



**MUJER Y CREACIÓN DE
EMPRESAS DE ALTO IMPACTO:
COMPRENDIENDO DIFERENCIAS
Y SU APOORTE A LA ECONOMÍA**

MASSIEL GUERRA G. - OLGA PIZARRO STIEPOVIĆ
EDITORAS

PROGRAMA
CHILE

Emprendedoras

UDD
Universidad del Desarrollo



CARMEN ALDUNATE

Carmen Aldunate nació en Viña del Mar en 1940. Sus estudios los realizó en la Facultad de Arte de la Pontificia Universidad Católica y posteriormente en la Universidad de Chile.

También fue ayudante en la Universidad de California, Estados Unidos.

En su exitosa trayectoria, de la mano del Movimiento Nueva Figuración, siempre está la figura humana, ya sea en óleo sobre telas, óleo sobre placas de maderas, dibujos, técnica mixta, collage, grabados, entre otros.

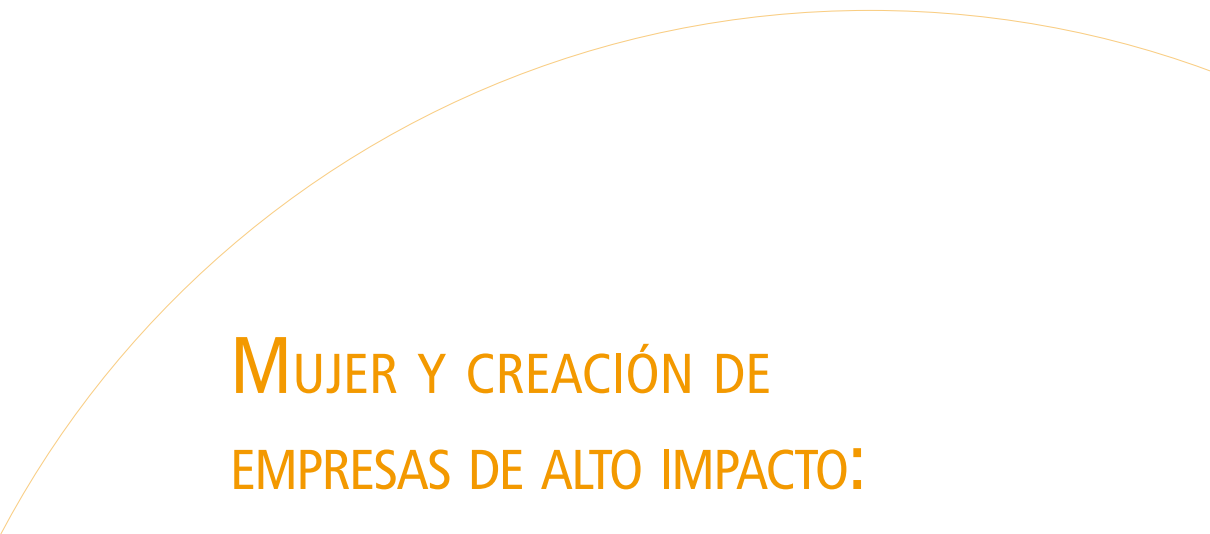
Respecto a su trabajo posee un estilo que la hace única, es simple distinguir sus obras, con rostros y figuras femeninas estilizadas, abultadas con trajes renacentistas, y una carga psicológica de tristeza que genera distintos mensajes en sus cuadros.

Carmen Aldunate, destacada por su prolijidad en técnicas clásicas y modernas, representa la vida de las mujeres que ha sido marcada por la represión. De manera elegante, simboliza cómo tras las caretas, detalles y colores se oculta un sentimiento de opresión que ha estado callado durante siglos.

Esta pintora ha recibido numerosos reconocimientos que destacan su trabajo, además, varias de sus pinturas han sido adquiridas por el Museo Nacional de Bellas Artes y por el Museo de Arte Contemporáneo.

EN LA PORTADA, LA OBRA “LA CUNITA” DE LA COLECCIÓN “JUEGOS PRIVADOS”.

