	Ayudas AAPP
Mujeres m. creación		76,33	2,46	0,41	15,35	2,94	1,86
Hombres m. creación		82,78	2,8	0,53	7,58	4,63	0,92
Mujeres m. encuesta	64,48	17,19	1,16	0	12,43	1,89	0,35
Hombres m. encuesta	61,19	22,13	1,13	0,14	8,57	2,84	0,84

Figura 5.1. Fuentes de financiación en el momento de creación de la empresa



Se puede observar (Figura 5.1. y Tabla 5.1) que la fuente de financiación más utilizada tanto por empresarias como por empresarios en el momento de la creación de la empresa son las aportaciones personales, seguidas por los préstamos bancarios y las aportaciones de otros socios. Si bien, las empresarias se inclinan significativamente más por los préstamos bancarios y los empresarios por las aportaciones personales (Tabla 5.2.).

Figura 5.2. Fuentes de financiación en el momento de la encuesta



Sin embargo, en el momento de la encuesta (Figura 5.2.) las tres fuentes de financiación más utilizadas son los beneficios reinvertidos, las aportaciones personales y los préstamos bancarios, pasando las aportaciones de otros socios a un cuarto lugar. Como ocurría en el momento de la creación, se observa que las empresarias se inclinan significativamente más por los préstamos bancarios y los empresarios por las aportaciones personales (Tabla 5.2). Este resultado podría estar en relación con la observación de Roper y Scott (2009) de que las mujeres ganan significativamente menos que los hombres antes de crear la empresa y que, por ello, invierten menos de sus propios fondos en la empresa. Y, también con los de Coleman (2000) y Eriksson et al (2009) que señalan que las empresarias tienen más tendencia a la financiación a través de préstamos bancarios de lo que se ha señalado en estudios previos.

En cualquier caso, los individuos deben definir la cantidad de dinero que necesitarán y, a continuación, buscar el prestamista apropiado. Parece confirmarse la teoría de la jerarquización de preferencias, dado que el capital propio y los préstamos familiares suelen utilizarse en la creación de la empresa y después, cuando la actividad ya está más consolidada, se recurre a los bancos y a la reinversión de los beneficios extraordinarios.

La mayoría del empresariado afirma que no se le ha denegado el préstamo por ninguna fuente de financiación ni en el momento de la creación (84%) ni en un momento posterior (78%). En cuanto a la denegación de préstamos bancarios<sup>22</sup>, se observa que el porcentaje aumenta ligeramente desde el momento de la creación (12,1%) al momento de la encuesta (16,1%) y no hay diferencias significativas de denegación entre empresarios y empresarias. Este último resultado está en la línea de los obtenidos en otros estudios (Fraser, 2006; Zimmerman-Treichel y Scott, 2006; Vos et al., 2007). Los ratios de denegación son similares a los obtenidos por estudios en otros países: 12% en Australia (Watson et al., 2009), 10% en Estados Unidos (Levenson y Willard, 2000) y 11% en el Reino Unido (Fraser, 2006).

Los test de diferencias de medias permiten observar si existen diferencias en el capital financiero en función del sexo del empresariado en el momento de la creación de la empresa y en el momento actual. También se estudia la estructura financiera de la empresa en esos dos momentos del tiempo para analizar las diferencias en las fuentes de financiación entre las empresas dirigidas por mujeres y aquellas dirigidas por hombres. Para poder estudiar en mayor detalle las preferencias en cuanto a las diferentes fuentes de financiación por parte de las empresarias, en el estudio cualitativo se indaga en este aspecto.

---

<sup>22</sup> Estos datos se obtienen para N= 753. Sólo cuatro casos y todos ellos empresarios señalan haber tenido una denegación de préstamo por parte de la familia en el momento de la creación.

Tabla 5.2. Diferencias de medias significativas en el capital financiero en función del sexo del empresario

	Test t	Significatividad
<b>MOMENTO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA</b>		
Capital financiero (N=1022)	-0,475	0,635
Porcentaje de aportaciones personales	2,701	0,007 (+ H)
Porcentaje de préstamos bancarios	-4,209	0,000 (+ M)
<b>MOMENTO DE LA ENCUESTA</b>		
Capital financiero	2,655	0,008 (+ H)
Porcentaje de beneficios reinvertidos	-1,092	0,275
Porcentaje de aportaciones personales	2,004	0,045 (+ H)
Porcentaje de préstamos bancarios	-2,136	0,033 (+ M)

Los resultados de la tabla anterior (5.1.) contradicen el resultado de estudios previos acerca de que las mujeres crean sus empresas con menos capital financiero que los hombres (Carter y Rosa, 1998; Shaw et al., 2009); pero sí que se observa que las empresas dirigidas por hombres se han capitalizado más desde el momento de la creación, puesto que, en el momento de la encuesta, sí que es mayor el capital financiero de las empresas dirigidas por hombres. Por tanto, aunque en términos relativos puedan tener más préstamos bancarios, esto no significa que sea así en términos absolutos.

#### 5.4. Estudio cualitativo

La reticencia o la dificultad para conseguir financiación externa es una de las principales barreras al crecimiento de las empresas dirigidas por mujeres. En este apartado dedicado al estudio cualitativo nos aproximamos a las distintas fuentes de capital y a las actitudes ante las mismas de las entrevistadas. En primer lugar se recogen las fuentes que podríamos denominar propias o internas, dedicando especial atención a la financiación a través del ahorro (*bootstrapping*). A continuación, se estudian las fuentes de financiación bancaria e institucional (ayudas); para terminar con la visión dinámica del aprendizaje sobre dirección financiera que proporciona la actividad empresarial.

#### **5.4.1. Aportaciones personales, reinversión de beneficios y préstamos familiares.**

##### **Aportaciones personales**

De las entrevistas se desprende que las aportaciones personales han sido en numerosas ocasiones la única fuente de financiación en el momento de creación de la empresa. Además, la actividad de servicios contra pedido de la mayoría de estas empresarias, permite que puedan financiarse con el cobro de los proyectos, con lo cuál muchas de ellas no perciben la necesidad de buscar otros tipos de financiación.

“Recursos financieros, no, intento colarme sin inversión para hacer un proyecto, claro, porque yo no tengo industria y no lo necesito, ...Como ya te digo, gracias a Dios, nuestra empresa es de servicios entonces vamos contra proyecto, si un proyecto determinado necesita X recursos, si necesita muchos recursos, entonces intentamos hacer otro tipo de acuerdo comercial con esa empresa, pero intentamos tener todo atadísimo para que no se nos escape y aún así te pueden pasar cosas. Pero, no tenemos que acudir a líneas de crédito a cosas de ese tipo, de momento, porque vamos contraproyecto, este proyecto vale tanto y estos son los recursos necesarios para hacerlo, no tenemos que comprar material, por así decirlo e invertir muchísimo para sacar ese producto... nosotros primero vendemos y luego ya asignamos recursos” (A02).

“Recursos financieros no teníamos ninguno. Nosotros, como es una empresa de servicios, al principio pusimos nuestro trabajo. Yo puse el dinero que me habían dado en la beca, que eran 500.000 pesetas, y cada uno puso lo mismo para pagar las mesas, para tener un fondo para autónomos hasta que nos pagaran”  
“Hombre, a lo mejor algún proyecto nos requiere que tengamos que pedir una línea de crédito de no se cuánto porque no tenemos efectivo, pero intentamos evitar esas situaciones porque sabemos que nos ha ido bien yendo poco a poco, entonces no queremos meternos en grandes proyectos que no podamos abarcar, porque a lo mejor nos perjudica a la larga, no sé...”(A01).

##### **Reinversión de beneficios**

Las empresarias son conscientes de la alta mortandad de empresas en los primeros años de vida y, por ello, si cabe durante esos años el porcentaje de beneficios destinados a la reinversión es mayor.

“Todas aportamos lo mismo y de momento no se va a hacer reparto de beneficios, los beneficios se utilizan para invertir, pues no tenemos previsto... a lo mejor de aquí a 2 o 3 años podemos empezar con repartos” “Para la inversión que vamos a realizar este año no vamos a necesitar recursos externos ... tal y como están las cosas no nos gustaría tener que pedir un crédito ni nada, entonces con el beneficio del año pasado pues vamos a comprar otro par de equipos y este año esperamos no necesitar crédito, pero bueno siempre que necesitamos algo lo primero que hacemos es buscar, buscar cualquier tipo de ayuda, subvenciones” (A03)

A veces las empresarias pueden preferir crecer por reinversión de sus propios beneficios y no tener el estrés de deber dinero a un banco, lo que también perciben más arriesgado.

“Es una empresa pequeña que no recurre a facturación externa ... no queremos pedir financiación, nada mas que el PIPE, ... esta oficina la compramos porque en los dos primeros años tuvimos un superávit y dijimos ¿qué hacemos? reinvertirlo en la empresa... aquí lo que se gana a mayores se reinvierte ... . Bueno ¿es la manera de que la empresa se vaya haciendo fuerte, no? entonces en ese sentido sí que vemos que nos tardan muchas veces en pagar desde que nosotros damos la factura y hay veces que tenemos problemas de caja, porque tú tienes que pagar los salarios de la gente y muchas veces, por decirlo así, adelantas el trabajo, y luego tardas en poderlo cobrar ... de ahí el hecho de que ser pequeños estructuralmente nos da mucha fortaleza, porque no tenemos que coger proyectos que no nos gusten por el hecho de mantenernos. Entonces, yo tengo la sensación de que si lo hiciéramos, nuestro trabajo no sería de calidad, a lo mejor no es verdad, pero no me sentiría cómoda porque tendría que coger más trabajo para pagar la plantilla” (M15).

### **Préstamos familiares**

Las empresarias más jóvenes, que normalmente se constituyen como autónomas o sociedades civiles, empresas en las que los individuos tienen responsabilidad ilimitada por las deudas contraídas, son las que más recurren a esta fuente de financiación, ya que tampoco han podido acumular los fondos propios en su breve vida laboral. El no tener avales o un historial crediticio hace que no contemplen la posibilidad de otras fuentes de financiación.

“Económicamente estamos fatal, no tenemos liquidez porque esta empresa nos dejó un montón de deudas... y remontarnos

una vez, remontarnos otra vez, cuesta... gracias a mi padre que también me ha dado dinero, porque los bancos me cortaron el grifo hace años .....(¿avales por ser autónoma?) Eso es, aunque les he llevado dossiers de la empresa y del nuevo proyecto, nada de nada, no me ayudan,... Sí, pero ahora he recortado esos también, porque yo no puedo estar pidiendo cada dos por tres dinero a mi padre, ... es que le debo ya mucho dinero y quieras que no es difícil, porque él necesita su dinero y yo no sé cuándo se lo podré devolver” (A04).

“El padre de una de mis socias buscó el local, que fue difícil de encontrar uno de esas características con patio interior, y también consiguió el préstamo en Caja Rural... la verdad es que fue de una gran ayuda en esos primeros momentos” (A09).

“Intentaron quitarnos la idea, luego mi padre nos dijo que lo que decidiéramos, que si tenían que respaldarnos, solo nos podía respaldar económicamente y que hiciéramos lo que quisiéramos que él estaba ahí, nos dio un pequeño préstamo... no pedí dinero porque no sabía como iba a salir, yo estaba segura de que iba a tener que cerrar, pero dije lo voy a intentar, ¿por qué no?” “Yo tengo una suerte muy grande y es un padre que está ahí detrás de mí... yo tengo amigos míos empresarios que tienen sus negocios con la hipoteca de la casa de sus padres... que no te estás jugando tus bienes, te estás jugando la casa de tu padre. O te firma o no hay mas apoyo” “La sociedad civil tampoco me exigía empezar con un capital mínimo, o sea con los ahorrillos que teníamos podíamos ir tirando, ahorrando lo máximo y cubriendo los gastos mínimos” (A08).

Esta última afirmación, se enlaza con la siguiente fuente de financiación, el *bootstrapping*.

#### **5.4.2. Financiación a través del ahorro: *bootstrapping***

Una forma de compensar la falta de financiación, y otros recursos, es hacer uso de las actividades de “bootstrapping” o “financiación a través del ahorro”, que se pueden agrupar en dos grandes grupos: conseguir financiación sin utilizar bancos o inversión propia/de socios y conseguir recursos sin necesidad de financiarlos (Carter et al., 2003; Harrison et al., 2004). A continuación se muestran algunas citas que reflejan el uso de este tipo de financiación por las empresarias.

### **Ralentizar el pago a proveedores**

“Y luego para montajes grandes ningún proveedor trabaja aplazando el cobro... ya, cuando tienes confianza te dicen deposítame el 40%, pero si no a lo mejor es un 50 o 60%, y si no me montas y necesito tus carpas te lo tengo que dar” (A08).

### **Acelerar el pago de los clientes**

“Yo no (he notado la crisis en el pago de los clientes), pero porque todo lo de personal auxiliar no se firma contrato si no me pagan a 30 días, hay muy poca gente y muy pocas cosas que les hagamos excepción ... sólo con la Administración Pública, no nos queda mas remedio... cuando de verdad lo aprendí y lo hice bien fue con el curso de “coaching”, en el que nos centrábamos sólo en eso ... Y aprendí que yo necesitaba, por ejemplo si a mi me pagan a noventa días, hacerle un incremento a ese cliente, por si yo tengo que adelantar su pagaré poder mantener el dinero a cobrar. Son cosas, márgenes que yo no había pensado nunca en la vida y eso si que lo he descubierto, ahora sí que llevo control ahí y más en los tiempos que estamos, por si acaso...” “cuando eran campañas grandes u organización de eventos decíamos 40% al firmar contrato y 60% al final... entonces teníamos ese margen ahí, que nos ayudaba a maniobrar un poquito” (A08).

### **Empezar operando desde casa o compartir oficina, compartiendo el equipo con otras empresas**

Algunas de las empresarias han localizado su empresa de reciente creación en un “centro de negocios” en lugar de comprar sus propias oficinas.

“Solicitamos estar en este nuevo edificio... porque cuantos mas años estás te sale mas económico estar aquí, tenemos muchos servicios en común y para nuestra actividad nos viene muy bien porque abajo tenemos un CPD donde tenemos servidores e instalamos todas las aplicaciones a través de Internet y bueno consideramos que tienen servicios similares y alguna ventaja mas, económica, el espacio esta bien, tiene buena situación” (A05).

“En el centro de negocios por ahorrar, no por otra cosa... nosotras hemos ido muy poco a poco, viendo en cada paso lo que hacíamos y la verdad es que sí esta funcionando estupendamente, pero estupendamente... el único problema es que trabajamos en casa y, a veces, trabajas hasta las tantas pero bueno, también tie-

nes mucha flexibilidad... (¿Horas en la oficina?) pocas, poquísimas, ... normalmente vamos a visitar a los clientes... en la oficina estamos poquísimos, estamos muchísimo tiempo fuera visitando a clientes, en casa muchísimo... y luego, por ejemplo, yo hago muchísima labor de Relaciones Públicas” (M18).

### **Empezar a tiempo parcial**

Algunas empresarias siguen empleadas por cuenta ajena, con lo que se dedican a la creación de la empresa a tiempo parcial, para asegurar un ingreso mensual.

“Al principio fue mas poco a poco, porque claro cada una teníamos nuestras cosas porque yo cuando empecé todavía estaba contratada en un instituto de investigación y empezamos como un juego, bueno... no exactamente un juego, pero no fue la típica empresa que tienes un proyecto muy definido, haces una gran inversión y te dedicas 100%” (A03)

“Yo ahora estoy de responsable en una industria, y actualmente estoy aquí y estoy allí, voy y vengo todos los días porque llevo un proyecto... y sigo llevando móvil 24h para cualquier problema que haya” (A05).

### **Intercambio/trueque de productos-servicios**

“Todos los proveedores que he dejado de pagar durante temporadas ... nunca he tenido ningún problema con nadie... precisamente por mi forma de ser... porque a lo mejor a otra persona, que por problemas económicos no haya podido pagar, le han dejado de coger el teléfono y tal... yo me adelantaba ... que veía que no podía pagar, antes de final de mes le llamaba “oye que no te puedo pagar, que a ver como lo hago” , a lo mejor he juntado 5000 euros de catering, que son 5 meses sin pagar el catering ... y no por eso han dejado de servirme... y en estos 7 años que trabajo con el catering me ha pasado que llega un momento que llego a los 5000, bueno siempre se lo pago ... sabe que cuando a mí me llegan las becas, la primera que cobra es ella y nunca nadie me ha perseguido por el dinero y he debido dinero, mucho dinero, que si al catering, que si para el mobiliario, pero siempre intentando de buena manera llegar acuerdos. No sé, por ejemplo, si tienen que vender el catering en dos colegios pues me voy yo y se lo vendo ... o los ordenadores... le he plantado ordenadores en las aulas a muchas escuelas ... una cosa por la otra... como a mí se me da bien lo de la venta, pues una cosa por la otra, no

hay ningún problema ... yo voy y que tengo que estar cuatro días vendiendo ordenadores, pues a vender ordenadores y siempre he conseguido fondos...” (M16).

### **Conseguir personas que trabajen para la empresa con bajo coste o “gratis”**

Una de las entrevistadas trata de recortar los costes estructurales, con lo que ella denomina su “empresa virtual” y así emplea “free-lances”, razonando que la empresa no sería capaz de tener los mejores profesionales en las diferentes ramas dentro de su personal contratado.

“... la gente dice “oye pero bueno, si también está con vosotros fulanito y menganito”...si, si, pero están para temas puntuales, pero no pertenecen a la empresa, sino que son colaboradores externos” (M15).

Otras buscan en la familia que les ayuden en la empresa a coste cero o por debajo del de mercado.

“Mi hermana viene de vez en cuando a echarme un cable, pero ella fue el año pasado mamá y con la nena no puede, mi madre no se la puede quedar y no encuentra guardería. Espero que en septiembre se incorpore 100%, pero que ella no está dada de alta... le dije de hacer la sociedad y me dijo que no, que prefería estar como empleada... sin cobrar como aquel que dice” (A04).

Y otras se quedan sin salario en momentos difíciles para la empresa:

“No es lo mismo que cuando estaba empleada y salía de la oficina a jugar con mi hijo... esto es más duro y si no hay dinero para pagar las nóminas, yo soy la que no recibe el salario este mes, hasta que se pueda pagar” (A06).

“Es muy duro y con la inversión que he hecho yo, pues hay veces que me falta y otras que no me falta ... indudablemente cuando hay un mes que yo no tengo que percibir nada, sé que no percibo nada...” (A07).

“El primer año por ejemplo no tuvimos casi actividad, si tuvimos los eventos justos para mantenernos ahí y cubrir los gastos ... yo no tenía sueldo ni nada, pero sí nos sirvió para una cosa, para darnos a conocer” (A08).

### 5.4.3. Financiación bancaria

La financiación bancaria puede dar ese estímulo para perseverar en retos que, de otro modo, podrían causar un abandono o que la empresa no alcance todo su potencial. Sin embargo, debido al momento de realización de las entrevistas (febrero y marzo de 2009), se muestran muy pesimistas sobre la disponibilidad de crédito y la viabilidad de la economía.

Algunas señalan que no quieren la presión de la deuda, sobre todo cuando no cuentan con el respaldo de otros socios.

“El local es de alquiler... (las reformas) ahí se quedarían, es el problema ... pero es que meterme... la inversión que tuve que hacer aquí fue grande porque la reforma fue grande, el local tiene 600 m2, el patio solamente me ha costado más de medio millón de pesetas arreglarlo. Yo sé que si un día lo dejo, voy a dejar una reforma muy grande, pero claro un local tan grande invertir en comprarlo... y mas como están las cosas... me lo he planteado varias veces, pero es que es una inversión muy arriesgada y soy yo sola...” (A07).

En un préstamo se hacen pagos periódicos y pueden tener una duración de 5 a 10 años, o más cuando se incluye algún activo inmobiliario. Los altos tipos de interés son una de las causas señaladas para evitar esta fuente de financiación. Si bien, muchas señalan que han pedido un préstamo ICO, por las mejores condiciones que éste ofrece<sup>23</sup>.

“El director del banco me ha dicho “si, si, pero lo que necesitas es un préstamo”, pero claro los intereses que están ahora... pero es que es una pasta.... he pedido una subvención de la junta de comunidades para PYMES y se supone que en 45 días te decían algo... porque si no me la dan quiero ir a por una línea ICO” (A08).

“Sí, nosotros tenemos ahora una línea de crédito ICO-liquidez, pero nos ha costado negociar con los bancos, porque sobre todo al tener distinta participación de los socios, también intentába-

---

<sup>23</sup> En los préstamos ICO, dependiendo de su tipología la Administración pone el 100% o el 50% del préstamo y el resto el sino el banco (en los ICO liquidez). Así, las empresarias han de buscar un banco dispuesto a conceder el préstamo y éste solicitará el respaldo del ICO. Las condiciones del préstamo son muy ventajosas en cuanto a tipos de interés y se permiten períodos de amortización más largos, con lo que se reducen los pagos.

mos que los avales fueran en proporción a la participación que tenemos y los bancos pedían avales solidarios... no quise, ir al 50% hasta que no supiera el nivel de implicación que me iba a exigir,... en mi opinión cuando llevas el 50-50% en una compañía y algo falla se paraliza la vida de una empresa, no se pueden ni tomar decisiones” (M17).