*“A Ernesto Silva Bafalluy.
Por su dedicación, cariño y respaldo,
en el afán de promover el emprendimiento
de manera amplia e inclusiva”.*



**MUJER Y CREACIÓN DE
EMPRESAS DE ALTO IMPACTO:
COMPRENDIENDO DIFERENCIAS Y
SU APOORTE A LA ECONOMÍA.**



**MASSIEL GUERRA G.
OLGA PIZARRO STIEPOVIĆ**
EDITORAS

Esta publicación fue coordinada por Olga Pizarro y Massiel Guerra, del Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM), de la Universidad del Desarrollo (UDD) en el marco del Programa Chile Emprendedoras. Este programa es financiado por Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano del Desarrollo (BID), y coordinado por la Cámara de Comercio de Santiago (CCS).

Las coordinadoras agradecen a Carolina Carrasco (BID) y Francisca Valdés (ME) por sus valiosos y acertados comentarios.

Los autores (as) de los capítulos (en orden alfabético): Massiel Guerra (CEEM), Adrián Leguina (CEEM), Natalia Sagrario (Universidad Complutense de Madrid), Denisse Sepúlveda (Universidad de Chile), Giusep Vitale (estudiante de Universidad de Harvard y becaria Fullbright en el CEEM).

Las opiniones expresadas en este documento, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Este documento puede descargarse en línea en <http://negocios.udd.cl>.

©BANCO INTERAMERICANO DEL DESARROLLO

Primera Edición: 500 ejemplares
Portada: Carmen Aldunate
Diagramación: Trinidad Concha G.
Registro de Propiedad Intelectual
Inscripción N°: 208.629
Santiago Chile

ISBN: 978-956-7961-55-9

Se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización previa.

Impreso en Chile
MMG Imprenta
Santiago de Chile
Fono: (56-2) 5448531
Rut: 6.576.618-3

MUJER Y CREACIÓN DE EMPRESAS DE ALTO IMPACTO: COMPRENDIENDO DIFERENCIAS Y SU APOORTE A LA ECONOMÍA. CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES DE LA MUJER (CEEM)

Este estudio se enmarca dentro del Programa Chile Emprendedoras, cuyo propósito es contribuir a la competitividad y dinamismo de la economía chilena, a través de un mayor protagonismo de las mujeres en el proceso emprendedor.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se han establecido los siguientes componentes:

1. Aumento y divulgación del conocimiento sobre el rol de la mujer en el entorno empresarial.
2. Fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de las empresarias y emprendedoras con potencial dinámico y de sus proyectos-empresas.
3. Acciones para potenciar, escalar e internacionalizar emprendimientos liderados por mujeres, de alto impacto económico.
4. Fortalecimiento de la participación femenina en las redes de negocios.
5. Difusión.
6. Administración.

En el marco del componente N° 1, ejecutado por el Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM), se considera el desarrollo de un estudio sobre emprendimiento de alto impacto liderado por mujeres que se ha titulado, “Mujer y creación de empresas de alto impacto en Chile: comprendiendo diferencias y su aporte a la economía”, con el fin de conocer a un grupo minoritario de emprendimientos, así como los factores económicos y sociales que los determinan.

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1: EMPRESAS DINÁMICAS Y CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO, LIDERADAS POR MUJERES EN CHILE / Massiel Guerra y Adrián Leguina	17
A Antecedentes generales	17
B Metodología	20
C Marco teórico	22
D Factores que distinguen a los emprendimientos de alto impacto liderados por mujeres	28
Características sociodemográficas de las emprendedoras	30
Características de los emprendimientos	34
E Análisis cuantitativo: influencia de variables clave, sobre la probabilidad de llevar a cabo emprendimientos de alto impacto	40
F Empresas dinámicas, y su relación con la I+D	45
G Empresas dinámicas y su vínculo con la universidad y centros de investigación	52
H El papel de la mujer en las innovaciones organizacionales	54
I Conclusiones	55

CAPÍTULO 2: LA ACTITUD EMPRENDEDORA DE MUJERES QUE LIDERAN PROYECTOS EMPRESARIALES DE ALTO IMPACTO EN CHILE: UNA VISIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA / Natalia Sagrario y Giusep Vitale 67

A	Introducción	67
B	Estudio del emprendimiento desde la psicología	69
C	La actitud emprendedora	71
	Factores actitudinales, motivacionales y autoceptivos implicados en el emprendimiento (FAMA)	75
D	Análisis de entrevistas: emprendimientos de alto impacto en Chile, liderados por mujeres.	87
	Análisis 1: Factores actitudinales, motivacionales y autoceptivos (FAMA) de la actitud emprendedora	87
	Análisis 2: Género y emprendimiento de alto impacto	97
	Discurso 1: Motivación por el doble éxito	99
	Discurso 2: Liderazgo basado en la compatibilización	103
E	Conclusiones	110

CAPÍTULO 3: FACTORES SOCIOLOGICOS QUE FACILITAN Y/O DIFICULTAN EL EMPRENDIMIENTO DE ALTO IMPACTO LIDERADOS POR MUJERES / Denisse Sepúlveda y Adrián Leguina 123

A	Introducción	123
B	La lógica del emprendimiento: barreras y factores que propician y/o dificultan la actividad	124
C	Factores socioculturales que rodean a las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto	128
	Análisis de las entrevistadas desde la mirada sociocultural	129
D	Barreras de género de las emprendedoras de alto impacto	132
	Análisis de las entrevistas desde la mirada de los estudios de género	134
E	Reflexiones finales	141

PRÓLOGO

No hay duda que emprendedores y emprendedoras son actores de mucha importancia en la economía de los países. Como actores generadores de riqueza, empleo e innovación, dinamizan el sector privado y contribuyen al crecimiento económico.

Si bien se ha realizado diversos estudios al respecto y las políticas públicas han impulsado diferentes programas de apoyo al emprendimiento, aún persisten incógnitas respecto a las motivaciones para emprender y las razones de su éxito o fracaso. Si nos adentramos en el mundo del emprendimiento liderado por mujeres, estas interrogantes son aún más profundas; no obstante, existe la convicción de que se deben dar pasos significativos para potenciar este tipo de emprendimientos, al representar éste un vehículo clave para contribuir a la superación de la pobreza en nuestros países.

En efecto, el aumento del protagonismo de la mujer tiene que ver con temas de equidad pero también de importancia económica. La competitividad de los países ya no puede estar centrada sólo en los recursos naturales y debe enfocarse ahora en otro factor crítico que es el talento y, en ello, el potencial de desarrollo de talento femenino es un caso de negocio que debe ser analizado, estudiado y evaluado como tal. En esto, existe consenso.

Los avances en participación laboral femenina en la Región han sido notables en los últimos años, llegando actualmente a un promedio de 57% que, sin embargo, aún está lejos del más de 85% de participación de los hombres. Bien conocidas son también las estadísticas respecto a la brecha salarial, la concentración femenina en sectores más vulnerables a las crisis económicas, factores culturales que limitan la potenciación del talento femenino, etc.

Curiosamente, en el ámbito del emprendimiento, en América Latina y El Caribe la brecha femenina es inferior que en otras regiones¹, lo cual puede ser alentador,

si se debe a mayores oportunidades, pero también preocupante, si se deriva de menores oportunidades laborales, por lo que su análisis debe ser profundizado.

Otro factor relevante es el tamaño del emprendimiento y el efecto en la generación de empleos de los emprendimientos con alto potencial de crecimiento.

En este último segmento, la presencia femenina ha sido tradicionalmente baja, tema que desde el Fondo Multilateral de Inversiones -FOMIN- ha sido abordado por el BID, como parte de su estrategia de promoción del crecimiento económico con inclusión a través del desarrollo del sector privado y particularmente de las micro y pequeñas empresas.