Una línea de crédito permite a la empresa pagar y pedir prestado de nuevo hasta una determinada cantidad (similar a una tarjeta de crédito). Así, permite equilibrar los flujos de caja, pudiendo pagar nóminas o proveedores a tiempo, incluso cuando no se ha cobrado el producto/servicio a los clientes. Éste producto bancario es muy utilizado por las empresarias para equilibrar sus flujos de caja.

“Nosotros hemos ido despacito, pagando todo, generando clientes poco a poco y solucionando los problemas del día a día... como ahora el problema que tenemos es que los clientes no nos pagan a tiempo, pues eso si que se nos está haciendo un poco bola, porque nosotros también tenemos unos pagos que realizar y a lo mejor vamos a intentar pedir una línea de crédito o algo que nos ayude” (A06).

“Yo no tengo préstamos gordos, yo tengo cuentas de crédito, líneas de descuento de pagarés, cosas así... pero para mí las líneas de crédito son fundamentales porque por ejemplo todo lo de azafatas que son campañas muy grandes, a lo mejor a mí me están pagando a 90 días y para nosotras son trabajadores normales y yo tengo todos los meses que pagar los sueldos además de las cotizaciones a la SS, entonces es que de un servicio que voy a cobrar a 90 días yo llevo adelantado ya 60. ...” (A08).

Según Uzzi (1999), los hombres tienen contactos dentro de las instituciones financieras, que generalmente están dirigidas por otros hombres, lo que beneficia a sus empresas como receptoras de préstamos a un menor coste. Así, parece que el establecimiento de una relación personal con el personal del banco puede facilitar la consecución o, al menos, renovación del crédito.

“Hemos pedido financiación y hasta ahora ningún problema, estamos con la Caja Castilla La Mancha y al ser un pueblo pequeño pues es un trato muy cercano y de momento muy bien, veremos este año...” (A03).

“Afortunadamente no (tuve problemas para la concesión del préstamo), sí me pidieron avales y me firmó mi madre y no tuve

problema ninguno, al contrario porque yo siempre digo que le estoy muy agradecida al director del banco, porque si no no lo hubiera podido tener, yo le dije “mira, tengo mis manos para trabajar, para sacar el negocio a flote, si te parece bien con el aval de mi madre y si no lo intentaré por otro sitio” (¿Relación previa?) Sí, todas las cuentas personales de mi casa están en ese banco, me dijo “Por Dios, si a unos clientes que los tengo aquí todos los días no les echo un cable a quién le voy a ayudar”, y la verdad es que con el banco estoy muy contenta, en ningún momento he tenido problema” (A07).

“El que me ha renovado la línea de crédito, de las dos que tenía, es porque es un poco amigo de la familia y porque todas las cuentas personales de mi casa están allí y eso es lo que me ha ayudado a que me renovaran, si no no lo sé, pero no me la ha ampliado” “y ahora conseguir que te den una línea de crédito y un banco con el que no hayas estado trabajando... pues no, porque es así, porque conozco a un montón de directores de banco y se que funciona así... y luego con el interés que te lo dan, es un disparate” (A08).

Muchos expertos aconsejan planificar la obtención de financiación entre 3 y 6 meses, pues si los prestamistas perciben desesperación por conseguirla pueden valorar que la empresa no es una inversión atractiva.

“Cambié la actividad principal de mi empresa, todo eso me lo ha enseñado el entorno, estoy mas atenta de los cambios que hay, cómo me van a afectar... yo por ejemplo me adelanté a la crisis “gorda”, que estamos viviendo este año. Así, el año pasado cuando empezaba a haber los primeros palos no esperé a que me pillara el tren, empecé a pedir que me renovaran las líneas de crédito... porque, por ejemplo, la que tengo este año, que me la han renovado, realmente no la necesitaba, porque ya tenía otra y la solicitamos a posta porque pensamos que era el mejor momento, que el interés estaría mas bajo si las cosas se estropeaban... y todo el mundo decía que se iban a estropear y, por si acaso, que no me pillara el toro” (A08).

Aunque sólo dos de las mujeres señalan “malas experiencias” en la búsqueda de financiación externa, es importante que se reconozcan estas barreras.

“Vengo del banco, por cierto esas personas que saludé son del banco... y me duele que en este momento... haya personas que no han tenido quizás necesidad de tener una línea ICO y se le ha

dato, y en cambio a otras... todavía no me han dicho ni si ni no... están mirando con lupa, también es un hándicap ser mujer... quizás si fuera un equipo donde hubiera un hombre las cosas serian mas fáciles. pero es que éste es un momento crítico, entonces no es porque sea ... a ver, a no ser que sea una empresa que de muchísimo dinero, que sea realmente rentable "PARA ELLOS", quiero decir los de riesgos..." (M14).

"Me he cambiado de sucursal dos veces siguiendo a una mujer que fuera directora de banca, ¿eh? (¿por qué?) Porque entienden mi forma de pensar, es que algunos hombres son paredes y mas los directores de bancos... es que no escuchan, no entienden lo que les estás contando, ... yo fui... porque yo siempre que han cambiado al director he ido personalmente a presentarme, le he contado nuestra situación, he ido con toda la documentación... pero me miró por encima del hombro y le dije "quiero cerrar todas las cuentas" y se quedó de piedra... aquí estamos nosotras con nuestras capacidades que tenemos muchas mas..." (M16).

Tampoco son muchas las que reconocen que se les ha denegado la financiación bancaria solicitada y, en ambos casos, la denegación pudo ser debida a que no tenían activos para ofrecer como aval o una mala historia crediticia y de resultados empresariales.

"Para dar un curso del SEPECAM el año pasado, que éste me pasará lo mismo, tuve que presentar un aval bancario y a mí no me lo daban... y ahí me dí cuenta de lo que es ser autónomo... le dije "¿no me preguntas cuánto gano?¿no me pides nada?" "No, eres autónoma"... y me quedé... y me tuvo que ayudar mi compañero. Me dijo que siendo autónoma o tenía una propiedad sin cargas o nada... y punto, fue muy tajante. Digo, pero a lo mejor gano yo más que él, y él me puede avalar, es que no me dio opción,... por ser autónomo (¿y si hubieras sido hombre?) habría que haberlo visto, me gustaría haberlo visto" (A02).

"Ahora mismo, el problema económico que tenemos me desgasta muchísimo, porque ir a un banco "por favor, a ver si me puedes atender este recibo", a Hacienda a aplazar el IVA, a la Seguridad Social porque no puedo pagar este mes las cuotas... eso me quita muchísimo tiempo. Si yo me dedicara 100% a la empresa, estaría de otra manera ... no sé cuando se va a solucionar, ya me han dicho muchas veces que lo deje, pero yo me empeño porque si viera que no tenemos trabajo diría que esto no funciona, pero es que teniendo un montón de trabajo como tenemos... el problema

hoy por hoy es la financiación por parte del banco, porque en noviembre me quitaron la línea de crédito, también tengo una de descuento, ... no me dan nada, tengo que estar pidiendo por favor. Cuando antes llevaba una remesa de recibos me las ingresaban al momento y entonces yo pagaba todo, lo dejaba limpio... y ahora ya nada, tengo que estar esperando a ver si me ingresan o no me ingresan” (A04).

#### **5.4.4. Otras fuentes de financiación**

Aquellas empresarias que quieren conseguir una empresa de alto crecimiento, deben aprender las reglas del juego de capital riesgo -dominado por hombres- y deben crecer al ritmo demandado por sus inversores. Es una fuente apropiada cuando el modelo de negocio tiene capacidad para convertir a la empresa en algo grande en términos de ingresos, beneficios y creación de valor.

“El capital pidiéndolo por debajo de 3 a 5 millones de euros, es muy difícil que te hagan caso... porque es una cantidad de dinero pequeña y sin embargo requiere la misma gestión que una cantidad de dinero grande, entonces ellos prefieren inversiones de mas volumen. Entonces acudí a los prestamos participativos, acudí a business angels, acudí a capital riesgo de capital semilla mas que de capital grande y terminó cuajando de esta manera... y bueno, con un poco mas de tiempo hubiera cuajado de otra, en fin...Entonces, sí creo que esas son las tres ramas a las que hay que acudir cuando uno está buscando una magnitud de cientos de miles de euros, hasta los tres millones yo creo que es lo que hay que hacer” (M19).

#### **5.4.5. Ayudas públicas y privadas**

##### **Ayudas públicas**

Muchas de las empresarias están de acuerdo en que las ayudas financieras de las Administraciones Públicas son especialmente relevantes en el momento de la creación, hasta que se consigue un cierto volumen de negocio. Si bien, muchas se muestran escépticas acerca de esas ayudas y, sobre todo, de que lleguen en el momento adecuado.

“Pues, lo primero que creo que tienes que tener es dinero, el dinero es muy importante, las ayudas son muy importantes porque si al principio no tienes clientes ... lo primero son clientes para

ingresar, si no tienes tus ingresos te los tienes que buscar de otra forma, y al tener ingresos eso te permite hacer otras inversiones y poder arriesgarte en otros proyectos, con lo cual además de oportunidades necesitas dinero porque tienes que pagar el alquiler, tienes que pagar material, a tus trabajadores... por eso al principio tienes que ser un poco de todo, porque tienes que ser director y a la vez ejecutar esas tareas, al principio hasta que ya vas ingresando y puedes contratar a gente y eso es bastante difícil, pero al final se va consiguiendo” (A05).

“No ha habido ayuda ninguna, en absoluto. Económica ninguna y se lo diré a todo el mundo, si esperáis subvenciones o pensáis montar un negocio con una subvención de antemano estáis fracasando, no las esperéis, empezar con vuestro propio capital, con el dinero de tu padre que es el que te va ayudar de verdad...” (A08).

“Las ayudas siempre llegan tarde, una vez que ya has hecho la inversión” (A09).

En cuanto al tipo de ayudas, algunas se han beneficiado de actuaciones que inciden en la cuota a la seguridad social de los autónomos con el fin de abaratar los costes de inicio de la actividad.

“Mira yo cuando oigo subvenciones y cosas de esas me da rabia y me enfado. ¿Qué ayudas hay? Que me lo digan, es que no... yo empecé siendo una mujer menor de 30 años y la única ayuda que tuve después de presentar muchas cosas fue la de la cotización a la Seguridad Social, que el primer año te la devolvían integra los primeros 6 meses y de los segundos 6 la mitad...y sí que hemos solicitado ayudas específicas del sector turismo y luego justificando que nuestra empresa estaba creando empleo, 300 contratos al año, aunque sean de obra y servicio...” (A08)

En los sectores tecnológicos parece que hay más apoyo a la creación de empresas con ayudas que financian parte del salario de un empleado, que en ese momento inicial suele ser la propia empresaria.

“Pedimos una ayuda Torres Quevedo que te financia el 60% de un investigador con el proyecto del aceite de oliva y nos la dieron. Así pude empezar yo a trabajar y empezamos la actividad de esta manera”. “Sí, hay muchas ayudas para proyectos de desarrollo tecnológico, luego está ya que cuadros en lo que buscan, lo bueno son las oportunidades que te dan para participar en proyectos eu-

ropeos, lo que pasa es que necesitas socios y cada socio tiene que poner una media de 150.000 o 200.000 euros, ahora a las PYMES te dan oportunidades porque por ejemplo el CEDETI te subvenciona hasta el 75% de esa inversión, pero claro tú aún tienes que poner el 25% que en nuestro caso como empresa pequeña y que acabamos de empezar ese porcentaje es el margen de beneficio de todo el año pasado que es lo que tenemos para invertir para trabajar este año, entonces está bien, te dan facilidades pero ... nosotras aún no podemos entrar, yo creo que en un par de años igual ya, pero sí, si que te dan oportunidades, se está potenciando mucho todo esto del desarrollo tecnológico y ...lo que pasa es que eso, se busca... las de informática son las que más se lo llevan y luego así de biotecnología más aplicada lo medico sobre todo, la farmacia, la nanotecnología..." (A03).

Alguna de ellas, señala que la ayuda que le gustaría recibir de la Administraciones Públicas sería el establecimiento de una cuota en los contratos con las Administraciones Públicas para empresas participadas por mujeres.

"Puedes delegar cuando tienes clientes y eso creo que es un tema pendiente, que están muy bien los cursos, pero creo que se debería reforzar el hecho de dar oportunidades, porque a mí de qué me sirve que me den un curso o una ayuda si luego no voy a tener clientes, o sea, yo considero que hace falta a los jóvenes empresarios darles oportunidades para que trabajen con la Administración, porque tú te presentas a la Administración y tienes que tener mil recursos; no te dan ni un solo proyecto. Sin embargo, si reservaran una serie de proyectos para que pudieran hacerlos jóvenes empresas, creo que sería una buena idea para dar oportunidades a estas empresas, porque les cuesta muchísimo: no tienen nombre, no tienen ayudas de ningún tipo... por mucho dinero que te den, si tú no tienes clientes donde puedan tener una referencia es muy muy difícil y creo que eso es lo que falla en todo esto, están muy bien los cursos, pero hace falta ayudar a que esas empresas tengan sus clientes que es la base principal... pero ya no sólo eso te piden que hayas hecho otros 5 mas, entonces es la pescadilla que se muerde la cola ¿Cómo vas a empezar un proyecto si previamente no has hecho más? Es muy difícil" "El Ministerio de Educación nos ha reconocido como empresa del grupo 5.2.2a por la facturación porque somos joven empresa y todavía no hemos facturado lo suficiente como para tener la b, pero tenemos la a, entonces eso nos permite acceder de alguna forma a concursos a nivel del Ministerio" (A05).

## **Ayudas privadas**

Algunas empresarias comentan haber recurrido a ayudas de instituciones privadas y tampoco pueden derivarse resultados concluyentes con respecto a su satisfacción con estas ayudas.

“Este año hemos solicitado que nos homologuen por la Cámara de Comercio como empresa de nuevas tecnologías para desarrollar proyectos... cualquier empresa puede desarrollar proyectos con nosotros de informática, asesoramiento y está subvencionado un 80%, al menos en la convocatoria anterior. Nos hemos homologado para ofrecer a nuestros clientes más posibilidades de introducir nuevas tecnologías, nuevos sistemas pero claro con una ayuda, subvencionados” (A05)

“En el Banco de la Mujer me pedían la nomina de mi marido... bueno, esto debía de ser el “BM Casada” o algo... y llegan a un máximo de 18.000 euros, que cuando estás montando una estructura grande te da para el coche, si acaso” (M19).

### **5.4.6. Aprendizaje sobre dirección financiera a través de la experiencia empresarial**

Muchas de las empresarias, a pesar de los años de experiencia empresarial, siguen apoyándose en su asesoría para los temas financieros, quizás por la falta de tiempo para desempeñar otra tarea añadida. Pero, sin duda, mostrar interés por esta actividad funcional de la empresa sitúa a la empresaria en una mejor posición confiriéndole más poder en la negociación con fuentes de financiación externas.

“Yo no soy del mundo de la empresa y el controlar mis cuentas todavía me sigue preocupando, yo tengo una asesoría desde el principio porque no lo controlo, puedo tener un poco más de idea, me pueden mandar una tabla y la puedo interpretar, pero yo no lo voy a controlar nunca, porque no es lo mío, no es mi fuerte ... porque a mí mi trabajo me exige mas cosas como para estar pendiente de eso y puede ser que me equivoque algún día ...” (A08).

“Trabajé en una empresa donde yo dirigía un equipo tremendo de formadores en el sector agroalimentario, entonces es verdad que en tema de dirección de equipos, tenía bastante experiencia, eso me daba menos miedo. He tenido que aprender mucho, porque además eso es muy difícil que te lo enseñen en ningún master de dirección de empresas, sobre la gestión financiera, en los masters te dan una pincelada, pero el día a día de la empre-

sa es muchísimo más grande, ¿no? Entonces tengo la suerte de tener un equipo financiero estupendo y me he puesto a remolque y he aprendido con ellos. A mí quien me ha enseñado ha sido mi equipo” (M10).

“Mi socio lleva la dirección comercial... aunque yo no he dejado de vender pero me dedico mas a toda la parte financiera ...A nosotros antes no nos exigían avales de nada, ahora hemos tenido que renovar con aval, pero bueno, si has final has cumplido con el banco y no tienes problemas con Hacienda, lo normal es que te renueven. De hecho hemos renovado, pero sí, hemos tenido problemas con bancos y algunos se han portado mal desde mi punto de vista, tengo echa alguna reclamación, al Banco de España y al defensor del cliente, porque yo considero que no se tienen que hacer así las cosas. La posición de los bancos con respecto a las empresas está siendo muy dura” (M17).

“He aprendido mucho en cuanto a gestión financiera, a saber interpretar un balance y siempre tengo en mente tres cifras: cuánto debo, cuánto tengo que cobrar y cuánto hay en el banco” (M13).

De los resultados del estudio, no se observan diferencias en la capitalización inicial, pero sí en un momento posterior, en el que las empresas dirigidas por hombres tienen más capital financiero. Tanto en el momento de la creación como en el de la encuesta, se observa que las empresarias se inclinan significativamente más por los préstamos bancarios y los empresarios por las aportaciones personales. Los dos resultados previos pueden indicar que si bien la financiación bancaria de las empresarias en términos relativos es mayor, no lo sea en términos absolutos (cantidad). En cualquier caso, recurren a la financiación externa y en las entrevistas no se observa que necesitando dicha financiación se desanimen a solicitarla por el miedo a una denegación, en la que tampoco se observan diferencias cuantitativas. Sí que se observa que la falta de financiación en algunos casos es una barrera, pero conscientemente deciden no invertir más en la empresa hasta que ésta no tenga una determinada solvencia. En otros casos, aquellas empresarias que no solicitan financiación bancaria lo hacen porque no perciben la necesidad de financiación adicional a los fondos de que actualmente disponen, lo que también se ha corroborado en estudios previos (Fraser, 2006; Watson et al., 2009).

## 5.5. Conclusiones

Los resultados confirman la teoría de la jerarquización de preferencias y, así, antes de solicitar financiación externa sopesan sus costes con la posibilidad de financiarse con otras fuentes, en principio más baratas (reversión de beneficios, aportaciones personales o de los socios); sobre todo si no tienen en cuenta el coste de oportunidad de invertir en una empresa que no va a ser capaz de crecer del mismo modo que si se hubiese accedido a financiación adicional. Como se observaba en capítulos anteriores se perciben con menos capacidad para asumir riesgos y puede que el riesgo de no poder pagar el préstamo se perciba como un elemento disuasorio para utilizar esta fuente de financiación. Por ello, se debería fomentar la confianza de las empresarias en su habilidad para financiar y hacer crecer su empresa.

Son muy pocas las empresarias que narran malas experiencias con el personal bancario. Parece que una relación personal con el prestatario está positivamente relacionada con una mayor satisfacción con la experiencia en la búsqueda de financiación. Si bien, esta afirmación no pretende dar a este aspecto más relevancia que a un historial financiero apropiado o a unos activos que ofrecer como aval, pero sí que puede ser una pieza importante en el rompecabezas en que se puede convertir dicha búsqueda.

Asimismo, tan importante es obtener financiación de fuentes externas o propias como desarrollar los fondos de la empresa siendo cauteloso/a con los gastos. La realización de las entrevistas ha permitido observar que el instrumento de medida del estudio cuantitativo quizá refleje una orientación masculinizada del concepto empresarial. Pues da más importancia a esas otras fuentes de financiación, sin tener en cuenta que, debido a las relaciones de poder en las estructuras sociales, las mujeres pueden preferir las estrategias de *"bootstrapping"*.

Serían necesarios datos de panel desagregados por sexo que permitan estudiar la financiación empresarial, los patrones de crecimiento de las empresas dirigidas por mujeres y su acceso a recursos financieros para poder desarrollar políticas en esta área y, sin embargo, estos no existen hasta la fecha.

# *Resultado empresarial*

.....

VI

.....

### **6.1. Introducción**

Las empresas dirigidas por mujeres tienen en general menores ventas, un crecimiento más lento y menores beneficios que las empresas dirigidas por hombres (Brush et al., 2006; Welter et al., 2006). Sin embargo, los pocos estudios que tienen en cuenta la satisfacción con el resultado observan que las mujeres no están menos satisfechas (Cooper y Artz, 1995; Parasuraman et al, 1996).

Powell y Eddleston (2008) observan también la “paradoja de la empresaria satisfecha”, a pesar de tener menores ventas y resultado empresarial que sus competidores con una muestra estadounidense. Ellos concluyen que se debe a que los hombres dan más valor al resultado económico empresarial y, por lo tanto, el sexo modera la relación entre éste y la satisfacción. Sin embargo, no encuentran evidencia de que las diferencias de resultado se deban a una diferencia de recursos comprometidos, a pesar de que observan algunas diferencias en los recursos en función del sexo del empresario.

En España también se observa que la valoración subjetiva del resultado de empresarias y empresarios es muy similar (un 64% que la evolución de su empresa es “favorable” o “muy favorable”), aunque los resultados (facturación y empleo) son menores en el caso de las empresas dirigidas por mujeres (Cámaras de Comercio, 2007: 172). A pesar de las similitudes en las esferas económica y familiar en los países occidentales, es probable que la actividad empresarial femenina tome formas diferentes en las diferentes culturas (McManus 2001). Existe consenso en la literatura sobre el hecho de que las diferencias culturales juegan un papel importante para explicar los aspectos cognitivos de la actividad empresarial. Por ejemplo, en España los roles relacionados con la familia y las responsabilidades familiares siguen asignándose a las mujeres (Instituto de la Mujer 2005). Así, antes de aceptar los resultados de Powell y Eddleston se considera necesario confirmarlos con evidencia empírica.