El FOMIN se caracteriza por apoyar iniciativas innovadoras, con un alto potencial de réplica, escala, efecto demostrativo, sostenibilidad y la generación de alianzas virtuosas. Todos estos ingredientes están presentes en el Programa Chile Emprendedoras que, en alianza con instituciones líderes, aborda desde distintos ámbitos el aumento del protagonismo de la mujer en la economía chilena.

El presente estudio representa una contribución más del Programa al aumento del conocimiento sobre la emprendedora chilena en general y la emprendedora dinámica, o de alto potencial, en particular, dándonos luces sobre las particularidades del emprendimiento femenino, cuestión que el Programa se propone sistematizar y poner a disposición de los actores relevantes del ecosistema, generando una cadena virtuosa en pro del desarrollo económico chileno y de la Región.

MARÍA CAMILA URIBE
Representante del BID en Chile

PRESENTACIÓN

En el emprendimiento de alto impacto nos encontramos con una sub-representación femenina que es reveladora. ¿Porqué son tan pocas?, ¿dónde podremos sembrar las semilla para que germinen emprendedoras de alto impacto?

Eso es lo que se quiere presentar en este libro. La idea no es saber ¿cuántas son?, sino más bien buscar sus características de tal modo que aparezcan “las modelos” y bajo ese prisma, la sociedad en su conjunto, pueda presentar, a las próximas generaciones, su posibilidad de hacer el cambio. Este apunta en la dirección correcta, en el sentido que nuestra sociedad ocupe realmente mucho más, que solamente la mitad del talento que posee.

Escribir de mujeres en emprendimientos de alto impacto, ha sido uno de los desafíos interesantes del Programa Chile Emprendedoras, debido a que las expectativas que se pueden generar son altísimas en un país como el nuestro, donde en los últimos años, las mujeres han estado incursionando de manera creciente en el ámbito empresarial. Este crecimiento implica que en los próximos años aumentará este número no sólo por una simple tendencia, sino que además porque uno de los elementos que lleva a desarrollar un emprendimiento, es saber que otras han sido capaces, llevando a muchas a plantearse, ¿por qué yo no?

De esta forma, hemos querido llevar el modelo, es decir, la imagen de muchas mujeres que lo están logrando, y ¡mejor aún!, en las grandes lides. Queremos con esto socializar los aspectos que han hecho que ellas si puedan lograrlo e invitar a otras a incluirse en este desafío de crecimiento, que no solamente nos hace bien como personas, sino que también ayuda al crecimiento del país. Este libro abre luces de lo que condiciona la actitud emprendedora, e impone enormes desafíos también al país, en términos de igualar oportunidades que permitan este poder “volar alto”.

Por otra parte, mucho se destaca la posición internacional que goza nuestro país, siendo una economía abierta, donde las instituciones funcionan, las reglas son relativamente claras, el sistema judicial es independiente y el mercado fi-

nanciero opera correctamente, lo cual ha ocasionado que seamos un polo de atracción de inversiones y nuevos proyectos. Sin embargo, nuestro sistema tiene un “eslabón perdido”, que es fundamental para avanzar en el corto plazo y también, vital en el largo plazo: el promover y apoyar a los emprendedores de alto impacto, aquellas personas que piensan en grande y son capaces de liderar y motivar equipos de trabajo para crear empresas que generan un valor colosal en poco tiempo, tanto en términos económicos, como desde la perspectiva de la transformación productiva que pueden generar. Estos emprendedores dinámicos son los que tiran el carro del desarrollo en países del primer mundo y son los que han llevado a países emergentes, como Israel, Australia o Finlandia, a mejorar sostenidamente sus niveles de vida. Es crítico multiplicar, estimular y valorar a estos hombres y mujeres que toman el mayor peso del desarrollo sobre sus hombros.

¿Por qué diferenciar el emprendimiento liderado por mujeres de cualquier otro emprendimiento en general? Aquí conviene darse cuenta que para la mujer, la decisión de ser empresaria muchas veces se presenta como una consecuencia de su rol en la sociedad, en la etapa del ciclo de vida en que se encuentre, además de efectos situacionales que impulsan a saltar hacia un desafío y tomar el camino del emprendimiento. Por otra parte, y demás esta decirlo, las mujeres y los hombres tenemos diferentes formas de aproximarnos a los problemas, a resolver conflictos, a plantearse en los negocios. Ambos somos un buen complemento, no obstante, es necesario rescatar y posicionar los estilos de liderazgo y conducción de mujeres, quienes hoy en día se encuentran abriendo una ventana para las generaciones futuras.

La autora Julie Stav, plantea que las mujeres que lideran emprendimientos cuentan con algunas características típicas que se mencionan a continuación:

- Oportunas: empiezan por encontrar una necesidad y buscan rápidamente la forma de satisfacerla.
- Independientes: saben como obtener ganancias y disfrutar siendo sus propias jefas.
- Trabajadoras: comienzan trabajando duro y durante muchas horas, por muy poco dinero.
- Seguras de sí misma: demuestran seguridad para poder hacer frente a todos los riesgos que implica manejar un negocio propio.
- Disciplinadas: resisten la tentación de hacer lo que no es importante ante lo más fácil, porque tienen la habilidad de pensar en lo esencial.
- Juiciosas: tienen la habilidad de pensar rápido y tomar decisiones inteligentes.
- Adaptables: son capaces de cambiar el ritmo de su negocio, de las necesidades de los clientes y del mercado.
- Equilibradas: mantiene el equilibrio enfocándose en los resultados finales, no en el proceso de llegar a ellos.

- Constantes: no aflojan en avanzar hacia su objetivo, a pesar de dificultades momentáneas.
- Enfocadas: no siempre tienen las ganancias como objetivo y saben que el éxito de su negocio es medido por esos rendimientos.

En este texto hemos querido reflejar a estas mujeres, que han creado empresas de alto impacto desde tres perspectivas, una desde la visión analítica descriptiva, una segunda desde el punto de vista psicológico y finalmente una desde el punto de vista sociológico.

El capítulo 1, **Empresas dinámicas, con alto potencial de crecimiento, lideradas por mujeres** pretende dimensionar algunas características de las mujeres basándose en análisis estadísticos, antecedentes de estudios anteriores en que se realiza una revisión del impacto en la economía, y en la que finalmente podemos encontrar una verdadera categorización de ellas.

El capítulo 2, **La actitud emprendedora de mujeres que lideran proyectos empresariales de alto impacto en Chile: una visión desde la psicología**, pretende llevarnos al análisis basado en la persona, qué las mueve o motiva, cuáles son sus temores, en qué ámbito se desarrollan. En este capítulo se puede visualizar de manera directa algunas frases que determinan y corroboran características de las emprendedoras entrevistadas.

El capítulo 3, **Factores sociológicos que dificultan y/o facilitan el emprendimiento de alto impacto liderados por mujeres**, pretende mostrar el impacto que la sociedad tiene en las emprendedoras de alto impacto, cómo las afecta y en qué las influye.

Creemos firmemente que una forma de estimular los emprendimientos de alto impacto, creados por mujeres, es presentando las experiencias de otras mujeres y en lo posible, contagiar a otras para que se atrevan a explorar el camino emprendedor.

OLGA PIZARRO STIEPOVIČ

Directora

Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM)
Universidad del Desarrollo (UDD) y Mujeres Empresarias (ME)

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es reconocido hoy en día como un importante vehículo para lograr un mayor desarrollo de los países. Esto se puede concretar en la medida que los proyectos emprendedores se encuentre asociados principalmente a factores tales como el conocimiento, inversión, innovación, y generación de empleo. Impulsar y difundir este tipo de emprendimientos, es una tarea compleja, que depende de múltiples interrelaciones de tipo institucional, económico, político y cultural, en torno al elemento vinculante, esto es, la *figura del emprendedor*.

En este contexto, la cantidad y diversidad de emprendedores existentes en el país, así como sus capacidades y habilidades, resultan fundamental para dar forma al tipo de emprendimiento que se genere, en la medida que constituyen los agentes que relacionan un nivel específico de conocimiento con la variados ámbitos de la sociedad, bajo la forma de un producto o servicio.