Así, para explicar la potencial diferencia en los resultados empresariales observada en estudios previos se plantea la hipótesis acerca del “diferencial en recursos comprometidos” y para explicar la potencial igualdad en la satisfacción se contrasta la hipótesis del “diferencial en la importancia concedida al resultado económico”.

## 6.2. Revisión de la literatura

Como se ha señalado anteriormente, algunos estudios observan que cuando las variables estructurales (sector, edad y/o tamaño de la empresa) se controlan no hay diferencias entre las empresas dirigidas por mujeres y aquellas dirigidas por hombres con respecto a los ingresos (Chell y Baines 1998; Collins-Dodd et al. 2004), ratios de fracaso (Watson 2003), ventas (Carter y Williams 2003) o rentabilidad y crecimiento (Johnsen y McMahon 2005). Sin embargo, la mayoría de los estudios sí encuentran diferencias en el resultado, en cierto grado, incluso controlando las variables estructurales: en ingresos (Chaganti y Parasuraman 1996; DuRietz y Henrekson 2000; Marlow y Carter 2004), ratios de fracaso (Carter et al. 1997; Boden y Nucci 2000) o rentabilidad (Fasci y Valdez 1998). Por tanto, se propone que:

H1: Las empresas dirigidas por hombres tendrán mayores resultados económicos –ingresos y resultados en comparación con los competidores– que las empresas dirigidas por mujeres.

### **La hipótesis del diferencial en los recursos comprometidos**

Es de esperar que las empresarias en sectores intensivos en conocimiento, al igual que los empresarios en estos sectores, tengan altos niveles de capital humano. Sin embargo, investigaciones previas señalan que ellas cuentan con menos experiencia en cuanto a años al frente de su empresa (Marlow y Carter 2004; Collins-Dodd et al. 2004). Esta falta de experiencia puede explicarse por la tendencia de las mujeres a crear su empresa a una edad más temprana con lo que acumulan menos experiencia y credibilidad (Shaw et al. 2009). Algunos estudios también evidencian que las mujeres dedican menos tiempo a las tareas relacionadas con la empresa en comparación con los empresarios (Fasci y Valdez 1998; Collins-Dodd et al. 2004).

Debido a su experiencia laboral previa y a las normas socio-culturales, las mujeres con menor frecuencia han interactuado con individuos que controlan recursos críticos (Brush et al. 2004). Sin embargo, los hombres tienden a formar sus redes con contactos que tienen un mayor poder económico y social, lo que puede ayudarles a conseguir financiación, recursos y referencias (Uzzi 1999). Una vez puesta en marcha, las relaciones que se han establecido gracias a la reputación de la empresa son muy importantes para su posterior crecimiento

y desarrollo, pues se puede recurrir a ellas como una fuente de apoyo y de consejo fiable (Shaw et al. 2009).

Otra característica es que las empresarias tienen un menor nivel de capitalización inicial y un menor porcentaje de financiación externa (Shaw et al. 2009). Si se controlan las características estructurales, varios estudios concluyen que hay diferencias entre empresarios y empresarias en las condiciones del crédito, por ejemplo un mayor requerimiento de avales (Coleman 2000) y tipos de interés (Fraser 2005). La decisión sobre la concesión del préstamo en función de la importancia concedida en la evaluación a distintos criterios, puede estar marcada por las percepciones estereotípicas del sexo de los solicitantes que tenga el empleado bancario (Carter et al. 2007).

Los resultados de las pequeñas empresas dependen en gran medida de los recursos con los que cuentan. Así, mayores niveles de capital humano (Coleman 2007) y financiero (Alsos et al. 2006) se consideran importantes para entender las diferencias en resultado. Watson (2002) lleva a cabo un análisis comparando los recursos (*inputs*) y los resultados (*outputs*) de las empresas y no encuentra diferencias en estos últimos, en función del sexo del empresario, cuando los recursos – financieros, horas trabajadas...- se controlan estadísticamente. Por ello, se propone que:

H2: Las diferencias en los resultados de la empresa, en función de si está dirigida por hombres o por mujeres, se explicarán por diferencias en el capital humano, social y financiero.

Dado el complejo efecto del género, puede pensarse que también tenga un efecto moderador. Es decir, puede que altere la magnitud o dirección de la relación entre los recursos y el resultado. Collins-Dodd et al. (2004) observan que las variables que están relacionadas positivamente con los ingresos brutos en el caso de las empresas dirigidas por mujeres lo están negativamente en el caso de las empresas dirigidas por hombres y viceversa. Asimismo, Coleman (2007) observa que el capital humano y financiero tiene un efecto diferente en la rentabilidad y el crecimiento dependiendo del sexo del empresario.

H3: La relación de los recursos en el resultado empresarial diferirá dependiendo del sexo del empresario.

## **Satisfacción con el resultado empresarial: factores explicativos y el sexo del empresario**

Siguiendo una lógica racional, se propone que:

H4: El resultado empresarial, en términos de ingresos y resultado en comparación con los competidores, se relaciona positivamente con la satisfacción con dicho resultado experimentada por el empresario.

Para las mujeres el atractivo de dirigir su propia empresa puede ser incluso mayor, ya que perciben barreras en el mercado de trabajo que limitarían que pudiesen aprovechar su potencial al máximo como empleadas por cuenta ajena (Heilman y Chen 2003). Por lo tanto, por otros motivos, pueden estar satisfechas de haber elegido esta carrera profesional, en cierto modo, independientemente de los resultados económicos que logren. Así, se propone que:

H5: No hay diferencias en la satisfacción con el resultado empresarial entre empresarios y empresarias.

## **La hipótesis del diferencial en la importancia concedida al resultado económico**

¿Cómo puede explicarse que obteniendo menores resultados económicos estén igualmente satisfechas? Hay una evidencia importante de que la propensión a la satisfacción es diferente entre los individuos (Staw et al. 1986). Por lo tanto, puede pensarse que distintos individuos no estarán igualmente satisfechos con el mismo nivel de resultado.

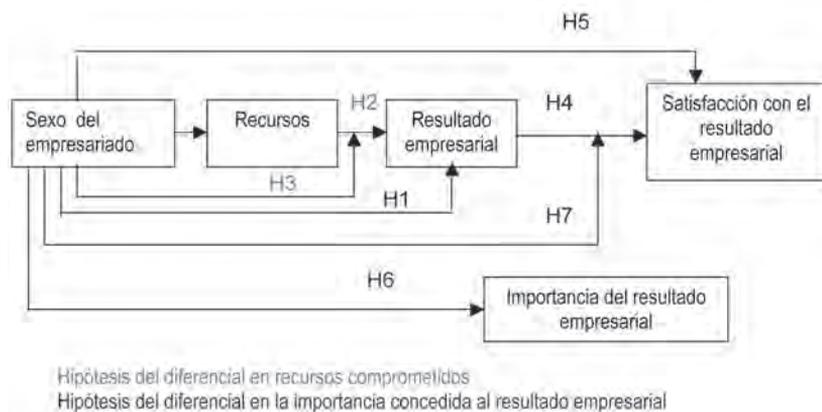
Algunos estudios argumentan que los valores de las empresarias difieren de los de los empresarios (Bird y Brush, 2002; Moore, 1999). En esta línea Shaw et al. (2009) plantean que dada la supremacía del imperativo económico, las definiciones normativas de resultado son convenientemente atendidas por las empresarias como participantes en la economía de mercado, pero dada su posición socio-económica no son ni alcanzables a un cierto nivel ni apremiantes para ellas. Las mujeres, al igual que los hombres, pueden estar muy centradas en su carrera para crear una empresa en un sector intensivo en conocimiento, pero también puede suponerse que darán una alta importancia a la flexibilidad y equilibrio de sus responsabilidades profesionales y familiares (Fasci y Valdez

1998; DeMartino y Barbato, 2003; Collins-Dodd et al. 2004). Sin embargo, las empresarias, en comparación con los empresarios, tienen menores metas de crecimiento “en distintos sectores y a lo largo del tiempo” (Delmar y Holmquist 2004: 35) estableciendo límites máximos para su expansión (Cliff 1998). Por otra parte, las expectativas diferentes por parte de la sociedad pueden moldear la autoeficacia con la que se perciben las mujeres en un campo determinado (Eddleston et al., 2006) y, por tanto, distorsionar el resultado que se creen capaces de conseguir. Así, se propone que:

H6: Las empresarias dan menos importancia al resultado empresarial –en términos de ingresos y resultado en comparación con los competidores-.

H7: Los efectos del resultado empresarial en la satisfacción experimentada con éste serán diferentes entre empresarias y empresarios (mayores para estos últimos).

Figura 6.1. Modelo propuesto



**6.3. Estudio cuantitativo** Antes de realizar los análisis que permitirán contrastar las hipótesis anteriores, se expone un breve análisis descriptivo de las diversas variables cuantitativas que se han medido sobre el resultado.

Las empresas de la muestra tienen unos ingresos, de acuerdo a la base de datos SABI, que oscilan entre los 350 euros y los 6.529.000, siendo la media de 388.386 euros. La media de

satisfacción con diferentes criterios de resultado económico de la empresa es de 3,47 (en una escala Likert de 1 a 5); mientras que la importancia concedida es relativamente mayor 4,18, y en la comparación con la competencia el resultado de las empresas es “igual o más alto” para la media de las empresas (3,44). Un 33% de las empresas ha crecido en los últimos tres años y un 31% espera hacerlo en los próximos. Observándose en este aspecto que las empresas dirigidas por hombres han crecido y esperan hacerlo en los próximos años significativamente más que las empresas dirigidas por mujeres (tabla 6.1.). La media de la retribución anual bruta de los encuestados está en el intervalo entre 20.000 y 60.000 euros (2,23 de media) y en este caso también se observa que las empresarias perciben una menor retribución de sus empresas que los empresarios, lo que se relaciona con el resultado de que la proporción en que la empresa contribuye al ingreso familiar es menor en el caso de las mujeres (ver Capítulo 3).

Tabla 6.1. Diferencias significativas de medias en variables de resultado en función del sexo del empresariado		
	Test t	Significatividad
<b>Crecimiento en los últimos tres años (disminución-continuidad vs. crecimiento)</b>	2,404	0,016 (H+)
<b>Crecimiento en los próximos tres años (disminución-continuidad vs. crecimiento)</b>	2,745	0,006 (H+)
<b>Retribución anual bruta del encuestado/a (N hombres= 496; N mujeres= 299)</b>	4,813	0,000 (H+)

A continuación se muestran las variables que se utilizarán para comprobar las hipótesis propuestas (tabla 6.2).

Tabla 6.2. Operacionalización de las variables<sup>24</sup>

<b>Resultado empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos<sup>25</sup></li> <li>- Resultado en comparación con la competencia</li> </ul> <p>Hay evidencia de que las empresas son conscientes de las actividades y resultado de sus competidores (Brush y Vanderwerf, 1992). Los ítems de la escala son: ventas, crecimiento de las ventas, rentabilidad sobre la inversión, beneficios netos y resultado general; los cuáles se han utilizado en estudios previos (Gupta y Govindarajan, 1984; Chandler y Hanks, 1993). En este caso, los cinco ítems constituyen una escala con una fiabilidad de <math>\alpha = .970</math>, se calcula la media.</p>
<b>Importancia concedida al resultado empresarial</b>	Para los mismos cinco ítems, siendo la fiabilidad de la escala de $\alpha = 0,915$ , se calcula la media.
<b>Satisfacción con el resultado</b>	Para los mismos cinco ítems, siendo la fiabilidad de la escala de $\alpha = 0,915$ , se calcula la media.
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia directiva previa<sup>26</sup></li> <li>- Tiene responsabilidades domésticas, como actividad que compite en la demanda de tiempo del empresariado<sup>27</sup></li> <li>- Problemas para contactar con personas del mundo empresarial fuera de la red de contactos personales del empresariado</li> <li>- Obtiene capital financiero y/o físico de contactos con lazos débiles</li> <li>- Capital financiero (actual)</li> </ul>
<b>Sexo del empresariado<sup>5</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexo del director ejecutivo de acuerdo a SABI</li> <li>- Sexo del encuestado, se requiere que tenga una proporción del capital y participe activamente en la dirección de la empresa.</li> </ul>
<b>Variables de control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de empleados</li> <li>- Edad de la empresa</li> <li>- Sector tradicionalmente dominado por mujeres<sup>6</sup></li> </ul>

<sup>24</sup> Ver Anexo 1: Cuestionario

<sup>25</sup> La información ha sido obtenida para 842 de las 1030 empresas de la base de datos SABI. En este caso se evita de algún modo el sesgo potencial de “varianza del método común”, de medir las variables en el mismo momento y de la misma fuente, si bien de existir no tendría por qué afectar necesariamente a los resultados y conclusiones.

<sup>26</sup> En la literatura se aconseja utilizar medidas de capital humano específico en lugar de general (Ucharasan et al., 2008). Además, no se observan diferencias en el nivel educacional del empresariado en función de su sexo ( $t= 0.033$ ,  $\text{sig.} = 0.974$ )

<sup>27</sup> En lugar de tener en cuenta el número de horas dedicadas a la empresa, en el que debido a las presiones del mercado habrá menos diferencias entre empresarios y empresarias.

Se han llevado a cabo tests t de Student para analizar las diferencias de género en el resultado empresarial, la importancia concedida a éste y la satisfacción que genera (hipótesis 1, 5 y 6)<sup>30</sup>. En primer lugar, la hipótesis 1 que planteaba que las empresas dirigidas por hombres tendrían mayores resultados económicos –ingresos y resultado en comparación con los competidores- que las empresas dirigidas por mujeres, se acepta parcialmente. Las empresas dirigidas por hombres tienen mayores ingresos ( $t= 2,373$ ,  $\text{sig}= 0,018$ ), pero no hay diferencias significativas con respecto al resultado en comparación con los competidores ( $t= -1,086$ ;  $\text{sig}= 0,278$ ). En segundo lugar, se acepta la hipótesis 5, que propone que no hay diferencias en la satisfacción con el resultado empresarial entre empresarios y empresarias ( $t=-0,507$ ;  $\text{sig}= 0,613$ ). Por último, la hipótesis 6 plantea que las empresarias dan menos importancia al resultado empresarial en términos económicos. No se encuentra evidencia que permita aceptar esta hipótesis, ya que no hay diferencias significativas en la importancia concedida a este tipo de resultado ( $t= -1,419$ ;  $\text{sig}= 0,156$ ).

La influencia de los recursos en el resultado empresarial se estudia con una regresión jerárquica<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Para la primera hipótesis, relacionada con las medidas objetivas de resultado, las diferencias de medias se calculan en relación al sexo del director ejecutivo (SABI). Para la quinta y sexta hipótesis sobre las diferencias de medias en las percepciones subjetivas del individuo, en cuanto a la importancia y la satisfacción con respecto al resultado, se calculan en relación al sexo del encuestado/a.

<sup>31</sup> Dado que el diseño de la investigación es transversal, no se puede inferir que las relaciones entre las variables impliquen necesariamente causa.

Tabla 6.3. Efectos del sexo del empresariado y los recursos comprometidos en el resultado empresarial

	Ingresos		Resultado en comparación con los competidores	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
<b>Paso 1: Variables de control</b>		0,297		0,007
Número de empleados	0,179***		0,000	
Edad de la empresa	-0,057		0,017**	
Sector tradicionalmente femenino	-2,341***		0,083	
<b>Paso 2</b>		0,002		0,005
Sexo del empresariado	-1,114		0,185 ^	
<b>Paso 3: Recursos</b>		0,019		0,106
Experiencia directiva	1,472		-0,267**	
Problemas para contactar a personas del mundo empresarial	0,472		-0,296***	
Capital financiero de contactos con lazos débiles	2,436***		-0,115	
Capital físico de contactos con lazos débiles	0,791		-0,221 ^	
Capital financiero (actual)	0,078		0,014	
Responsabilidades domésticas	-0,425		-0,229***	
<b>Paso 4: Términos interactivos</b>		0,036		0,011
Nº empleados x sexo	1,509			
Sector trad.fem. x sexo	2,609			
Edad emp. x sexo			0,027	
Exp. directiva x sexo	9,097***		-0,205	
Prob.contactar pers. x sexo	0,963		-0,079	
Cap. finan. lazos déb. x sexo	0,471		0,219	
Cap. físico lazos déb. x sexo	2,896		-0,319	
Financ. cap. x sexo	0,481		-0,003	
Dom. Resp. x b.o. sex	-2,958*		-0,278	
<b>R2</b>		0,354		0,129
<b>R2ajustado</b>		0,329		0,106
<b>F</b>		14,316***		5,541***

Nota. N = 608 y 731. Los coeficientes de regresión son los asociados al paso en que las variables entran por primera vez en la ecuación de regresión.

^ p < .1. \* p < .05. \*\* p < .01. \*\*\* p < .001

Se analiza también si las interacciones del sexo del empresario con los recursos mejoran el ajuste del modelo después de controlar los efectos principales de las variables<sup>32</sup>.

Con respecto a la regresión sobre los ingresos, puede observarse que las empresas de mayor dimensión en número de empleados y las que desarrollan su actividad en sectores no tradicionalmente dominados por mujeres obtienen mayores ingresos. Teniendo en cuenta los recursos comprometidos por el empresariado, obtener capital financiero de contactos con los que no se tiene una relación estrecha está relacionado positivamente con los ingresos.

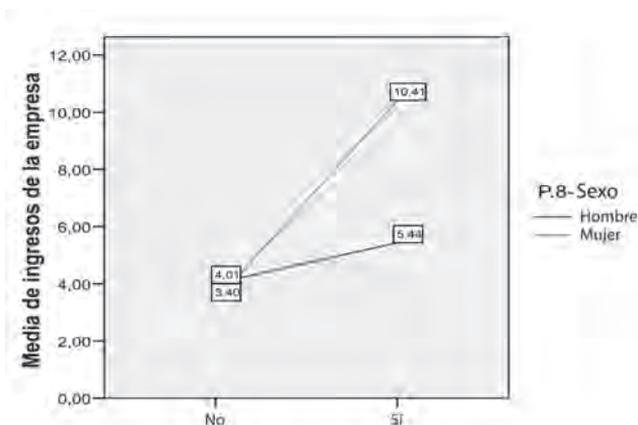
Cuando se introducen los términos interactivos en la regresión, dos de ellos son significativos y mejoran el ajuste del modelo: la relación positiva entre la experiencia directiva y los ingresos es mayor en el caso de las empresarias (figura 6.2) y la relación negativa entre tener responsabilidades domésticas y los ingresos, como actividades que compiten por el tiempo del empresariado, es también mayor en el caso de las mujeres (figura 6.3).

Con respecto al primer efecto interactivo, Wilson et al. (2007) observan que las mujeres, a pesar de estar cursando un MBA, se perciben con menos autoeficacia, pero que la educación en creación y dirección de empresas aumenta su autoeficacia significativamente más que a los hombres de la muestra. Es decir, la educación específica en aspectos empresariales supone un mayor empuje en la autoeficacia de las mujeres que en la de los hombres. Así, planteamos que el capital humano específico, en cuanto a experiencia directiva, está más relacionado en el caso de las mujeres con la obtención de ingresos.

---

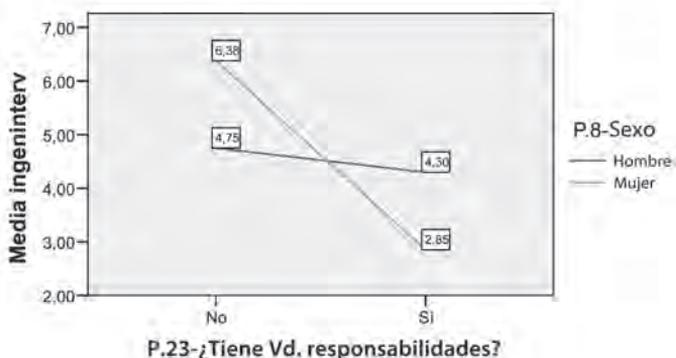
<sup>32</sup> Se ha tenido en cuenta los posibles problemas de multicolinealidad observando la tabla de correlaciones, centrando las variables de los términos interactivos (restando su media) (Jaccard y Turrisi, 2003) y observando que los parámetros están dentro de los límites ( $FIV < 10$ ).

Figura 6.2. Relación entre los ingresos y la experiencia directiva en función del sexo del empresariado



En cuanto al segundo efecto interactivo, a las mujeres en España todavía se les atribuyen los roles relacionados con la familia y las responsabilidades domésticas (Instituto de la Mujer 2005). A pesar de que hombres y mujeres se hayan aproximado en nivel educativo y condiciones en el mercado de trabajo, esto no las iguala con los hombres en el desarrollo de esas tareas (Álvarez y Miles 2003). La co-responsabilidad en las tareas domésticas solo ocurre cuando las mujeres obtienen un alto nivel de ingresos de su trabajo (González et al. 2010).