En este proceso de distinguir al emprendedor, se observan dos realidades: por una parte, desde cualquier indicador que se examine existe una sub - representatividad de mujeres, y por otra, la potencial correspondencia que existiría entre el emprendimiento y el desarrollo de la mujer, desde la perspectiva de sus necesidades, las cuales se encuentran principalmente asociadas a la flexibilidad requerida para compatibilizar sus roles en la sociedad.

De acuerdo a estimaciones realizadas en base a la encuesta de caracterización socioeconómica (CASEN, 2009), de las personas ocupadas que se declaran como patrón o empleador, menos de un tercio (29%) corresponden a mujeres. Asimismo, cifras más recientes, del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)², señalan que de los empleadores, sólo un 23% son mujeres, mientras que si se observa a los trabajadores por cuenta propia³, 40% son mujeres. De este modo, además de constatar la escasa presencia femenina en el contexto emprendedor, existe

2. Trimestre móvil febrero-abril (2011).

3. Persona que trabaja en forma independiente y sin ocupar personal remunerado; explota su propio negocio o ejerce por su propia cuenta una profesión u oficio. Puede trabajar solo o asociado y puede tener ayuda de familiares a los que emplea sin pago en dinero, por ejemplo: profesionales y técnicos independientes, dueño de almacén sin empleados, taxista, vendedor ambulante, etc.

una mayor presencia de ellas en el auto-empleo, e incluso en el terreno informal, a expensas de sus derechos laborales y otros beneficios, lo cual reduce las posibilidades que sus proyectos alcancen un impacto mayor.

Adicionalmente, no solamente existe una amplia diferencia entre hombres y mujeres en cuanto a su participación en la actividad emprendedora, sino también en la composición, tamaño, orientación sectorial, productividad y potencial de crecimiento de los proyectos. Esto implica la necesidad de diversificar el escenario de emprendedores en el país y aprovechar el capital humano que posee la mujer, el cual, además, ha estado en permanente avance en los últimos años.

Por su parte, el emprendimiento como opción de carrera puede constituir una oportunidad para las mujeres, en la medida que encuentran en él, una manera más fácil de compatibilizar sus variados roles en la sociedad. Si bien es cierto, la corresponsabilidad para las tareas y responsabilidades domésticas puede estar en plena evolución en la sociedad chilena, el cambio cultural requerido para volver este concepto en acciones concretas conlleva tiempo, siendo hoy una realidad el que muchas mujeres, por imposición u opción, se vinculen mayormente a la economía del cuidado o sean, las primeras que ceden parte de su espacio, para encarar las múltiples responsabilidades en el hogar, limitando con ello su desarrollo profesional.

Más allá de las dos razones expuestas, el emprendimiento constituye una alternativa para enfrentar un desafío ampliamente anhelado desde la política pública, y que es lograr una mayor integración de la mujer al mercado del trabajo. Si bien, en el país la tasa de participación laboral femenina se ha incrementado en los últimos 20 años, todavía resulta bajas si se compara con otros países de mayor desarrollo económico, o incluso, de América Latina, siendo especialmente reducida en los quintiles de menor ingreso y con bajo nivel de educación. Desde la perspectiva de la mujer, esto es especialmente preocupante, debido al aumento de los hogares monoparentales femeninos, lo que contribuye a lo que se ha llamado, feminización de la pobreza, esto es, una sobrerrepresentación de mujeres en los segmentos más vulnerables. Para estos sectores, el emprendimiento constituye una alternativa de sustento; si bien puede ser limitado en términos de impacto, posee un valor intrínseco al permitir acciones paliativas en estos estratos de la población.

Estas ventajas que ofrece el emprendimiento, hace de éste un eje clave en la agenda de política pública actual, a través del cual se pretenden generar acciones que afecten favorablemente la incorporación de la mujer de manera transversal, generando una masa crítica de emprendedoras, y buscando contribuir a través de ello, al crecimiento económico y social.