Figura 6.3. Relación entre los ingresos y tener responsabilidades domésticas en función del sexo del empresariado



Con respecto a la regresión sobre los resultados en comparación con los competidores, puede observarse que éstos están relacionados con que las empresas tengan más años de antigüedad y estén dirigidas por mujeres. Cuando los recursos comprometidos se incluyen en la regresión, la capacidad del empresariado para acceder a otras personas fuera de su red de contactos personal está positivamente relacionada con la valoración del resultado por encima de la media de los competidores. Otras variables se relacionan negativamente con dicha valoración. En primer lugar, que el empresariado tenga responsabilidades domésticas está relacionado negativamente con la obtención de mejor resultado que los competidores. En segundo lugar, tener experiencia directiva previa está también relacionado negativamente con el resultado en comparación con los competidores. Este resultado en dirección opuesta a la esperada, puede explicarse porque aquellos empresarios/as con experiencia directiva tengan mayores expectativas con respecto a los resultados a obtener. Por último, tener acceso a recursos físicos a través de los contactos con conocidos de la red del empresario/a también se relaciona negativamente con el resultado en comparación con los competidores. Este resultado, podría indicar o bien que el individuo tiene una posición central en la red y, por ello, altas expectativas de resultados o bien que el individuo ha necesitado acceder a esos recursos debido a sus limitaciones financieras, lo que le coloca en una peor posición competitiva.

Por tanto, se acepta la hipótesis 2, al menos parcialmente, puesto que algunos de los recursos se relacionan con el resultado empresarial y también la hipótesis 3 acerca del efecto moderador del sexo del empresariado en esta relación, dado que las relaciones entre la experiencia directiva y los ingresos (positiva) y entre tener responsabilidades domésticas y los ingresos (negativa) son mayores en el caso de las empresarias.

Las diferencias potenciales en los recursos son analizadas con tests t de Student. Hay diferencias significativas en cuanto a que los empresarios tienen significativamente más experiencia directiva previa ( $t=6,125$ ,  $\text{sig}=0,000$ ) y capital financiero ( $t=2,655$ ,  $\text{sig}=0,008$ ) pero también indican más problemas para contactar a personas del mundo empresarial fuera de su red de contactos ( $t=2,936$ ,  $\text{sig}=0,003$ ). Las mujeres dedican

significativamente más horas a las responsabilidades domésticas ( $t=-2,617$ ,  $\text{sig}=0,009$ )<sup>33</sup>.

En la siguiente regresión jerárquica (tabla 6.4) se analiza la influencia del resultado empresarial en la satisfacción con el resultado empresarial. Asimismo, se prueba si las interacciones del sexo del empresariado con las medidas del resultado empresarial mejoran el ajuste del modelo tras controlar los efectos de las variables principales.

Del análisis puede observarse que aquellas empresas en sectores tradicionalmente dominados por mujeres están más satisfechas con su resultado empresarial<sup>34</sup>. Puede ser que si, en el caso de las empresas en sectores no tradicionalmente dominados por mujeres, los mayores ingresos no se traducen en mayores beneficios (que es el fin en sí mismo que se relaciona con la satisfacción), el empresariado de estos sectores no experimente el mismo nivel de satisfacción (aunque tampoco experimente insatisfacción).

---

<sup>33</sup> Estos tests se llevan a cabo con el sexo del encuestado/a. En cuanto a las variables estructurales y tomando el sexo del director ejecutivo, según SABI, se observa que las empresas dirigidas por hombres son marginalmente de mayor dimensión ( $t=1,691$ ;  $\text{sig}= 0.091$ ) y en sectores no tradicionalmente dominados por mujeres.

<sup>34</sup> También valoran su resultado con respecto a los competidores de forma más favorable ( $t= -2,923$ ;  $\text{sig}=0,004$ ).

Tabla 6.4. Efectos moderadores del sexo del empresariado en la relación entre el resultado empresarial y la satisfacción con éste

	Satisfacción con el resultado empresarial	
	$\beta$	$\Delta R^2$
<b>Paso 1: Variables de control</b>		,026
Número de empleados	0,002	
Edad de la empresa	0,014	
Sector tradicionalmente femenino	0,245**	
<b>Paso 2: Variables explicativas</b>		,068
Ingresos	0,06	
Resultado empresarial en comparación con los competidores	0,225***	
<b>Paso 3: Variable moderadora</b>		,003
Sexo del empresariado	-0,143	
<b>Paso 4: Términos interactivos</b>		0,014
Sexo del empresariado x Ingresos	0,041***	
Sexo del empresariado x Rdo. en comparación con los competidores	-0,063	
$R^2$		0,111
$R^2$ ajustado		0,098
F		8,579***

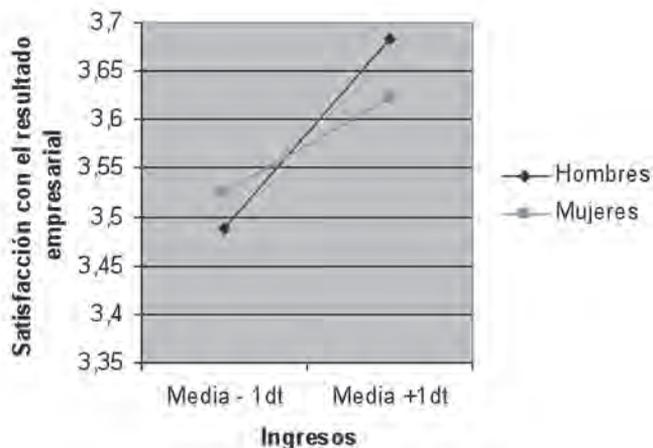
Nota. N = 559. Los coeficientes de regresión son los asociados al paso en el que las variables son introducidas por primera vez en la ecuación de la regresión.  
 $\square$  p < .1. \* p < .05. \*\*p < .01. \*\*\* p < .001

El resultado en relación a los competidores está relacionado positivamente con la satisfacción con el resultado empresarial y el sexo del empresariado no modera esta relación. Por tanto, la hipótesis 4 se acepta parcialmente, ya que el resultado empresarial en relación a los competidores incide positivamente en la satisfacción.

El sexo del empresariado modera la influencia de los ingresos en la satisfacción con el resultado empresarial, así, la relación positiva entre el resultado empresarial –en términos de ingresos- con la satisfacción es mayor para los empresarios

(observándose una pendiente más pronunciada en la figura 6.4). Así, se acepta la hipótesis 7 –sobre el efecto moderador del sexo del empresariado en la relación entre el resultado empresarial y la satisfacción con este (mayor para los empresarios)-.

Figura 6.4. Relación entre los ingresos y la satisfacción con el resultado en función del sexo del empresariado



El análisis de los datos sólo permite aceptar parcialmente la “hipótesis del diferencial en la importancia concedida”. Por un lado, no hay diferencias en la importancia concedida a los resultados empresariales (económicos), por tanto, no hay evidencia para aceptar la hipótesis 6. Pero, por otro lado, a mayores ingresos más satisfechos están los empresarios, siendo esta relación más fuerte que en el caso de las empresarias, lo que permite aceptar la hipótesis 7.

A continuación se muestra una tabla con el resumen de las hipótesis y resultados obtenidos con los métodos de contraste empleados.

Tabla 6.5. Resumen de hipótesis, resultados obtenidos y métodos de contraste	
H1: Las empresas dirigidas por hombres tendrán mayores resultados económicos –ingresos y resultados en comparación con los competidores- que las empresas dirigidas por mujeres.	Aceptada parcialmente (ingresos) (test-t)
H2: Las diferencias en los resultados de la empresa, en función de si está dirigida por hombre's o por mujeres, se explicarán por diferencias en el capital humano, social y financiero.	Aceptada parcialmente (regresión)
H3: La relación de los recursos en el resultado empresarial diferirá dependiendo del sexo del empresario.	Aceptada parcialmente (regresión con términos interactivos)
H4: El resultado empresarial, en términos de ingresos y resultado en comparación con los competidores, se relaciona positivamente con la satisfacción con dicho resultado experimentada por el empresario.	Aceptada parcialmente (resultado relativo a competidores)
H5: No hay diferencias en la satisfacción con el resultado empresarial entre empresarios y empresarias.	Aceptada (test-t)
H6: Las empresarias dan menos importancia al resultado empresarial –en términos de ingresos y resultado en comparación con los competidores-.	No contrastada (test-t)
H7: Los efectos del resultado empresarial en la satisfacción experimentada con éste serán diferentes entre empresarias y empresarios (mayores para estos últimos).	Aceptada parcialmente (ingresos) (regresión con términos interactivos)
Hipótesis del diferencial en recursos comprometidos	
Hipótesis del diferencial en la importancia concedida al resultado empresarial	

En el análisis se observa que las empresas dirigidas por hombres tienen mayores ingresos pero que no hay diferencias significativas con respecto al resultado en comparación con los competidores. Para explicar la diferencia potencial en el resultado empresarial se plantea la “hipótesis del diferencial de recursos comprometidos”, siendo ésta parcialmente apoyada ya que empresarios y empresarias difieren en ciertos recursos, algunos de ellos están relacionados con el resultado empresarial y hay dos efectos interactivos significativos: el efecto positivo de la experiencia directiva en los ingresos y el efecto negativo de tener responsabilidades domésticas en los ingresos son mayores en el caso de las empresarias.

Sin embargo, no hay diferencias en la satisfacción con el resultado empresarial entre hombres y mujeres. Para explicar

esta paradoja se propone, al igual que Powell y Eddleston (2008), la “hipótesis del diferencial en la importancia concedida al resultado empresarial”, la cuál sólo se puede aceptar parcialmente, ya que no hay diferencias en la importancia concedida al resultado económico pero, por otro lado, la relación entre ingresos y satisfacción es mayor en el caso de los empresarios. El hecho de que esta “hipótesis del diferencial en importancia” sólo pueda aceptarse parcialmente, hace que haya que buscar explicaciones alternativas a la “paradoja de la empresaria satisfecha”, que serán expuestas en el apartado de conclusiones.

#### **6.4. Estudio cualitativo**

En este apartado, se revisan los criterios utilizados para la medición del éxito empresarial por las entrevistadas y se señalan los factores limitadores y potenciadores de éste. Cabe destacar que todas las empresarias entrevistadas están satisfechas con los resultados que están obteniendo, mencionando algunas de ellas el difícil momento por el que está atravesando la economía:

“Hemos pasado épocas buenas y malas, pero yo en general me considero satisfecha, porque si llegado este punto somos capaces de con la que esta cayendo, pasar, mantenernos... para mi es un momento de meterse un poco en el caparazón, sacar la cabeza y decir... “bueno, ya se puede correr riesgos otra vez”, pero es muy importante mantenerse en esta crisis, ¿no? Y si nos hemos mantenido y estamos aquí, pues será que no lo hemos hecho muy mal antes, ¿no?...” (M17).

##### **6.4.1. ¿Qué criterios utilizan para medir el resultado empresarial?**

Todas ellas contemplan los aspectos económico-financieros entre los criterios para medir el resultado, con la excepción de aquellas que se dedican a la educación-cuidado que tienen una narrativa similar y diferente al resto. Su identidad de género no es un problema en su sector, sin embargo perciben que su identidad como empresarias amenaza la fiabilidad de su servicio, por lo que evitan ser percibidas como personas frías, avariciosas y, en su lugar, muestran sus valores morales y su integridad profesional. Es decir, luchan por establecer una identidad positiva porque perciben que la que se forma en la intersección entre actividad empresarial y cuidado puede ser contradictoria (Nadin, 2007).

“La identidad de empresaria da una imagen para este negocio más fría, parece que esta persona está aquí por sacar beneficios y yo no estoy aquí por sacar beneficios, yo estoy aquí porque me gusta el negocio, el trabajo y me siento una persona afortunada por eso, porque me gusta mucho mi trabajo y no me importa echar horas” “Si, para mí el día a día de mi empresa ver que tiene mejor nombre y mejor punto de referencia,... para mí la confianza que tiene la gente en mí y que saben que ofrezco calidad, para mí es muy importante,...” (A07).

“Es muy difícil que los padres te digan que haces un buen trabajo,... te lo dicen los niños “Gracias, me encanta lo que haces conmigo” y ese es el mayor regalo que yo puedo tener.... Y también en el día a día, ver que mis niños progresan... pues para mí eso es una gratificación, una recompensa y es que eso no se puede pagar con dinero, no tiene limite de dinero, ¡es infinito!” (M14).

Las empresarias, como se ha comentado, hablan de criterios profesionales y económicos para medir el resultado empresarial, pudiéndose encontrar dos grupos. El primero da prioridad a otras medidas de resultado (personales, de servicio, de satisfacción de los empleados) y muchas de ellas comentan la importancia de los resultados económicos para conseguir ese fin. El segundo da prioridad al resultado económico y considera que otros criterios importantes para el buen funcionamiento de la empresa son un medio que contribuye finalmente a conseguir un mejor resultado en términos cuantitativos. Algunos casos evidencian que esta segunda narrativa se relaciona con dar una mayor importancia al crecimiento de la empresa

Tabla 6.6. Criterios de evaluación de resultado e intención de crecimiento (Primer grupo)

Prioridad criterios personales/ de servicio = FIN	Criterios económicos= MEDIO	Crecimiento no es una prioridad
<p>"He notado siempre avance: hemos ampliado negocio, hemos obtenido la homologación de la cámara de comercio, nos hemos conseguido clasificar, hemos avanzado, hemos conseguido clientes, hemos invertido en servidores, en proyectos que... en empleados. Si estoy satisfecha... El resultado económico por sí sólo no es igual de enriquecedor y el poder crear puestos de trabajo es muy satisfactorio también" (A05)</p>	<p>"Ambos criterios son necesarios, porque una empresa no puede crearse sin ánimo de lucro, una empresa es para ganar dinero, pero mi idea de empresa es desarrollar un proyecto y que el cliente siempre esté contento. Porque muchas empresas pueden pensar que el negocio es lo más importante y que pueden ganar muchísimo aunque hagan cosas u ofrezcan un servicio que no es 100% lo que habían prometido, a mí eso no me gusta; si yo ofrezco un servicio me gusta darlo 100% y es lo que hacemos aquí" (A05).</p>	<p>"Servicios, nuevos desarrollos, empleados y nuevos mercados en otras provincias... tengo que buscar otros clientes fuera de la provincia, porque es bastante difícil aquí encontrar esas oportunidades y necesitas encontrar clientes de otras comunidades" (A05).</p>
<p>"Me considero una persona trabajadora y que va aprendiendo del día a día, entonces lo que a mí me interesa es que todo el mundo con quien estoy trabajando esté contento, tener contento al personal, intentar que nuestros servicios sean cada vez los mejores, poder vender con tranquilidad lo que estoy ofreciendo que es para mí lo más importante" "entonces yo no soy en ese sentido una buena empresaria, soy una persona que no pretendo maximizar mi beneficio a costa de dar un mal servicio o tener a la gente mal... un buen empresario es el que hace máximo su beneficio y eso, a veces, va en contra de..." (A06).</p>	<p>"...no me fijo en cuanto mas fuerte es mi empresa por cuanto mas lo sea económicamente, realmente ese no es mi objetivo. ...y a la larga se consigue también, pero con muchísimo esfuerzo..." "Esto es un trabajo de hormiguitas, de ir poco a poco, no es muy rentable porque los márgenes están muy reducidos para poder ser competitivos.... Seguir con nuestros mínimos por supuesto para poder dar un buen servicio ... tienes que respetar ciertos costes, si no imposible ... por lo menos desde aquí no vemos posible dar duros a peseta, nosotros, no, intentamos dar un servicio fuerte" (A06)</p>	<p>"Mantenerlo siempre es complicado, igual que subir es difícil mantenerlo es igual de difícil, incluso tener la expectativa de seguir creciendo aun en tiempo de crisis y de que la competencia tira los precios por los suelos, pero no ofrecen el mismo servicio ¿Crecer en cuota de mercado, en número de empleados? Si efectivamente, eso siempre va emparejado, para poder dar un buen servicio tendríamos... pero claro, siempre que sea factible, en ese sentido hay que medir, ..." (A06)</p>

Tabla 6.6. Criterios de evaluación de resultado e intención de crecimiento (Primer grupo)		
Prioridad criterios personales/ de servicio = FIN	Criterios económicos= MEDIO	Crecimiento no es una prioridad
<p>“Yo no tengo la avaricia esa de crear una empresa y forrarme en dos días, no la tengo ahora y no la he tenido nunca, yo creo empresa por <u>motivación personal</u>, hay una cosa que es lo que mas valoro en la vida y es que <u>estoy en mi casa</u> y haciendo lo que me gusta hacer...” “<u>Mi satisfacción personal me importa más que el dinero</u> que estamos ganando... que lo he conseguido, que aguanté al final ..que lo he conseguido, que me he quedado, no me he hundido y voy creciendo”. (A08).</p>	<p>“Lo que mueve la empresa es el dinero, todas las que están cerrando es por dinero y todo es dinero, que tengas que echar a tu gente es dinero... o te comes tu al dinero o te come él a ti, pero todo es dinero, que tú tengas una motivación inicial para crear tu empresa que sea dinero o no sea dinero, que sea quiero levantarme tarde o quiero ser mi propio jefe, vale tendrás mil motivaciones pero es un interés económico, crear dinero y si no hay dinero no puedes crecer porque no puedes coger cosas, no las puedes abarcar, ni cubrir económicamente”(A08).</p>	<p>“...no tengo prisa en crecer, quiero cubrir mis gastos hijos, pagar a mis trabajadores y tener un sueldo bien para tener una calidad de vida, entonces no tengo prisa... para hacer una cosa que se que no tengo tiempo, que no me la voy a poder permitir o que no la voy a hacer bien no la cojo, prefiero ir despacio, poco a poco, que coger todo en una” “...quiero tener control y quiero asentarme con lo que hay, no quiero tener un disparate que arrastre toda mi vida comiendo con gente extraña, cenando con gente extraña, y metida en el coche. Porque no se si tendré hijos o no, pero si quiero una familia y una cierta estabilidad y es mi trabajo y quiero vivir bien, pero no quiero una super-multi-empresa” (A08)</p>
<p>“Hicimos magisterio y habíamos estado trabajando juntas en otra guardería, cuando se nos acabó el contrato decidimos crear la nuestra propia como una opción de autoempleo” (A09).</p>	<p>“Mi marido me ha dicho “no me importa que ganes más que yo”, pero eso no ha ocurrido, porque todo el dinero se dedica a pagar sueldos, seguridad social, préstamos...”yo soy “milleurista”, aquí no estamos para hacernos ricos” (A09)</p>	<p>“Se nos ha planteado la posibilidad de abrir otra guardería en una zona de expansión de la ciudad, pero por ahora no lo hemos pensado porque supondría que tendríamos que separarnos como equipo” (A09)</p>
<p>“Hombre a lo mejor mi marido... el tema económico lo valoro un poquito más, pero bueno más o menos, como compartimos las mismas ideas...” (A11).</p>	<p>“A parte de que ves que vas evolucionando, porque claro si están todos muy contentos pero ves que no llegas, pues no... pero si ves que vas desahogado y que la gente está satisfecha... veo que realmente vamos para delante... la verdad es que si no fuera así ni los empleados estarían contentos, ni a los clientes les podrías dar un buen servicio ni nada” (A11).</p>	<p>“Si, los planes son... ahora con la franquicia el único terreno en el que podemos estar es Albacete y Cuenca, la idea es que cuando salgamos de la franquicia nos podremos extender más...” (A11).</p>

Tabla 6.6. Criterios de evaluación de resultado e intención de crecimiento (Segundo grupo)

Prioridad criterios económicos = FIN	Criterios personales de servicio = MEDIO	Crecimiento es una prioridad
<p>"No, a los resultados cuantitativos hay que darle importancia, porque yo sobre todo ahora estoy un poco obsesionada,..." (A03).</p>	<p>"...pero si le <u>do</u>y importancia a <u>todo</u>, yo ahora mismo quiero ofertar una gama más amplia de análisis, completar toda la gama de biología molecular, pero claro los resultados económicos son importantes, empresarialmente es así y para todo..." (A03)</p>	<p>"A C/P es la incorporación de mi socia y luego yo creo que tendremos que contratar a más gente... depende de lo que crezcamos, ahora necesitaríamos una persona más seguro y con una persona más que genera más trabajo pues... tres personas en el laboratorio y una para la administración, estaría bien, por lo menos una plantilla de 4 o 5 personas" (A03).</p>
<p>"... el tema económico hace muchísimo y es primordial para mí desde mi experiencia, a lo mejor lo digo porque ya tengo clientes, ya tengo una empresa montada, ya tengo personal con experiencia, ... a lo mejor hay otro que empieza de cero y lo ve de otra manera, pero el dinero influye mucho, sin dinero no vas a ningún lado". (A04).</p>	<p>"(¿Autorrealización?) Si, yo tengo una satisfacción personal de ver a dónde hemos llegado pero la situación económica es más importante... ver que esto funciona, que hemos empujado en otra empresa mas grande eso me satisfice, pero ya te digo..." (A04).</p>	<p>"Tengo planes de hacer crecer la empresa ya, pero me da tanto miedo..., porque esta empresa es muy fuerte y hay que hacerlo, pero como lo que me arrastra es el tema económico yo creo que me quedan un par de meses para remontarme y poderme quitar deudas de atrás, entonces, cuando me quite eso, es arrancar" (A04)</p>

Tabla 6.6. Criterios de evaluación de resultado e intención de crecimiento (Segundo grupo)

Prioridad criterios económicos = FIN	Criterios personales de servicio = MEDIO	Crecimiento es una prioridad
<p>“Definitivamente una de las cosas que para mí es muy importante es la retención de clientes, verificar de que por ejemplo, mi trabajo es también verificar que ciertos porcentajes de la facturación vengan de ciertos clientes, lo cual significa que la retención de aquellos tiene que estar muy trabajada, al igual tengo un porcentaje que deben ser clientes nuevos” (M13)</p>	<p>“Internamente, esto es una familia, trabajamos aquí más de ocho horas al día y trabajamos muy estrechamente, siempre se lo digo a todos mis empleados “si tú no estás contento en la empresa por favor cambia, porque si tú no estás contento, seguro que tus jefes tampoco están contentos contigo, entonces por favor en cuanto no te sientas contento, sea esta o sea otra, haz lo posible o para cambiar la situación en la que estás o vete a otra empresa”, porque es muy importante para mí que igual ellos como yo cuando vengamos a trabajar tengamos por lo menos ganas de levantarnos por la mañana, porque al final es el día a día. Los resultados se ven gracias a eso, no al revés” (M13).</p>	<p>“Yo creo que ahora el brinco que hemos dado ahora en crecimiento es la empresa de reparaciones, lo que si necesitamos es acaparar mas clientes, necesitamos trabajar el área de clientes más, porque en el sector en el que estamos tienes 15 o 20 clientes...en España, punto, ya has terminado y luego ya te puedes ir a otro país y en Inglaterra también son 10 y cuando terminaste, te tienes que ir hacia otros lugares” (M13).</p>
<p>“... el día a día de una empresa es la generación de beneficio, al final de año consideras que has terminado bien si tu balance te aporta un beneficio... a veces tu balance te aporta una pérdida, pero es porque conscientemente has gastado el dinero en otras cosas... pero lo que hay que mantener siempre es el pulso de la empresa....” (M17)</p>	<p>“... La formación de trabajadores, es una de las inversiones que luego recuperas a largo plazo... sobre todo la formación es un tema importantísimo... nosotros nos gastamos.... mucho dinero en formación de los técnicos sobre todo para poder mantener los sistemas bien” (M17)</p>	<p>“Tenemos planes de abordar negocios nuevos y en el mercado de telecomunicaciones, pues en la medida que lo exijan los clientes... Sería crecer a base de negocios complementarios, como lo que te decía antes instalaciones globales de electricidad, de decoración, de mobiliario, de puesta en marcha de un negocio, las reformas que hiciera falta, incluidas las telecomunicaciones; energías alternativas, por ahí todo lo que nos permita el mercado crecer... nos estamos preparando para cuando pase la crisis, ...” (M17)</p>

En el estudio cuantitativo se observaba que las empresarias con menor frecuencia habían experimentado crecimiento empresarial en los últimos tres años y tenían intenciones de crecer en los próximos tres años -en términos de número de empleados-. Muchos estudios señalan que las empresarias tanto en la fase inicial de sus empresas como cuando están establecidas no prevén crecimiento para su empresa (Minniti et al., 2005). Pero esto puede ser debido a que las medidas utilizadas en los estudios no reflejan los criterios de crecimiento utilizados por las empresarias.

“Para mí el número de empleados no es importante, en absoluto, es más si me pudiera quedar con los que tengo me encantaría, no lo veo yo el crecimiento así... yo puedo ver crecimiento en el número de clientes que tienes o la facturación o los productos que podamos hacer...” (M13).

No sólo hay diferencias entre empresarias y empresarios, sino entre las propias empresarias en el nivel de crecimiento que desean experimentar, así mientras que la mayoría busca una expansión a las provincias colindantes para lograr un mayor volumen de negocio, algunas expresan su intención de internacionalizarse.

“Entonces, si yo quiero un crecimiento tendría que ser movernos a otros países, no necesariamente físicamente pero sí, por ejemplo, vamos a enfocarnos en Francia,... Necesitamos apoyo en el área del “Networks”, que es muy difícil... y eso la Cámara de Comercio lo hace muy bien,... ellos vienen aquí y tú estás ahí en una conferencia o te invita a que vayas a la India y presentes tu proyecto ...para que te ayuden un poco a dar el salto. Pero eso es muy importante, porque es muy difícil llegar a las personas a las que yo les quiero vender” (M13).

“A mi me parece que España es un país ideal para dar servicios a países de nuestro entorno inmediato,... porque hacemos muy bien las cosas, pese a lo que se diga, y a un coste realmente llamativo, para mí el siguiente paso debía ser internacionalizarnos y lo mismo que hacemos aquí vendérselo a un inglés o a un francés” (M19).

### **¿Estos criterios son inmutables?**

Una elección es conseguir una empresa de alto potencial y alto crecimiento, posiblemente dando menos prioridad a las

metas personales. Otra elección es crear y dirigir una empresa que permita obtener unos ingresos pero valorando, sobre todo, alcanzar independencia, flexibilidad y equilibrio. Las expectativas sociales pueden influir hacia una u otra conducta. Por ejemplo, el discurso de que “una “empresa ajustada al estilo de vida” no permite realizar al máximo el potencial” empujaría hacia la primera opción planteada, mientras que la interiorización del discurso “tener una orientación al beneficio por encima de otros roles personales no es femenino” llevaría a la empresaria a elegir la segunda. Las empresarias deben ser conscientes de estas expectativas, pero elegir aquel camino que mejor se ajuste a ellas. Además, estas expectativas pueden variar en el tiempo, pues la realidad tras unos años de puesta en marcha de la empresa y la asunción de otras responsabilidades, como por ejemplo las familiares, puede hacer que parezca más complicado de lo previsto:

“Es difícil conciliar, porque yo he estado en una reunión mirando el reloj diciendo “me tengo que ir” y eso realmente no lo hace un señor, le corresponde a la mujer y es verdad que ese techo de cristal del cual se habla, como limitaciones que tiene la mujer en la vida laboral es totalmente cierto, yo lo he vivido, pero claro yo también me he resignado a lo que hay... Tú tienes que elegir en la vida, a lo mejor mis expectativas cuando entré eran mucho más fuertes, la verdad es que como la cosa iba bien yo me encontraba más crecida y ahora veo que el trabajo es duro, pero que también hay otras cosas en la vida, yo lo tengo muy claro” (A06).

“Cuando eres joven te quieres comer el mundo pero llega un momento que nosotras queremos o necesitamos una estabilidad... porque es lo que... nos han educado así, es la educación,... pero es que son ellas mismas, las que están diciendo “no”... es que no les cabe la idea de decir que lo haga él, que sea él el que se quite las tardes para conciliar y haga jornada intensiva. ...” (A08)

#### **6.4.2. Factores limitadores**

En la realización de las entrevistas se ha observado que algunas de las empresarias no ajustan su política de precios a las normas de mercado. Por un lado, esto puede deberse a un factor estructural, ya que perciben discrepancia entre lo que podrían obtener por su trabajo y lo que se sienten con derecho a pedir para ajustarse a unas normas sociales implícitas sobre el valor de su trabajo asociadas a su género. Por otro lado, puede deber-

se a un factor de socialización por el que las mujeres trasladan su actitud en el ámbito familiar al ámbito empresarial.

“Veo muchas diferencias, las mujeres psicólogas cobramos la mitad o un tercio que los hombres psicólogos... o sea, para mí, yo tengo un precio normalito de mercado... si yo cobrara más no vendría gente, sin embargo tengo compañeros psicólogos que son capaces de cobrar 120 euros en una hora y no hay problema... pero eso que no lo haga una chica joven. Y no importa la eficacia, la gente no es consciente de la eficacia de una terapia y otra.... ellos se guían porque el señor con corbata cobra 120 euros, la chica joven no puede pasar de 40... no es, no lo asocian... y en formación igual... yo cobro menos...” (A02).

“A veces pienso que no recibo lo suficiente... yo eso lo asocio con algo que observo en las mujeres y es que hacemos demasiadas cosas sin recibir nada a cambio... y yo esto lo hablo mucho con las empresarias en los cursos, me ayuda,... es que hago muchas cosas sin cobrar, para asociaciones... al cabo de un tiempo tienes que poner un límite... Ya lo mido, si no la tendencia es a atender las necesidades de los demás y eso lo he observado y las empresarias al hablarlo tomamos conciencia de que es un problema común. Es una tendencia en las mujeres el atender a los demás, pero en el mundo de la empresa se puede hacer, es factible cuando tú guardas una proporción y atiendes primero tus necesidades, porque si no te llevas unas...” (A02).

“Pues no lo sé, yo con el precio si que le doy mil vueltas, no quiero abusar... con el precio nunca, no sé si un hombre se comporta de otra manera... yo la verdad es que me preocupo mucho por los precios, que sean asequibles y... yo a nivel personal ahora mismo sé que el sector del pollo, por lo que me cuentan los veterinarios, no está muy bien, que a los granjeros les cuesta un mundo engordar al pollo y es a lo que lo tienen que vender. Claro, yo con eso me sensibilizo bastante y luego soy incapaz de dar un precio alto sabiendo que esta gente va hasta el cuello, no sé si por ser mujer o por ser yo así de poco empresaria, porque vamos ... no se si es de ser buena o mala empresaria pero no me quiero hacer rica por lo visto...” (A03)

Para conseguir ingresos de un modo productivo hay que ser realista sobre el riesgo. No sólo hay que tener un juicio crítico sobre cuánto riesgo es apropiado asumir, sino que también se ha de desarrollar un instinto sobre cuándo tomar ciertos riesgos puede ser beneficioso y cuándo otras conductas

arriesgadas pueden perjudicar seriamente a la empresa. La tolerancia al riesgo varía de una mujer a otra, debe hacerse un análisis razonado de los riesgos versus las recompensas a determinada inversión. Puesto que ser ingenua en la asunción de riesgos puede llevar a la empresa al cierre, pero ser muy aversa al riesgo también puede limitar su crecimiento, ya que los niveles de riesgo se asocian normalmente a los de rentabilidad.

“A mi me cuesta asumir riesgos... como has visto soy muy precavida, todo lo llevo muy atado y tal, eso me cuesta..., no me paso en nada porque... me costaría asumir un gran riesgo,... por ahora no lo hemos asumido... pero si a mi me dicen “haz una inversión de no se qué, que esto te va a dar un éxito maravilloso” es que a lo mejor no lo hacía, porque ahí soy bastante precavida... si no lo veo muy claro, muy claro... una gran inversión, un riesgo grande para algo que está en volandas, no sé si lo haría,... sé que no hay que ser así tan poco, pero si que soy un poco sí... es lo de siempre, los grandes empresarios forraos se han arriesgado muchísimo, ¿eh? Pero claro, esos o fracasan estrepitosamente o son multimillonarios, pero yo claro ni una cosa ni la otra. ...” (M18).

“El piso es alquilado y un sueldo con seguridad social es importante... es que es sacar otro sueldo, a parte del tuyo... Y no sólo eso, a ver, me gusta ir despacio y con respaldo, es decir, no me vale con sacar para su sueldo hay que sacar más porque puede haber una baja, un imprevisto... y si un día, ojalá no, hay un problema de faena y hay que prescindir de una persona tu tienes que tener ahí un respaldo para cubrirle sus derechos... entonces siempre ando con que aquí hay que ir por delante de...” (A02).

Otro aspecto que limita la empresa es el hecho de que muchas veces la empresaria está muy unida emocionalmente a su idea de negocio y piensa que sólo ella tiene las habilidades para dirigirla o que tiene que dirigir todas las relaciones con los clientes. Sin embargo, la empresa debe ser una entidad con vida propia, se necesita delegar y centrarse en generar nuevas ventas, lo que no puede hacer si está ocupada haciendo todo lo demás. Se necesita contratar a otros para lograr la visión, pero a veces es difícil llegar al nivel de negocio necesario para poder permitírselo.

“El día a día es mío, yo llevo la administración de la empresa, la coordinación de los proyectos y luego soy comercial, la parte comercial también la llevo yo.... cuando yo cogí la empresa era

mucho más fácil de coordinar todo, yo ahora tengo que llevar a cabo más labores administrativas para llevar un control de todo, más labores de coordinación para que la cartera... y antes podía estar más tiempo en la calle, dedicarle mas tiempo a la labor comercial que a mí me encanta, ...” (A06).

“Un empresario al principio tiene que hacer un poco de todo, dirección y ejecución, aunque con la experiencia he entendido que la dirección y la ejecución hasta un límite que ya veas que puedes delegar, pero puedes delegar cuando tienes clientes...” (A05).

“Antes no era consciente, pero ahora considero que hay una parte que gestiona y planifica y una parte que ejecuta, yo cada vez ejecuto menos y gestiono más. La ejecución, si yo tengo esta tarde cuatro consultas no me puedo mover de ahí... pero si yo tengo un proyecto que hacer lo planifico en un día y ya está, lo ejecutan otros... Al dirigir trabajo menos, además no tengo ninguna dificultad en ese sentido porque yo delego el paquete entero y confío totalmente... además, es que se nota, al confiar en una persona, esa persona confía en sí misma y... lo integra con total normalidad... si tú estás pendiente de una persona se acaba limitando porque siente que tú le tienes que tutorizar y realmente no da todo lo que puede dar de sí, pero no porque no sepa, sino porque el contexto no es propicio para ello. Entonces yo hago algo y lo mando y lo cogen sin problema habiendo una buena comunicación, seguridad, confianza y si surge algo lo comentamos... Y yo, cuanto más volumen entra más delego, ahora me apoyo también en profesionales externos”. (A02)

#### **6.4.3. Factores potenciadores**

Muchas veces se ha referido que la socialización cultural lleva a las mujeres a elegir carreras en función de que el trabajo les guste y a los hombres, dado el rol de proveedores de la familia adscrito a su género, se les orienta a ser más conscientes de cómo conseguir ingresos. En el mundo empresarial, un negocio ha de ser rentable para subsistir y, lo que se observa es que la orientación a dar importancia al resultado económico, aunque puede no ser natural en la empresaria, se desarrolla con el tiempo:

“...yo al principio era más inconsciente, más pasional y hacía el trabajo porque me apasiona y me gusta... y con el tiempo vas viendo que las facturas están ahí todos los meses y no vale con ¡cómo me apetece hacer esto!, ostras es que yo he hecho cosas donde he perdido dinero, yo al principio no era consciente de

eso... yo no puedo hacer dos horas de coche para dar una charla de una hora si no me pagan X, yo eso no lo medía al principio, las proporciones. Ahora es, vale... estás perdiendo aunque te paguen porque te quitas trabajo de aquí que es donde te pagan más que si te desplazas no sé cuanto. Y esas cosas he aprendido a verlas con el tiempo... y sirve, claro..." (A02).

"Y luego aprender que cogerlo todo no te vale, que hay gente que no es productiva, que te hace tener una persona, que le estás pagando un sueldo y la tienes ocupada todo el rato ahí, para luego el margen de dinero ser apenas ninguno, no te merece la pena" (A08).

Son pocas las empresarias que resaltan explícitamente la importancia de utilizar la información sobre los resultados económicos para reflexionar y planificar el desarrollo de la empresa, como manifiestan en las siguientes citas, y, sin embargo, es una práctica que refuerza una espiral de buenos resultados.

"El 2007 fue un año muy duro. Al principio lo que nos pasaba es que no me dirigía a la gente apropiada ... estaba vendiendo como si fuese un trabajo de digitalización, lectura y tal, o sea, he tardado tiempo en ver el valor del juego, ahora solo hago lo que tengo que hacer.... el decir... "yo no tengo que hacer esto" es una cosa que yo creo que esta mal dicha... mi hallazgo es que hay que decir "tengo que no hacer esto"... el foco es crucial, sobre todo cuantos menos recursos tengas... nosotros estamos enfocados y tenemos que seguir enfocados, en el año 2007 nos movimos muchísimo, porque claro comercialmente tienes un montón de inquietud, ves a un montón de gente y piensas que tienes que podrías estar aquí y aquí y aquí.... Te pasas la vida, se te va la sangre en hacer cosas que no son lo que tienes que hacer... bueno ya, pero es que ya voy facturando, sí pero a lo mejor es mejor enfocarte, habida cuenta que el recurso escaso es el que hay que gestionar y el recurso escaso es primero el tiempo del equipo y en particular el tiempo de los que venden, en este caso yo, [no lo estás haciendo bien]. Tienes que hacer lo que tienes que hacer y no es que no tengas que hacer lo otro es que tienes que no hacerlo" (M19).

Un enfoque estratégico, habiendo analizado muy bien a la competencia y sabiendo lo que aporta de valor la oferta de la empresa al cliente, facilitará las ventas del servicio, que es el único modo de pagar sus costes.

“Lo que me pasa a mí con las ventas es que como no tengo aun la suficiente practica ...bueno ya lo voy llevando mejor... hay días que sales diciendo “bueno, es que soy la reina del mambo” y hay días que piensas “es que soy un desastre”... es muy duro, como siempre que te enfrentas a algo que no has hecho nunca, (porque no) tienes el conocimiento anterior para ayudarte a relativizar las cosas y a decir “bueno, ¿aquí, qué es lo que hemos hecho mal?”, eso por una parte. Y luego, en centrar nuestro discurso comercial, nuestro marketing, por decirlo de alguna manera,...en el 2008 cambiamos nuestro posicionamiento, pero sin embargo nuestra comunicación ha cambiado en el 2009, que es cuando realmente he entendido lo que teníamos que hacer ...y, de hecho, nuestra nueva web sale la semana que viene. Y la comunicación es fundamental... cuentas lo que eres...” “frente a los competidores tradicionales, que te decía antes, nosotros aportamos mucha inteligencia de negocio porque digitalizar por digitalizar es un medio no es un fin y frente a los otros lo que tenemos es yo no solo preconizo una solución sino que te la llevo a cabo y te la llevo a cabo a coste variable, es decir, no está a dos años vista ni a tres millones de euros vista, sino que te cobro tanto por tarjeta que abras” (M19).

“Lo que intentamos hacer ahora en esta época de crisis es definir un poco mas los productos y los servicios que necesitan los clientes, que a lo mejor se tienen que centrar un poco mas en abaratar costes de telecomunicaciones y no están pensando en hacer grandes inversiones en telecomunicaciones... entonces hemos estado pensando en intentar adaptarnos a eso... estamos ofreciendo de hecho servicios que hasta ahora nosotros no habíamos hecho, como alquilar centralitas, siempre habíamos vendido, ahora alquilamos, intentamos elevar versiones en lugar de vender centralitas nuevas, incluimos las modificaciones donde hacen falta, incluimos contratos de mantenimiento donde antes no había ... entonces, esta en época, nos estamos orientando más a servicios al cliente” (M17)

- 6.5. Conclusiones** Se ha encontrado evidencia de que la experiencia directiva puede constituir un factor que equilibra a hombres y mujeres en el mundo empresarial, para las mujeres posiblemente reduce los factores limitadores de menores ingresos y aumenta las posibilidades de una actividad empresarial satisfactoria. Pero, a pesar de ello, todavía son muchas más las mujeres, en comparación con los hombres, que no tienen esta experiencia directiva antes de crear la empresa. Enfocar las acciones de motivación emprendedora a grupos de mujeres con experien-

cia directiva, contribuiría a la consolidación cualitativa de la mujer en el mundo empresarial. Por el contrario, tener responsabilidades domésticas está relacionado negativamente con los ingresos y esta relación es significativa en el caso de las mujeres, que señalan tener estas responsabilidades en mayor medida y dedicarles más horas al día (véase Capítulo 3).

A raíz de los resultados del estudio, se proponen tres razones para explicar el hecho de que las empresarias, aún consiguiendo un menor resultado empresarial estén igualmente satisfechas con éste. En primer lugar, no se observan diferencias de género en el resultado obtenido en comparación con los competidores. En segundo lugar, tomando como base las explicaciones de “límites de crecimiento” de Cliff (1998), se propone que aunque empresarios y empresarias parezcan igualmente satisfechos con su resultado empresarial, puede suceder que las empresarias con más frecuencia establezcan límites máximos de satisfacción con el resultado, a partir de los cuales un aumento en el resultado empresarial no suponga un impacto relevante en la satisfacción. Además, estos límites pueden ser menos ambiciosos que los que fijan los empresarios.

En tercer lugar, hay que preguntarse si el énfasis económico tras los constructos teóricos dominantes representa apropiadamente todo lo que puede formar parte de la actividad empresarial. Estos constructos no captan muchas de las dinámicas contextuales que hacen esta actividad importante para determinadas personas en algunos lugares y por razones específicas –que pueden diferir de las razones normativas– (Calas et al., 2009). La esencia del éxito económico en la actividad empresarial debería ser cuestionada de forma crítica (Ahl, 2007). Si la mayoría de las empresarias, y muchos de los empresarios, están satisfechos con algunos de los beneficios de la actividad empresarial como: una mayor libertad para crear su propio entorno de trabajo coherente con sus metas y valores y/o una oportunidad de conseguir independencia financiera y flexibilidad, ¿por qué seguir midiendo el éxito sólo en términos económicos y tratando de “arreglar” a aquellas empresas que “divergen de la norma”?

Así, se debe cuidar la utilización de constructos “masculinos”, que posicionan a las mujeres como “las otras” en el mundo empresarial y apuntan a que éstas necesitan adaptarse a

las estructuras y sistemas. Es decir, debemos ampliar nuestra concepción de cómo debe ser una empresa para que le confirmemos valor, observando la actividad empresarial desde otras perspectivas. El modo en el que las prácticas y procesos empresariales están contruidos socialmente pudiera parecer neutral, pero, en realidad, el ámbito empresarial todavía es un entorno masculinizado y las acciones y resultados de las mujeres todavía se construyen como femeninas y, dado que divergen de la norma masculina, como deficientes. En segundo lugar, hay que tener consciencia de la heterogeneidad entre las propias mujeres en cuanto a nivel de experiencia, responsabilidades familiares,... entre otros aspectos. Por ello, aunque la categorización social en función de su género les afectará a todas, se debe evitar asumir que la categoría “mujer empresaria” tiene una esencia común en todas las mujeres, ya que la evidencia sugiere que hay diferencias entre las empresarias que no deben obviarse.

La idea de qué constituye una empresa con éxito está construida socialmente (Powell, 1991). ¿Qué se considera una empresa con éxito? Probablemente una empresa grande, con muchos/as trabajadores/as, varias sedes, con proyección internacional, que tenga mucho beneficio económico. El discurso promueve que una empresa ha de expandirse, crecer, aumentar los beneficios cada año. Pero, una empresa viable es, a priori, aquella que cubre sus costes y ofrece beneficios, al menos el salario del empresario/a. Por ello, quizás habría que reconsiderar el concepto de empresa con éxito para incluir a aquella empresa que satisface las necesidades y expectativas personales y profesionales de quién la puso en marcha.

La implicación práctica que podría derivarse es que hay que buscar un equilibrio entre los criterios profesionales-personales y económicos para medir el resultado empresarial: no puede darse un servicio de alta calidad y establecer unos precios por debajo del mercado o unos costes desorbitados que minimicen el margen, no puede tenerse un personal comprometido si es compensándolos mejor de lo que se remunera la empresaria a sí misma (aunque ella es la que asume el riesgo) y no puede satisfacerle la realización de su trabajo pero al mismo tiempo abandonar la dirección financiera, porque esto puede amenazarlo en un momento de crisis.

# *Conclusiones*

.....

.....

**Conclusiones** De los resultados de este estudio cabría destacar que las experiencias empresariales de las mujeres no son homogéneas, puesto que tienen características personales y familiares diferentes que les hacen afrontar el reto empresarial con un enfoque distinto. A pesar de reconocer el importante cambio de actitud que se ha dado en España en relación a la igualdad de oportunidades, todavía pervive una cultura y una estructura social articulada en torno a las diferencias de género. Esto supone que las empresarias perciben una falta de legitimidad que les lleva a tener que hacer un esfuerzo extra, en comparación con sus homólogos masculinos. Por otro lado, las responsabilidades familiares siguen condicionando la actividad empresarial de muchas mujeres y esto se refleja en una menor dedicación horaria, en la limitación del crecimiento de la empresa y, sobre todo, en su dificultad para participar en cursos de formación o en redes de negocio fuera de su horario de trabajo. Asimismo, esta dificultad para la gestión del tiempo puede llevar a que se acentúe su posición más débil en el mundo empresarial, puesto que las pequeñas empresas habrán de afrontar numerosos retos para mejorar su competitividad en un entorno cada vez más complejo, como: gestión de la innovación, mejora de calidad, incorporación de tecnologías de la información y la comunicación,....

Si bien los factores estructurales normalmente implican limitaciones para las mujeres, debido al sistema de creencias de género, las empresarias pueden salvarlos a través de su capacidad de agencia, es decir, pueden tomar control, al menos parcialmente, de la situación que las posiciona desfavorablemente. Por ello, es importante que las empresarias sean conscientes de esta capacidad, ya que el discurso dominante sobre un mundo empresarial neutro al género les ha llevado muchas veces a negar la relevancia del género para entender su experiencia empresarial. Las empresarias pueden implementar estrategias dirigidas a aumentar su legitimidad y la de sus empresas: con una formación y aprendizaje continuos, como base sólida para fomentar su auto-eficacia, y con la configuración estratégica de su red de contactos con los que comparta elementos cognitivos a la vez que relaciones de confianza, sin perder de vista las oportunidades que surgen fuera de esa red.

Sin embargo, en la búsqueda de un afianzamiento de la mujer en el mundo empresarial, ya no tanto cuantitativo como cuali-

tativo, que contribuya al reconocimiento de su eficacia empresarial por la sociedad, no se debe hacer recaer todo el peso en la empresaria a nivel individual, sino que hay que trasladar la atención hacia el impacto de las estructuras institucionales. Desde este planteamiento varias son los aspectos a los que deben dirigirse las actuaciones para conseguir los objetivos anteriores: datos empresariales desagregados por sexo; apoyo empresarial sensible a las necesidades diferentes de las mujeres; acceso a la financiación y ampliación de perspectivas sobre el éxito empresarial. A continuación se desarrollan las conclusiones con respecto a cada uno de estos aspectos.

En primer lugar, no existen datos desagregados por sexo de la actividad empresarial y es muy difícil fomentar aquello que no se puede medir. Por tanto, esta amplia brecha entre la contribución de las mujeres a la actividad empresarial y la capacidad para medirla debe ser cerrada cuanto antes. Se deben establecer criterios que permitan medir sus contribuciones económicas y sociales, realizando estadísticas oficiales que permitan el tratamiento de los datos, como se ha hecho en otros países, por ejemplo en el Reino Unido a través de la *Women Entrepreneurs' Task Force*. La mejora del conocimiento de la realidad permitirá que se puedan detectar desigualdades y se puedan aplicar herramientas correctoras. Además, de este modo podría incorporarse una evaluación del impacto de género de las políticas generales de apoyo al empresariado y la repercusión de las políticas específicas de apoyo al empresariado femenino.

En segundo lugar, los resultados de esta investigación pretenden ayudar a establecer una infraestructura de apoyo empresarial que responda mejor a las necesidades específicas de las mujeres en la dirección de sus empresas. Así, deberían desarrollarse programas sobre creación y dirección de empresas específicamente dirigidos a una audiencia de mujeres. Esta recomendación se basa en la evidencia de estudios previos de que ciertos entornos y una educación orientada a la práctica con un enfoque holístico contribuyen a incentivar a las mujeres a crear su propia empresa y a tener más éxito<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> National Women's Business Council (2009). *Successful Practices for Establishing and Modifying Entrepreneurship Programs for Women: Resources for Entrepreneurship Centers & Non-Credit Programs*

Además, dichos programas deberían incidir en cómo superar los obstáculos que encuentran las mujeres cuando deciden crear su empresa en términos de experiencia y capital social y financiero. Si bien, también ha de tener en cuenta los diferentes segmentos de su base de clientes potenciales, las mujeres, porque “un mismo patrón no vale para todo el mundo”. Es decir, si ha de apoyar de forma efectiva a las empresarias, debe ser sensible a sus diferentes necesidades, estilos de aprendizaje y dirección y expectativas.

Un factor a tener en cuenta es que cualquier programa dirigido a las empresarias debe incluir habilidades “soft” (aumentar autoeficacia sobre todo en la tolerancia al riesgo, conseguir un equilibrio entre la vida familiar y laboral y mejorar la comprensión del funcionamiento de las redes empresariales) y habilidades “hard” (dirección estratégica, adquisición de recursos y financiación, comercialización y gestión del riesgo). Es decir, quizás la formación debe ir dirigida al cambio de actitudes tanto o más que de aptitudes. Todo ello puede contribuir a que las empresarias aumenten su estado de alerta ante nuevas oportunidades de negocio, desarrollando las habilidades apropiadas para dirigir y crear más valor en sus empresas.

Asimismo, los programas de apoyo no deben limitarse a facilitar el hecho de emprender, sino que debe proveerse un seguimiento de los proyectos, un asesoramiento para amortiguar ese salto a una empresa de mayor tamaño, que les permitiera organizar el trabajo (delegar) y gestionar mejor sus tiempos. Estos programas serían más efectivos cuanto mayor fuera la base potencial de empresarias que pueden beneficiarse de ellos. Así, debiera mejorarse la oferta de servicios públicos de bienestar, pues en nuestro país el cuidado de los niños está principalmente organizado desde una perspectiva privada<sup>36</sup> y la asunción de las responsabilidades familiares limita a las mujeres las posibilidades de realizar actividades tras su jornada de trabajo.

En tercer lugar, es obvio que los bancos buscan empresas rentables y con crecimiento a la hora de conceder financia-

---

<sup>36</sup> Por ello, la Comisión Europea (2006) pide a los países miembros de la UE que aporten soluciones para facilitar a hombres y mujeres la conciliación de la vida familiar y las responsabilidades laborales.

ción, lo cuál se acentúa más en las empresas privadas de capital riesgo. Por tanto, se plantea la cuestión de ¿cómo empresas pequeñas con bajo crecimiento pueden ser atractivas a pesar de una baja rentabilidad a corto plazo? Una solución parece ser es la concesión de préstamos desde las instituciones gubernamentales a los prestatarios a través del ICO nacional, habiéndose ampliado el número de grupos contables a los que puede destinarse la financiación de estos préstamos, en condiciones ventajosas para el empresariado. Y también se han establecido planes de financiación a corto plazo para solventar problemas con los flujos de caja (ICO liquidez). Si bien, los bancos siguen asumiendo el riesgo de la concesión de estos préstamos, porque en caso de impago han de provisionar al Banco de España, con la pérdida que esto conlleva, por lo que hacen estudios exhaustivos de la viabilidad de la operación. Este proceso podría ser facilitado con la participación de las empresas dirigidas por mujeres en programas de garantías recíprocas o que el propio ICO se comprometiese a reembolsar al banco en caso de impago, con lo que se facilitaría a los bancos prestar a una empresa con cierto riesgo. Otra fórmula que podría generar buenos resultados sería la creación de una línea de préstamos participativos, que se fueran satisfaciendo en función de la consecución de ciertos hitos por parte de las empresas dirigidas por mujeres con un proyecto de viabilidad reconocida.

Por otra parte, cuando las empresarias buscan financiarse a través de subvenciones, encuentran ante sí una oferta de ayuda fragmentada y confusa. Esto se debe a que pueden hacer uso de las políticas generales de apoyo a emprendedores y también de las políticas de apoyo específicas para las empresarias; a lo que se suma su provisión desde distintos niveles administrativos, debida al proceso de descentralización. Así, esta estructura de apoyo debería simplificarse y concentrar recursos en lugar de duplicarlos, con lo que la energía y motivación de las empresarias no se dispersaría rastreando múltiples ofertas parciales. Algo que también se ha planteado en el estudio cualitativo es la alternativa de “dar la caña y enseñar a pescar, en vez de dar el pez”. Pues, se ha planteado la gran dificultad para conseguir clientes en un primer momento, sobre todo en cuanto a las Administraciones Públicas, debido a restricciones legislativas que obligan a haber realizado ciertos trabajos previos para ser contratadas en sectores tecnológicos. Esto refuerza el

*status quo* de las empresas establecidas y quizás impone a las mujeres una doble barrera a la legitimidad de su empresa, por ser jóvenes y por ser mujeres. Así, podría establecerse una cuota de servicios que las Administraciones Públicas cubrieran contratando los servicios de empresas dirigidas por mujeres, siempre que éstos fueran competitivos en el mercado.

Por último, cabe señalar que desde una perspectiva funcional de mercado, debemos medir el impacto económico de la actividad empresarial, pero esta medición no es adecuada para comprender en toda su extensión el proceso empresarial y, por tanto, la conducta de sus actores principales: empresarios y empresarias. Las definiciones de éxito empresarial varían en función de cómo se mida éste y del valor relativo que a dicha medida le conceda cada empresario/a individual o la agenda económica o socio-política. Así, asumir que los modelos estereotípicos masculinos de actividad empresarial –a tiempo completo, en oficinas externas, con financiación externa e intenciones de crecimiento– suponen el estándar normativo de cómo debe ser la típica empresa, conlleva problemas. Éstos se derivan de que, una vez que se asume este estándar, se percibe que las empresas que no se ajustan a esta norma no tienen éxito, siendo la mayoría de las empresas dirigidas por mujeres pero también muchas de las dirigidas por hombres. Hay diferencias de resultado, pero éstas no deben hacerse equivaler a déficits de resultado.

Todavía está por ver si la crisis económica actual, resultado aparente de enfoques empresariales de alto riesgo y rápido crecimiento, conlleva cambios en la construcción social de lo que se considera una conducta empresarial “aceptable” y de las consiguientes medidas de éxito. Las empresarias pueden que enfoquen la actividad empresarial de forma diferente, con metas más diversas, con una dirección menos jerárquica y buscando menos el “juego de suma cero” que los empresarios. Así, la sociedad pudiera aprender de las empresarias, en lo que se refiere a que “mayor no es siempre mejor”, que “los beneficios no son siempre primordiales” y que “el crecimiento no es una meta en sí misma, sino un medio para crear más valor para los empleados, los clientes y la sociedad en general”. Es por ello que los estereotipos negativos sobre la capacidad de las mujeres en el terreno empresarial deben ser erradicados; para lo cual también sería conveniente que los medios de comunicación fuesen conscientes de no transmitir

mensajes equívocos en relación con las empresarias. Es fundamental facilitar formación en materia de igualdad de oportunidades, promoviendo un cambio cultural y de mentalidad sobre los roles tradicionales de hombres y mujeres, tanto en el ámbito del trabajo como fuera de él.

Esta investigación ha permitido ratificar aspectos de la experiencia empresarial femenina que ya se conocían, pero también nos sirve para tomar conciencia de otros aspectos; tanto los que todavía perpetúan situaciones de desigualdad como los que es necesario poner en valor para cambiar la concepción tradicional de la actividad empresarial de las mujeres. Sin duda, el cambio hacia un empresariado femenino más numeroso y consolidado, requiera una visión y una estrategia a largo plazo. Así, la aportación de este estudio, y otros con objetivos similares, es un ladrillo necesario para conseguir una estructura sólida de apoyo específico a la actividad empresarial femenina. Si bien, éste ha de ser respaldado por el apoyo normativo a la actividad empresarial en general y a la consecución de la igualdad de género real en la sociedad<sup>37</sup>; aspectos en los que, sin duda, se han dado pasos agigantados en nuestro país durante los últimos años.

---

<sup>37</sup> Baughn, C.C., Chua, B-L. y Neupert, K.E. (2006). “The Normative Context for Women’s Participation in Entrepreneurship: A Multicountry Study”, *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (5), 687-708



# *Referencias bibliográficas*

.....

.....

## Referencias bibliográficas

Achtenhagen, L., y Welter, F. (2003). "Female entrepreneurship in Germany: Context, development and its reflection in German media". En J. Butler (Ed.) *New perspectives on women entrepreneurs*. Greenwich: Information Age Research Series in Entrepreneurship and Management, 3, 71-100.

Ahl, H. (2007). "Sex business in the toy store: A narrative analysis of a teaching case", *Journal of Business Venturing*, 22, 673-693.

Aldrich, H. (1989). "Networking among women entrepreneurs". En O. Hagan, C. Rivchun y D. Sexton, *Women-owned business*, NY: Praeger, 103-132.

Aldrich, H. (2000). "Entrepreneurial strategies in new organizational populations", In R. Swedberg (Ed.) *Entrepreneurship: The social science view*, Oxford: Oxford University Press, 211-228.

Aldrich, H., Elam, A.B. y Reese, P.R. (1997). "Strong Ties, Weak Ties, and Strangers: Do Women Owners Differ from Men in their use of Networking to Obtain Assistance?", in S. Birley and I.C. MacMillan (eds) *Entrepreneurship in a Global Context*, 1-25, London: Routledge.

Aldrich, H. E. y Fiol, C. M. (1994): "Fools rush in? The institutional context of industry creation", *Academy of Management Review*, 19, 645-670.

Alsos, G.A., E.J. Isaksen, y E. Ljunggren (2006). "New Venture Financing and Subsequent Business Growth in Men- and Women-Led Businesses", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30 (5), 667-686.

Alvarez, B. y Miles, D. (2003). "Gender effect on housework allocation: Evidence from Spanish two-earner couples", *Journal of Population Economics*, 16, 227-242.

Amaral, A.M. y Baptista, R. (2007). "Transitions from paid employment into entrepreneurship: an empirical study", en Dowling, M. and Schmude, J. (Eds), *Empirical Entrepreneurship in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 10-30.

Anderson, A.R. y Miller, C.J. (2003). "'Class matters': human and social capital in the entrepreneurial process", *Journal of Socio-Economics*, 32 (1), 17-36.

Anderson, A.R. y S.L. Jack (2002). "The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant?", *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 193-210.

Anna, A.L., Chandler, G.N., Jansen, E. y Mero, N.P. (1999). "Women business owners in traditional and non-traditional industries", *Journal of Business Venturing*, 15, 279-303.

Arenius, P. y Autio, E. (2006). "Financing of small businesses: are Mars and Venus more alike than different?", *Venture Capital*, 8 (2), 93-107.

Bandura, A. (1989). "Human agency in social cognitive theory", *American Psychologist*, 44 (9), 1175-1184.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY: W.H. Freeman.

Baron, R.A. y G.D. Markman (2003). "Beyond Social Capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success", *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 41-60.

Baron, R.A. y Tang, J. (prox.). "Entrepreneurs' Social Skills and New Venture Performance: Mediating Mechanisms and Cultural Generality", *Journal of Management*.

Baughn, C., Chua, B.L. y Neupert, K.E. (2006). "The normative context for women's participation in entrepreneurship: a multicountry study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (5), 687-708.

Benjumea, M. (2005). *Mujer y empleo: Opciones y Decisiones*, Círculo de Progreso.

Berry, A. J., Sweeting, R. y Goto, J. (2006). "The effect of business advisers on the performance of SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (1), 33-47.

Bird, B., y Brush, C. (2002). "A gendered perspective on organizational creation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (3), 41-65.

Blau, F., Ferber, M. y Winkler, A. (2006). *The Economics of Women, Men and Work*, fifth ed., Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Boden, R.J. y Nucci, A.R. (2000). "On the survival prospects of men's and women's new business ventures", *Journal of Business Venturing*, 15 (4), 347-362

Bourdieu, P. (1986). "The forms of capital", en Richardson, J.G. (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, pp. 241-58, Greenwood Press.

Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*, trans. R. Nice, Cambridge: Cambridge University Press.

Bourdieu, P. y Wacquant, L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*, Cambridge: Polity Press.

Brush, C.G., de Bruin, A.M. y Welter, F. (2009). "A Gender Aware Framework for Women's Entrepreneurship", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-23.

Brush, C.G., Carter, N.M., Gatewood, E.J., Greene, P.G. y Hart, M.M. (Eds) (2006). *Growth-oriented Women Entrepreneurs and Their Businesses. A Global Perspective*, Edward Elgar, Cheltenham.

Brush, C.G., N. Carter, E. Gatewood, P. Greene y M. Hart (2004). *Clearing the Hurdles: Women Building High-Growth Businesses*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Brush, C.G., Carter, N.M., Gatewood, E.J., Greene, P.G. y Hart, M.M. (2002). *Gatekeepers of Venture Growth*, Kauffman Foundation, Kansas City, MI.

Brush, C.G., Carter, N.M., Gatewood, E.J., Greene, P.G. y Hart, M. (2001). *The Diana Project. Women Business Owners and Equity Capital: The Myths Dispelled*, Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership, available at: [www.kauffman.org/pdf/Diana\\_project.pdf](http://www.kauffman.org/pdf/Diana_project.pdf)

Brush, C.G. y Hisrich, R.D. (2000). "Women-owned businesses: An exploratory study comparing factors affecting performance". Working paper *Research Institute for Small and Emerging Businesses*, Inc., [www.riseb.org](http://www.riseb.org).

Brush, C., y Vanderwerf, P. (1992). "A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance". *Journal of Business Venturing*, 7, 157-170.

Burt, R. (1998). "The gender of social capital", *Rationality and Society*.

Busenitz, L. W., Fiet, J. O., y Moesel, D. D. (2005). "Signalling in venture capitalist-new venture team funding decisions: does it indicate long-term venture outcomes?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1), 249-265.

Buttner, H. y Rosen, B. (1988). "Bank loan officers' perceptions of the characteristics of men, women and successful entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 3 (3), pp. 249-258.

Byron, K. (2005): "A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents", *Journal of Vocational Behavior*, 67: 169-198.

Calas, M. B., Smircich, L. y Bourne, K. A. (2009). "Extending the boundaries: Reframing "Entrepreneurship as social change" through feminist perspectives", *Academy of Management Review*, 34 (3).

Cámaras de Comercio (2007): *Mujeres Empresarias en la Economía Española*, Fundación Incyde. Servicio de Estudios.

Carter, J., E. Bitting, y A.A. Ghorbani (2002). "Reputation Formalization for an Information-Sharing Multi-Agent System", *Computational Intelligence*, 18 (4), 515-34.

Carter, N. M. y K. R. Allen (1997), "Size-Determinants of Women-Owned Businesses: Choice or Barriers to Resources", *Entrepreneurship and Regional Development*, 9 (3), 211-220.

Carter, N.; Brush, C.; Greene, P. Gatewood, E. y Hart, M. (2003). "Women entrepreneurs who break through to equity financing: The influence of Human, Social and Financial Capital", *Venture Capital International Journal*, 5 (1), 1-28

Carter, N.M. y Williams, M. (2003). "Comparing social feminism and liberal feminism: The case of new firm growth", en Butler, J.(ed.) *New Perspectives on Women Entrepreneurs*, Information Age Publishing, 25-50.

Carter, N.M., Williams, M. y Reynolds, P.D. (1997). "Discontinuance among new firms in retail: the influence of initial resources, strategy, and gender", *Journal of Business Venturing*, 12, 125-145.

Carter, S., Anderson, S. y Shaw, E. (2001). *Women business ownership: A review of the academic, popular and internet literature*. Report to the Small Business Service, RR 002/01.

Carter, S. y Rosa, P. (1998). "The financing of male- and female- owned businesses", *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 225-241.

Carter, S., E. Shaw, W. Lam, y F. Wilson (2007). "Gender, Entrepreneurship, and Bank Lending: The Criteria and Processes Used by Bank Loan Officers in Assessing Applications", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (3), 427-444.

Carter, S y Shaw, E. (2006) *Women Business Ownership: Recent Research and Policy Development*, DTI Small Business Service Research Report, London.

Cassar, G. (2004). "The Financing of Business Start-ups", *Journal of Business Venturing*, 19 (2), 261-283

Casson, M. y M. D. Giusta (2007). "Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective", *International Small Business Journal*, 25(3), 220-244.

Chaganti, R., y S. Parasuraman (1996). "A Study of the Impacts of Gender on Business Performance and Management Patterns in Small Businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (2), 73-76.

Chandler, G.N. y Hanks, S.H. (1993). "Measuring the performance of emerging businesses: A validation study", *Journal of Business Venturing*, 8 (5), 391-408.

Chell, E. y Baines, S. (1998). "Does gender affect business performance?: A study of microbusinesses in services in the UK", *Entrepreneurship and Regional Development*, 10, 117-135.

Chen, C.C., Green, P.G. and Crick, A. (1998). "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?", *Journal of Business Venturing*, 13 (4): 295-316.

Chittenden, F., Hall, G. y Hutchinson, P. (1996). "Small firm growth, access to capital markets and financial structure: review of issues and an empirical investigation", *Small Business Economics*, 8 (1), 59-67.

Cliff, J.E. (1998). "Does One Size Fit All? Exploring the Relationship Between Attitudes Towards Growth, Gender, and Business Size", *Journal of Business Venturing*, 13, 523-542.

Cliff, J.E., Langton, N. y Aldrich, H.E. (2005). "Walking the talk? Gendered rhetoric vs. action in small firms", *Organization Studies*, 26, 61-89.

Cole, R.A. y Wolken, J.D. (1996). "Bank and nonbank competition for small business credit: evidence from the 1987 and 1993 national surveys of small business finances", *Federal Reserve Bulletin*, Noviembre, 983-95.

Coleman, S. (2000). "Access to capital and terms of credit: A comparison of men- and women-owned businesses", *Journal of Small Business Management*, 38 (3), 37-53.

Coleman, S. (2002). "Constraints faced by women small business owners: evidence from the data", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7 (2), 151-74.

Coleman, S. (2004). "Access to Debt Capital for Women- and Minority-Owned Small Firms: Does Educational Attainment have an Impact?", *Journal of Development Entrepreneurship*, 9 (2), 127-43.

Coleman, S. (2007). "The Role of Human and Financial Capital in the Profitability and Growth of Women-Owned Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 45 (2), 303-319.

Collins-Dodd, C., I.M. Gordon, y C. Smart (2004). "Further Evidence on the Role of Gender in Financial Performance", *Journal of Small Business Management*, 42(4), 395-417.

Constantinidis, C., Cornet, A. y Asandei, S. (2006). "Financing of women-owned ventures: the impact of gender and other owner- and firm-related variables", *Venture Capital*, 8 (2), 133-57.

Conway, S. y Jones, O. (2006). "Networking and the Small Business", Ed. S. Carter and D. Jones-Evans, *Entrepreneurship and Small Business: Principles, Practices and Policy*, Prentice Hall: Essex.

Cooper, S. y Lucas, W. (2007). *Building entrepreneurial self-efficacy and intent through education and experience*. Paper presented at ISBE Conference, November, Glasgow.

Cope, J., S. Jack, y M.B. Rose (2007). "Social Capital and Entrepreneurship: An Introduction", *International Small Business Journal*, 25(3), 213-19.

Cosh, A. y Hughes, A. (2000). "British Enterprise in Transition: Growth, Innovation and Public Policy in the Small and Medium Sizes Enterprise Sector", *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 225-8.

Cosh, A., Hughes, A., Bullock, A. y Milner, I. (2008). *Financing UK Small and Medium-sized Enterprises: The 2007 Survey*, Centre for Business Research, University of Cambridge.

Cowling, M. y M. Taylor (2001). "Entrepreneurial Women and Men: Two Different Species?", *Small Business Economics*, 16, 167-175.

Creswell, J.W. (2003). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*, (2nd Edition), Thousand Oaks: Sage.

Cromie, S. y Birley, S. (1992). "Networking by female business owners in Northern Ireland", *Journal of Business Venturing*, 7 (3), 237-251.

Dahlqvist, J., Davidsson, P. y Wiklund, J. (2000). "Initial conditions as predictors of new venture performance: a replication and extension of the Cooper et al. study", *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1(1), 1-17.

Davidsson, P. (2003): "The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions". En J. Katz and D. Shepherd (Eds.), *Cognitive Approaches. Advances in Entrepreneurship. Firm Emergence and Growth*. Vol. 6. Oxford, UK: Elsevier/JAI Press, 315-372.

Davidsson, P. y Honig, B. (2003). "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 18, 301-31.

Delmar, F. y Holmquist, C. (2004). "*Women's Entrepreneurship: Issues and Policies*", 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Istanbul, Turkey 3-5 June 2004.

Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2000). "Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research", en Denzin N. K. y Lincoln Y. S. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, 2nd Edition (Sage, Thousand Oaks), pp. 1-28.

De Bruin, A., Welter, F. y Brush, C. (2007). "Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (3), 323-339.

De Carolis, D.M. y P. Saporito (2006). "Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: a theoretical framework", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30 (1), pp.41-57.

DeMartino, R., y Barbato, R. (2003). "Differences between women and men MBA entrepreneurs: Exploring family flexibility and wealth creation as career motivators". *Journal of Business Venturing*, 18, 815-832.

De Noble, A. F.; Jung, D. y Ehrlich, S. B. (1999). "Entrepreneurial self-efficacy: The development of measure and its relationship to entrepreneurial action". En P. Reynolds et al. (Eds.): *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson College, MA: Babson Park, 73-87.

Díaz, C. (2007): *Influencia del Género en los Recursos y Resultados de las Pequeñas Empresas*, Colección Estudios, Consejo Económico y Social: Madrid.

Dillman, D.A. (2000). *Mail and Internet surveys: The tailored design method*. New York: Wiley.

Du Rietz, A., y M. Henrekson (2000). "Testing the Female Underperformance Hypothesis", *Small Business Economics*, 14, 1-10.

Eagly, A. H. (1987): *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002): "Role congruity theory of prejudice toward female leaders", *Psychological Review*, 109: 573-598.

Eddleston, K., Veiga, J.F. y Powell, G. (2006). "Expanding the Traditional View of Managerial Career Satisfiers: Beyond Sex Differences", *Journal of Applied Psychology*, 91, 2, 437-445.

Eisenhardt, K. (1989). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Elam, A. (2008): *Gender and Entrepreneurship: A Multilevel Theory and Analysis*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK).

Eriksson, P., Katila, S. y Niskanen, M. (2009). "Gender and sources of finance in Finnish SMEs: a contextual view", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1 (3), 176-191.

Erikson, T., (2002). "Entrepreneurial capital: the emerging venture's most important asset and competitive advantage", *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 275-90.

Fasci, M.A. y Valdez, J. (1998). "A performance contrast of male- and female-owned small accounting practices", *Journal of Small Business Management*, 36 (3), 1-7.

Fay, M. y Williams, L. (1993). "Gender bias and the availability of business loans", *Journal of Business Venturing*, 8 (4), 363-376.

Feldman, J. M. (1981): "Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal", *Journal of Applied Psychology*, 66: 127-148.

Fielden, S., Davidson, M. y Omar, A. (2010). "BAME Female Business Owners: Discrimination and Social Support", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16 (1).

Fielden, S., Dawe, A. y Woolnough, H. (2006). "UK Government Small Business Finance Initiatives: Social Inclusion or Gender Discrimination?", *Equal Opportunities International*, 25 (1), 25-37.

Firkin, P., (2003). "Entrepreneurial Capital", en A. De Bruin and A. Dupuis, A. (eds.), *Entrepreneurship: New Perspectives in a Global Age*, Aldershot: Ashgate, pp.57-75.

Friedman, S. D., y Greenhaus, J. H. (2000): *Work and family—Allies or enemies?*. New York: Oxford University Press.

Fraser, S. (2006), *Finance for Small and Medium-sized Enterprises: A Report on the 2004 UK Survey of SME Finances*, Coventry, UK, Centre for Small and Medium-sized Enterprises, Warwick Business School.

Gatewood, E.J., Shaver, K.G., Powers, J.B. y Gartner, W.B. (2002). "Entrepreneurial expectancy, task effort and performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Invierno, 95-114.

Gibb, A. A. (2000), "SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, assumptions, Rituals and Confusions", *International Small Business Journal*, 18 (3), 13-35.

Giddens, A., (2001) (ed.) *The Global Third Way Debate*, Oxford: Polity

Godwin, L.N.; Stevens, C.E. y Brenner, N.L. (2006). "Forced to Play by the Rules? Theorizing How Mixed-Sex Founding

Teams Benefit Women Entrepreneurs in Male-Dominated Contexts”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (5), 623-642.

González, M.J. y T. Jurado-Guerrero (2010): “¿Cuándo se implican los hombres en las tareas domésticas? Un análisis de la Encuesta de Empleo del Tiempo”, *Panorama Social 10*, <http://www.funcas.ceca.es>

Gorton, M. (2000). “Overcoming the Structure-Agency Divide in Small Business Research,” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6 (5), 276-292.

Greene, P., Hart, M., Gatewood, E., Brush, C. y Carter, N. (2003): “*Women Entrepreneurs: Moving Front and Center: An Overview of Research and Theory*”, White paper series, US Association for Small Business and Entrepreneurship, Boca Raton, FL.

Greenhaus, J. H., y Powell, G. (2006): “When work and family are allies: A theory of work-family enrichment”, *Academy of Management Review*, 31: 72-92.

Greeve, A. y Salaff, J.W. (2003). “Social networks and entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28 (1), 1-22.

Greve, A. (1995). “Networks and entrepreneurship – an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process”, *Scandinavian Journal of Management*, 11, 1-24.

Gupta, A. y Govindarajan, V. (1984). “Business Unit Strategy, Managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation”, *Academy of Management Journal*, 27 (1), 25-41.

Haber, S. y Reichel, A. (2007). “The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance”, *Journal of Business Venturing*, 22, 119-145.

Hamilton, E. (2006). “Whose Story is it Anyway?: Narrative Accounts of the Role of Women in Founding and Establishing Family Businesses”, *International Small Business Journal*, 24 (Junio), 253-271.

Hamilton, R. T. y M. A. Fox (1998), “The Financing Preferences of Small Firm Owners”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4 (3), 239-248.

Hampton, A., Cooper, S. y McGowan, P (2009). "Female Entrepreneurial Networking Activity in Technology-based Ventures: An Exploratory Study", *International Small Business Journal*, 27 (2), 193-214.

Hanson, S. y Blake, M. (2009). "Gender and Entrepreneurial Networks", *Regional Studies*, 45 (1), 135-149.

Harding, R. (2007). *State of Women's Enterprise in the UK*, Prowess, Norwich, CT.

Harrison, R., Mason, C. y Girling, P. (2004). "Financial Bootstrapping and Venture Development in the Software Industry", *Entrepreneurship & Regional Development*, 16 (3), 307-333.

Haynes, G.W. y Haynes, D.C. (1999). "The debt structure of small business owned by women in 1987 and 1993", *Journal of Small Business Management*, 37 (2), 1-19.

Heilman, M.E. y Chen, J.J. (2003). "Entrepreneurship as a solution: the allure of self-employment for women and minorities". *Human Resources Management Review*, 13, 347-365.

Hellerstein, J., Neumark, D. y McInerney, M. (2007). "Changes in workplace segregation in the United States between 1990 and 2000: evidence from matched employer-employee data", NBER Working Paper Series 13080, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

Hill, F.M., Leitch, C. y Harrison, R.T. (2006). "Desperately Seeking Finance: The Demand for Finance by Women-Owned and -Led Businesses", *Venture Capital*, 8 (2), 159-82.

Hite, Julie M. y Hesterly, William S. (2001). "The evolution of firm networks", *Strategic Management Journal*, 22(3), 275-286.

Hochschild, A.R. (1997): *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.

Hopcroft, R.L. (2006). "Status characteristics among older individuals: The Diminished Significance of Gender", *The Sociological Quarterly*, 47 (2), 361-374.

Hutchinson, R. W. (1995), "The Capital Structure and Investment Decisions of the Small Owner-Managed Firm:

Some Exploratory Issues”, *Small Business Economics*, 7 (3), 231-239.

Ibarra, H. (1993). “Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework”, *Academy of Management Journal*, 18, 57-87.

Inkpen, A. C. y Tsang, E. W. K. (2005). “Social capital, networks, and knowledge transfer”, *Academy of Management Review*, 30, 146-165.

Instituto de la Mujer (2005). *Observatorio para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres*. Diario electrónico del Gabinete de Prensa del MTAS, 09/05/2005.

Instituto Nacional de Estadística (2008): Encuesta de Población Activa, [www.ine.es](http://www.ine.es)

Jaccard, J. y Turrisi, R. (2003): *Interaction Effects in Multiple Regression*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Jack, S.L. (2005). “The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis”, *Journal of Management Studies*, 42 (6), 1233-59.

Jianakoplos, N.A. y Bernasek, A. (1998). “Are women more risk averse?”, *Economic Inquiry*, 36 (4), 620-31.

Johnsen, G.J. y McMahon, R.G.P. (2005). “Owner-manager Gender, Financial Performance and Business Growth amongst SMEs from Australia’s Business Longitudinal Survey”, *International Small Business Journal*, 23(2): 115-142.

Jones, K. y Tullous, R. (2002). “Behaviours of pre-venture entrepreneurs and perceptions of their financial needs”, *Journal of Small Business Management*, 40 (3), 233-249.

Jungbauer-Gans, M. (1993): *Frauen als Unternehmerinnen*, Frankfurt am Main, Berlin: Peter Lang.

Kirkwood, K. (2009). “Is a lack of self-confidence hindering women entrepreneurs?”, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1 (2), 118-133.

Knouse, S.B. y Webb, S.C. (2001). “Virtual Networking for Women and Minorities”, *Career Development International*, 6 (4), 226-29.

Koellinger, P., Minniti, M. y Schade, C. (2006). “I think I can, I think I can”: Overconfidence and entrepreneurial behavior”, *Journal of Economic Psychology*, 28, 502-527.

Kolvreid, L. e Isaksen, E. (2006). “New business start-up and subsequent entry into self-employment”, *Journal of Business Venturing*, 21 (6), 866-885.

Kourilsky, M. L., y Walstad, W. B. (1998). “Entrepreneurship and female youth: knowledge, attitudes, gender differences, and educational practices”, *Journal of Business Venturing*, 13 (1), 77-88.

Krueger, N. y Kickul, J. (2006): “*So You Thought the Intentions Model was Simple?: Navigating the Complexities and Interactions of Cognitive Style, Culture, Gender, Social Norms, and Intensity on the Pathways to Entrepreneurship*”, USASBE conference, Tuscon, AZ.

Kuratko, D. (2006). “A Tribute to 50 Years of Excellence in Entrepreneurship and Small Business”, *Journal of Small Business Management*, 44 (3), 483-492.

Levenson, A. y Willard, K., (2000). “Do Firms get the Financing they want? Measuring Credit Rationing Experienced by Small Businesses in the US”. *Small Business Economics*, 14, 83-94.

Lewis, S. (2001): “Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge?”, *Women in Management Review*, 16(1): 21-29.

Liao, J., y Welsch, H. (2005). “Roles of social capital in venture creation: key dimensions and research implications”, *Journal of Small Business Management*, 43 (4), 345-362.

Littunen, H. (2000). “Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms”, *Small Business Economics*, 15: 59-71.

MacMillan, K., K. Money, S. Downing y C. Hillenbrand (2005). “Reputation in relationships: Measuring experiences, emotions and behaviours”, *Corporate Reputation Review*, 8 (3), 214-32.

Manolova, T. (2006). “Builders and leaders: six case studies of men and women small proprietors in the Bulgarian construction industry”, in Brush et al. (eds.), *Growth-Oriented Women Entrepreneurs and Their Businesses: A*

*Global Research Perspective*. Edward-Elgar: Cheltenham (UK), 232–58.

Markman, G.D., Balkin, D.B. y Baron, R.A. (2002). “Inventors and new venture formation: The effects of general self-efficacy and regretful thinking”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (2), 149-165.

Marlow, S., y S. Carter (2004). “Accounting for Change: Professional status, Gender Disadvantage and Self-employment”, *Women in Management Review*, 19 (1), 5-16.

Marlow, S., Henry, C. y S. Carter (2009). “Exploring the Impact of Gender upon Women’s Business Ownership: Introduction”, *International Small Business Journal*, 27 (2), 139-148.

Marlow, S. y Patton, D. (2005). “All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), 717-35.

Martin, J. (2002). *Organisational Culture: Mapping the Terrain*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Martin, L M. (2001). “More Jobs for the Boys? Succession Planning in SMEs”, *Women in Management Review*, 16 (5), 222-232.

Mattis, M.C. (2004). “Women entrepreneurs: out from under the glass ceiling”, *Women in Management Review*, 19 (2), 154-63.

McManus, P.A. (2001). “Women’s Participation in Self-employment in Western Industrialized Nations,” *International Journal of Sociology*, 31 (2), 70-97.

Menzies, T.V.; Diochon, M.; Gasse, Y. y Elgie, S. (2006). “A longitudinal study of female vs. male nascent entrepreneurs in Canada: Characteristics, process and outcome differences”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2 (4), 441-453.

Minniti, M. y Arenius, P. (2003). “Women in entrepreneurship”, paper presented at the *Entrepreneurial Advantage of Nations: The First Annual Global Entrepreneurship Symposium*, New York, NY, April.

Minnitti, M., Allen, I.E. y Langowitz, N. (2005): *Global Entrepreneurship Monitor -2005 report on women and entrepreneurship*. Wellesley, MA: Center for Women’s Leadership, Babson College.

Mirchandani, K. (1999). "Feminist insight on gendered work: new directions in research on women and entrepreneurship", *Gender, Work and Organization*, 6 (4), 224-235.

Moore, D. P. (1999). "Women entrepreneurs: Approaching a new millennium". En G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 371-389). Thousand Oaks, CA: Sage.

Moore, D.P. y Buttner, E.H. (1997). "Women's Organizational Female Business Owners: An Exploratory Study", *Journal Small Business Management*, July, 18-34.

Morris, M., (1998). *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organisations, and Societies*, 1st edition, Westport CT: Quorum Books.

Morris, M., Miyasaki, N., Watters, C. y Coombes, S. (2006). "The dilemma of growth: understanding venture size choices of women entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 221-44.

Mukhtar, S.-M. (2002), "Differences in Male and Female Management Characteristics: A Study of Owner-Manager Businesses", *Small Business Economics*, 18 (4), 289-311.

Myers, S. (1984), "The capital structure puzzle", *Journal of Finance*, 39 (3), 575-92.

Nadin, S. (2007). "Entrepreneurial identity in the care sector: navigating the contradictions", *Women in Management Review*, 22 (6), 456-467.

Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.

Nelson, T., Maxfield, S. y Kolb, D. (2009). "Women Entrepreneurs and Venture Capital: Managing the Shadow Negotiation", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1 (1), 57-76.

Orser, B.J., Riding, A.L. y Manley, K. (2006). "Women entrepreneurs and financial capital", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (5), 643-65.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

Perren, L. y Ram, M. (2004), "Case-study method in small business and entrepreneurial research: Mapping boundaries and perspectives", *International Small Business Journal*, 22 (1), 83-101.

Powell, G.N. y Eddleston, K.A. (2008). "The paradox of the contented female business owner", *Journal of Vocational Behavior*, 73, 24-36.

Powell, W.W. (1991). "Expanding the scope of institutional analysis". En W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 183-203.

Prashantham, S. (2008). "New venture internationalization as strategic renewal", *European Management Journal*, 26, 378- 387.

Renzulli, L.A., Aldrich, H. y Moody, J. (2000). "Family matters: Gender, networks and entrepreneurial outcomes", *Social Forces*, 79 (2), 523-546.

Riding, A. y Swift, C. (1990). "Women business owners and terms of credit: some empirical findings of the Canadian experience", *Journal of Business Venturing*, 5, 327-340.

Rivero, A. (2008). *Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas*, Madrid: Instituto de la Mujer, M-34729-2005.

Robb, A. (2002). "Entrepreneurial performance by women and minorities: The case of new firms", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(4), 383-398.

Rogers, N. (2005). "The impact of family support on the business success of women", in S.L. Fielden, and M.J. Davidson (Eds.), *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship*, pp. 91-102, Cheltenham: Edward Elgar.

Roper, S. y Scott, J. (2009). "Perceived Financial Barriers and the Start-up Decision: An Econometric Analysis of Gender Differences Using GEM Data", *International Small Business Journal*, 27 (2), 149-72.

Rosa, P., Carter, S. y Hamilton, D. (1996). "Gender as a determinant of small business performance: Insights of a British study", *Small Business Economics*, 8, 463-478.

Ruef, M., Aldrich, H.E. y Carter, N.M. (2003). The structure of founding teams: homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs, *American Sociological Review*, 68 (2), 195-222.

Salovey, P., y Mayer, J. (1990). "Emotional intelligence". *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Sappleton, N. (2009). "Women non-traditional entrepreneurs and social capital", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1 (3), 192-218.

Shaw, E., (2006). "Small firm networking: An insight into outcomes and motivating factors", *International Small Business Journal*, 24(1), 5-29.

Shaw, E., Carter, S., Lam, W. y Wilson, F. (2005). "Social Capital and accessing finance: the relevance of networks", *Comunicación presentada en el 28th ISBE Conference*, Blackpool, Reino Unido, noviembre.

Shaw, E.; Lam, W. y Carter, S. (2008). "The Role of Entrepreneurial Capital in Building Service Reputation", *Services Industries Journal: Special Issue in Entrepreneurship in Service Industries*, 28 (7), 899-917.

Shaw, E., Marlow, S., Lam, W. and Carter, S. (2009). "Gender and entrepreneurial capital: implications for firm performance", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1 (1), 25-41.

Shelton, L. M. (2006). "Female Entrepreneurs, Work-Family Conflict, and Venture Performance: New Insights into the Work-Family Interface", *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 285-297.

Silverside, G., (2001). "Networking and Identity: the role of networking in the public image of professional service firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8 (2), 174-184.

Sine, W., Mitsuhashi, H. y Kirsch, D. (2006). "Revising Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors", *Academy of Management Journal*, 49, 121-132.

Smeltzer, L.R. y Fann, G.L. (1989). "Gender Differences in External Networks of Small Business Owners/managers", *Journal of Small Business Management*, 27 (2), 25-32.

Staw, B.M., Bell, N.E., y Clausen, J.A. (1986). "The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test", *Administrative Science Quarterly*, March, 56-77.

Steyaert, C. y Katz, J. (2004). "Reclaiming the Space of Entrepreneurship in Society: Geographical, Discursive and Social Dimensions", *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 179-196.

Taylor, S. E. (1998). "The social being in social psychology", en Gilbert, D. T., Fiske, S. T., and Lindsey, G., eds, *The Handbook of Social Psychology*, McGraw-Hill, Boston, MA, pp 58-95.

Ucbasaran, D., Westhead, P. y Wrigh, M. (2008). "Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter?". *Small Business Economics*, 30, 153-173.

Uzzi, B. (1999). "Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing", *American Sociological Review*, 64, 481-505.

Uzzi, B. (1997). "Social structure and competition in interfirm networks", *Administrative Science Quarterly*, 42, 37 - 70.

Verheul, I. (2005). "Is there a (fe)male approach? Understanding gender differences in entrepreneurship", *Doctoral dissertation Erasmus University Rotterdam*.

Verheul, I., Uhlaner, L. y Thurik, R. (2003). *Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image*, SCALES (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs)-documento Nº. 200312, EIM Business and Policy Research.

Vos, E., A. J.-Y. Yeh, S. Carter y S. Tagg (2007), "The Happy Story of Small Business Financing", *Journal of Banking and Finance*, 31(9), 2648-2672.

Watson, J. (2001). "Examining the impact on performance of demographic differences between male and female controlled SMEs", *Small Enterprise Research*, 9 (2), 55-70.

Watson, J. (2002). "Comparing the performance of male and female-controlled businesses: Relating outputs to inputs", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Primavera, 91-100.

Watson, J. (2003). "Failure rates for female-controlled businesses: are they any different?", *Journal of Small Business Management*, 41 (3), 262-277.

Watson, J. (2006). "External funding and firm growth: comparing female- and male-controlled SMEs", *Venture Capital*, 8 (1), 33-49.

Watson, J., Newby, R. y Mahuka, A. (2009). "Gender and the SME "finance gap"", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1 (1), 42-56.

Watson, J. y Robinson, S. (2003). "Adjusting for risk in comparing the performance of male and female controlled SMEs", *Journal of Business Venturing*, 18 (6), 773-88.

Welter, F. y Lasch, F. (2008). "Entrepreneurship Research in Europe: Taking Stock and Looking Forward", *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, 241-248.

Welter, F. y Smallbone, D. (2008). "Women's entrepreneurship from an institutional perspective: the case of Uzbekistan", *International Entrepreneurship Management Journal*.

Welter, F. y Smallbone, D. (2006). "Exploring the role of trust in entrepreneurial activity", *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, 465-475.

Welter, F., Smallbone, D., Isakova, N. y Aculai, E. (2007). "The role of gender for entrepreneurship in a transition context". In L. Iandoli, M. Raffa and H. Landström (Eds.) *Frontiers in European Research*, Cheltenham, U.K. and Northampton, MA: Elgar.

Welter, F., Smallbone, D., e Isakova, N. (2006). *Enterprising women in transition economies*. Aldershot, UK: Ashgate.

Wilson, F., Kickul, J. y Marlino, D. (2007). "Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31 (3), 387-406.

Winborg, J. y H. Landstrom (2001), "Financial Bootstrapping in Small Businesses: Examining Small Business Managers' Resource Acquisition Behaviors", *Journal of Business Venturing*, 16 (3), 235-254.

Witt, P. (2004): "Entrepreneurs' networks and the success of start-ups", *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 391-412.

Zimmerman, M.A. y Zeitz, G.J. (2002). "Beyond survival: achieving new venture growth in building legitimacy", *Academy of Management Review*, 27 (3), 414-431.

Zimmerman-Treichel, M. y Scott, J. (2006). "Women-owned businesses and access to bank credit: evidence from three surveys since 1987", *Venture Capital*, 8 (1), 51-67.

# *Anexo I*





Por favor, responda este cuestionario si ejerce la dirección cotidiana de la empresa y tiene participación en su capital; si no, hágaselo llegar a quien corresponda.

Marque con una  el cuadro de la respuesta que Ud. considere oportuno y/o complete la información cuando se le solicite.

**PERFIL DE LA EMPRESA**

1. ¿Cuál es la actividad principal de su empresa? \_\_\_\_\_ Código CNAE: \_\_\_\_\_  
 ¿Conoce el % aproximado de empresas competidoras dirigidas por mujeres? \_\_\_\_\_ %

2. Comunidad Autónoma \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_ Zona:  Rural  Urbana

3. Personalidad jurídica:  Emp. individual  SL  SA  Otra \_\_\_\_\_  
 ¿Es propietario o propietaria de esta empresa?  No  Sí → Su porcentaje de capital es: \_\_\_\_\_ %

4. ¿En qué año se fundó la empresa? \_\_\_\_\_ ¿Cuál ha sido su origen?  
 Nueva creación  Adquisición  Herencia  Transformación jurídica  Franquicia  
 Otra relación contractual con una empresa existente  Otro (especificar) \_\_\_\_\_

Ante los clientes...	Desde domicilio	Incubadora	Oficinas externas	Parcialmente en domicilio y oficina
¿Dónde comenzó esta empresa a operar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Dónde opera esta empresa actualmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Indique el número de personas empleadas en su empresa (excluyendo los propietarios) en el momento actual contratados a tiempo completo (40horas/semana) \_\_\_\_\_ y a tiempo parcial \_\_\_\_\_

6. La clientela de la empresa está principalmente compuesta por ... (Puede marcar más de una respuesta)

Individuos → De los que aproximadamente un \_\_\_\_\_ % son hombres y un \_\_\_\_\_ % mujeres

Empresas o instituciones públicas  Microempresas (0-9 empleados)

Emp. pequeñas-medianas (10-50 empleados)  Medianas-grandes (51-249)  Grandes (+250)

→ De las que aproximadamente un \_\_\_\_\_ % están dirigidas por hombres y un \_\_\_\_\_ % por mujeres

7. ¿Cómo ha influido el acceso a los siguientes recursos en la capacidad para competir de la empresa?

	1 Muy desfavorable	2 Desfavorable	3 Normal	4 Favorable	5 Muy favorable
Acceso a financiación	<input type="checkbox"/>				
Acceso a personal cualificado	<input type="checkbox"/>				
Acceso a información de mercado	<input type="checkbox"/>				
Acceso a consejos o experiencia en el sector o directiva	<input type="checkbox"/>				

**PERFIL DEL EMPRESARIO/A**

8. Sexo:  Hombre  Mujer Su edad es \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es su nivel de estudios?  
 Educación Primaria  Ed. Secundaria /Formación Profesional  Universitarios  Master/Doctorado  
 → Especialización en \_\_\_\_\_

Para mejorar sus conocimientos ...

	No	Sí	→	Antes de crear la empresa	Después de crear la empresa
¿Ha asistido a cursos de formación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. En el momento de crear la empresa ¿cuál era su situación laboral?  Ocupado/a  Desempleado/a  
 ¿Tenía experiencia laboral previa antes de crear la empresa?  
 No  Sí → ¿De qué tipo a lo largo de su vida laboral? (Puede marcar más de una respuesta)

Había trabajado como empleado/a → ¿Cuántos años? \_\_\_\_\_

Había trabajado como directivo/a → ¿Cuántos años? \_\_\_\_\_

Ya había sido empresario/a → ¿Cuántos años? \_\_\_\_\_ ¿Cuántas empresas había creado? \_\_\_\_\_

En otro/s sector/es  En este sector → ¿Cuántos años? \_\_\_\_\_

¿Fundó Ud. esta empresa?  
 Sí  No → ¿En qué año comenzó a tomar parte en su dirección? \_\_\_\_\_  
 Actualmente, ¿es Ud. propietario/a o copropietario/a de otras empresas?  No  Sí

**11. Indique en qué grado está seguro/a de que puede desarrollar cada una de las siguientes tareas**

	Totalmente inseguro 1	2	3	4	5	6	Totalmente seguro 7
Trabajar de forma productiva bajo <i>estrés, presión y conflicto</i>	<input type="checkbox"/>						
Tolerar <i>cambios inesperados</i> en las condiciones de negocio	<input type="checkbox"/>						
Desarrollar y mantener <i>relaciones favorables con personas inversoras potenciales</i>	<input type="checkbox"/>						
Gestionar el <i>cash-flow</i> (beneficios+amortizaciones+provisiones)	<input type="checkbox"/>						
Controlar los <i>costes</i> de la empresa	<input type="checkbox"/>						
Persistir en la actividad empresarial pese a <i>situaciones adversas</i>	<input type="checkbox"/>						
Desarrollar <i>relaciones con personas clave</i> para acceder a fuentes de <i>capital</i>	<input type="checkbox"/>						
Tomar <i>decisiones bajo incertidumbre y riesgo</i>	<input type="checkbox"/>						
Identificar <i>fuentes potenciales de financiación</i> para la empresa	<input type="checkbox"/>						
Asumir <i>riesgos de forma calculada</i>	<input type="checkbox"/>						
Asumir la <i>responsabilidad de ideas y decisiones</i>	<input type="checkbox"/>						
Administrar los <i>gastos</i>	<input type="checkbox"/>						

**EQUIPO DIRECTIVO**

12. La dirección de esta empresa es:  unipersonal → Vaya a la pregunta 14  
 en equipo → ¿Cuál es su cargo? \_\_\_\_\_

13. Refiera la siguiente **información** sobre las personas que componen el **equipo directivo** (excluido/a Ud.)  
 ¿Cuántas personas son? \_\_\_\_\_ De ellos \_\_\_\_\_ son hombres y \_\_\_\_\_ mujeres  
 ¿Alguna persona tiene mayor poder decisorio que Ud.?  No  Sí → \_\_\_\_\_ hombre(s) y \_\_\_\_\_ mujer (es)  
 ¿Cuántas personas tenían **experiencia directiva** previa a la creación de esta empresa? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuántos años de esa experiencia era **en el sector**? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuántas **empresas, aparte de ésta, han creado** estas personas? \_\_\_\_\_  
 Los **contactos que tienen** estas personas han sido para la empresa de:  
 Nula utilidad  Escasa utilidad  Alguna utilidad  Bastante utilidad  Mucha utilidad

**CAPITAL SOCIAL**

14. ¿Es miembro de alguna **asociación profesional o empresarial**?  
 No  Sí → ¿Cuáles son las **características** más importantes?  

Local	Provincial	Nacional	Sectorial	No sectorial	Mixta	De mujeres
<input type="checkbox"/>						

 Si Ud. asistiera a una reunión de esta(s) asociación(es), el resto de asistentes ¿lo/a conocerían?  

No, no me conocerían	Pocas personas	Algunas personas	Muchas personas	Sí, todas ellas
<input type="checkbox"/>				

15. ¿Con cuántas **personas contacta** aproximadamente al cabo de la semana para obtener consejo sobre **temas relacionados con su negocio**? \_\_\_\_\_  
 ¿Ha tenido alguna vez **problemas para conocer a otras personas del mundo empresarial** fuera de su red de contactos personales?  Nunca  En cierta forma  Alguna vez  A menudo  Siempre

16. Plíense en las cinco PERSONAS CON LAS QUE MÁS HABLA SOBRE TEMAS DE LA EMPRESA															
	Sexo		Edad aprox.	Tiempo que se conocen (aprox)	Horas/semana que hablan sobre la empresa	Relación				Los contactos que tiene esta persona ¿han sido útiles para la empresa?					
	M	H				Pareja	Familia	Amigo/a	Conocido/a (no relación estrecha)	1 Nada	2	3	4	5 Mucho	
1	M	H				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	M	H				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	M	H				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	M	H				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	M	H				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• ¿Trataría con estos contactos temas personales importantes?  
 Nunca     No, es muy improbable     Probablemente     Sí, es bastante probable     Por supuesto

• La ocupación de estos contactos es... (indique cuántos son):  
 Empresario/a \_\_\_\_\_ Abogado/a \_\_\_\_\_ Asesor/a-Consultor/a \_\_\_\_\_ Personal bancario \_\_\_\_\_  
 Otra ocupación (especificar) \_\_\_\_\_

• Entre estos contactos ¿tiene alguna persona experta en dirección de empresas y/o sector?  No  Sí

---

17. Plíense en las PERSONAS, EMPRESAS E INSTITUCIONES CON LAS QUE MANTIENE RELACIONES LA EMPRESA. Indique el nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones.							
Elementos compartidos con contactos empresariales	Total	2	3	4	5	6	Total
	desacuerdo						acuerdo
Compartimos las mismas ambiciones y visiones	<input type="checkbox"/>						
Compartimos metas y objetivos	<input type="checkbox"/>						
Tanto mis contactos como yo, entendemos nuestras estrategias y necesidades	<input type="checkbox"/>						
Estamos de acuerdo en cómo mantener las relaciones de trabajo	<input type="checkbox"/>						
Compartimos un lenguaje, vocabulario y/o terminología común	<input type="checkbox"/>						
Compartimos valores sociales y culturales	<input type="checkbox"/>						

---

18. ¿Qué tipo de ayuda le han proporcionado la familia-amigos, otros contactos y asociaciones empresariales/instituciones?							
	1	2	3	4	5	6	7
En las relaciones con mis contactos ambas partes evitamos hacer demandas que puedan dañar seriamente el interés del otro	<input type="checkbox"/>						
Puedo confiar en mis contactos, sin miedo a que se aprovechen de mí o de mi empresa, incluso si surge la oportunidad.	<input type="checkbox"/>						
Estos contactos siempre mantienen las promesas que hacen	<input type="checkbox"/>						
Las relaciones con éstos están caracterizadas por el respeto mutuo	<input type="checkbox"/>						
Las relaciones con estos contactos están caracterizadas por ayudarnos unos a otros cada cierto tiempo	<input type="checkbox"/>						

---

18. ¿Qué tipo de ayuda le han proporcionado la familia-amigos, otros contactos y asociaciones empresariales/instituciones?			
	Familia-amigos	Otros contactos	Asoc. Inst.
Recomendaciones-Contactos importantes para el negocio (clientes, proveedores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información, consejo muy importante para competir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación en tareas/habilidades empresariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia sectorial o técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia en creación de empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acceso a recursos financieros (préstamos, garantías, capital propio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos físicos (oficinas, equipamiento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios de empresa (legal, contable)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios personales (tareas familiares/ domésticas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoyo moral o emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo para la empresa (por debajo del coste de mercado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuál de estos grupos proporciona más ayuda en el momento actual?(Sólo uno)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPITAL FINANCIERO								
19. Capital en el momento de la CREACION								
0- 5.999 €	6.000- 17.999 €	18.000- 29.999 €	30.000- 59.999 €	60.000- 119.999€	120.000- 149.999 €	150.000- 299.000€	300.000- 599.000€	600.000 € o más
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FUENTES Total 100%	Aportaciones personales %	Préstamos familia %	Préstamos amistades %	Préstamos bancarios %	Otros socios inversores %	Ayudas adm. Públicas %		
Marque <input checked="" type="checkbox"/> si se lo han denegado								

20. Capital en el momento ACTUAL								
0- 5.999 €	6.000- 17.999 €	18.000- 29.999 €	30.000- 59.999 €	60.000- 119.999€	120.000- 149.999 €	150.000- 299.000€	300.000- 599.000€	600.000 € o más
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FUENTES Total 100%	Beneficios reinvertidos %	Aportaciones personales %	Préstamos familia %	Préstamos amistades %	Préstamos bancarios %	Otros socios %	Ayudas adm. Públicas %	
Marque <input checked="" type="checkbox"/> si se lo han denegado								

### DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

21. Número de horas que trabaja en el negocio a la semana:

menos de 10     10-19     20-29     30-39     40-49     50-59     60 o más

22. ¿En qué proporción contribuye la empresa al ingreso familiar?

menos del 20%     21-49%     50%     más del 50%     única fuente de ingreso

23. Indique si tiene responsabilidades ...

	No	SI	→	¿Cuánto tiempo dedica a estas responsabilidades al día?
familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	_____ horas
domésticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	_____ horas

¿Cuántas personas viven con Ud. con una edad entre... (Indique con el número)

0-6 años    6-12 años    13-17 años    18- 65 años    65 años o +

Si tiene hijos/as menores de edad que viven con Ud., ¿Quién se encarga principalmente de su cuidado?

Usted     Su pareja     Familiar     Asistente/Guardería

### RESULTADO

24. En los últimos tres años...

	¿En qué grado es satisfactoria la consecución de ese objetivo?					¿Cuál es la importancia de este objetivo para su empresa?					¿Cómo ha sido el resultado en relación con la media de la competencia? (aprox.)				
	1 Nada	2	3	4	5 Mucho	1 Nada	2	3	4	5 Mucho	1 Muy bajo	2	3 Casi igual	4	5 Muy alto
Nivel de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crecimiento de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentabilidad sobre la inversión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficio neto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultado general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. En cuanto al número de personas empleadas...

	Una disminución	Continuidad	Un aumento → ¿en cuánto?
en los últimos tres años ha habido ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> (especifique el nº) _____
en los próximos tres años espero ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> (especifique el nº) _____

El aumento en el número de personas empleadas con respecto a la competencia es:

Muy bajo     Bajo     Medio     Alto     Muy alto

26. ¿Cuál es el intervalo de SU retribución bruta anual?

Menos de 20.000 €     20.001 € - 40.000 €     40.001 € - 60.000 €     60.001 € - 80.000 €

80.001 € - 100.000 €     100.001 € - 120.000 €     120.001 € - 140.000 €     Más de 140.001 €

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Datos para envío de resultados

E-mail:

Dirección postal:



# *Anexo II*



**Perfil de las empresarias entrevistadas**

Caso	Clientes	Actividad	Año de fundación (años)	Dirección	Nº empleados	Edad	Estado civil- Nº hijos/as
1	E	Organización de eventos	2000 (9)	En equipo (2)	7+32 (aux)	33	Casada – sin hijos/as
2	I/E	Psicología	2005 (4)	Individual	1	33	Pareja - sin hijos/as
3	E	Calidad agroalimentaria	2006 (3)	En equipo (4)	1	33	Pareja - sin hijos/as
4	E	Logística	2002 (7)	Individual	3	36	Casada- esperando hijo/a
5	E	Nuevas tecnologías	2008 (1,5)	En equipo (2)	2	31	Casada- sin hijos/as
6	E	Consultoría	2002 (7) 2005 (4) 2006 (3) gerencia	En equipo (5) (su capital: 10%, socio mayoritario: 80%)	3	30	Casada- un hijo
7	C	Guardería	1996 (12,5) 2006 (2,5)	En equipo (4) Individual	6	34	Soltera
8	E	Organización de eventos	2004 (5)	Individual	1+1tp+ 300 aux	31	Pareja - sin hijos/as
9	C	Guardería	2004 (5)	En equipo (3)	17	35	Casada- una hija
10	I	Promotora Inmobiliaria	2000 (9) 2005 (4)	En equipo (7)	35tc	38	Tres hijos

Perfil de las empresarias entrevistadas							
Caso	Clientes	Actividad	Año de fundación (años)	Dirección	N° empleados	Edad	Estado civil- N° hijos/as
11	E	Control de plagas	2002 (7)	En equipo (2)	8	36	Casada –dos hijos
12	E	Ingeniería	2008 (0,5)	En equipo (5)	0	34	Casada- una hija
13	E	Informática	2004 (5)	En equipo (3)		32	Casada – sin hijos/as
14	I	Psicopedagogía	2002 (7)	Individual	0	54	Soltera
15	E	Consultoría	2004 (4)	En equipo (3)	9	52	Casada- un hijo (9)
16	I	Guardería	2000 (9) 2006 2008	Individual En equipo (2) 75% En equipo (4) 65%	1	38	Casada- dos hijas
17	E	Telecomunicaciones	2000 (9) 2005 (4)	Individual En equipo (2)	10	48	Casada- un hijo (9)
18	E	Consultoría	2008 (1)	En equipo (2)	0	48	Casada- una hija (16)
19	E	Tecnologías de la información	2005 (4)	En equipo (6)	11	45	Casada- cuatro hijos



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL  
E IGUALDAD

SECRETARÍA  
DE ESTADO  
DE IGUALDAD

INSTITUTO  
DE LA MUJER



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO  
*El FSE invierte en tu futuro*