En esta línea, la característica que constituyen la guía para el desarrollo de esta investigación, se centra específicamente en el emprendimiento de alto im-

pacto liderados por mujeres. A través de éste se apunta a generar conocimiento respecto a la relación existente entre dichas empresas dinámicas (*gacelas*⁴) y con alto potencial de crecimiento, y la conducción y liderazgo que imprime una mujer, desde sus múltiples características, las cuales, en este trabajo -se asume-, son traspasadas a su organización.

Comprender los factores que condicionan la creación, desarrollo y mantenimiento de las empresas de alto impacto es relevante en la medida que se generen derrames de beneficios sociales en el largo plazo. Desde la perspectiva general, resulta interesante conocer cómo funciona una entidad que crece tan rápidamente y que logra tener los beneficios de las empresas dinámicas, y qué rol le cabe a la mujer en el proceso de conducción de la empresa. Desde la perspectiva de la mujer, resulta de especial interés para el diseño de herramientas de apoyo y promoción desde distintos frentes, aún cuando este tipo de emprendimiento constituya un número muy reducido de los emprendimientos liderados por mujeres en Chile. Interesa conocer las motivaciones que tienen las emprendedoras para llevar a cabo sus proyectos y sus expectativas, caracterizar sus formas de funcionamiento y entender sus problemáticas. Estos antecedentes resultan relevantes para cualquier iniciativa de fortalecimiento y promoción, ya sea desde la educación para el emprendimiento, del ámbito privado e incluso desde la política pública.

En el **capítulo 1**, se revisa el perfil de las mujeres que lideran emprendimientos de alto impacto, combinando datos cuantitativos y cualitativos. En él se rescata el valor de la I+D+i como motor de crecimiento de las firmas, dentro del cual, el vínculo universidad-empresa, está presente en gran parte de los emprendimientos; no obstante, el liderazgo de la mujer puede notarse específicamente en prácticas organizacionales, ámbito que se encuentra sub-estudiado y donde las mujeres tienen mucho que aportar. En el **capítulo 2**, se analiza a las emprendedoras de alto impacto desde la perspectiva psicológica, basada en el análisis de factores actitudinales, motivacionales y auto-perceptivos (FAMA), destacando algunas características de las mujeres, tales como gestión del riesgo controlado, el liderazgo relacional y consiente a la compatibilización, entre otros. Todos estos factores favorecen ambientes abiertos, que promueven la innovación y el intercambio de conocimiento, incrementando las posibilidades de crecimiento. En el **capítulo 3**, se identificará la base social de las emprendedoras, a través de características como nivel de ingreso, acceso a redes y capital cultural, destacando la necesidad de promover la movilidad social, para incrementar la masa crítica de emprendedoras en el país, especialmente aquellas que generan proyectos de alto impacto. Cabe señalar que los análisis realizados para los **capítulos 2 y 3** se encuentra con una limitación fundamental, pues las mujeres entrevistadas son, en su mayoría, emprendedoras de alto impacto consideradas exitosas, razón por la cual, la trayectoria emprendedora posee una visión retrospectiva pudiendo ocasionar algunos sesgos en la interpretación.

4. Terminología usada por Cognetics (1994) en su estudio denominado "Almanac".

CAPÍTULO 1:

EMPRESAS DINÁMICAS, CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO, LIDERADAS POR MUJERES.

Massiel Guerra y Adrián Leguina

A Antecedentes generales

La potencialidad que posee el emprendimiento para afectar la capacidad productiva del país depende en gran medida del tipo de emprendimiento que se pretenda desarrollar.

A nivel internacional, los países de mayor PIB per cápita son también los que tienden a tener un mayor porcentaje de emprendimientos con alto potencial de crecimiento (Autio, 2007). Chile es una economía en transición a un nivel superior de desarrollo, por lo cual es esperable un mayor surgimiento de este tipo de emprendimientos en el futuro.

A nivel interno, se aprecia una relación similar a la recién expuesta entre el emprendimiento liderado por mujeres y la distribución de ingresos⁵: las microempresarias se encuentran fundamentalmente en los hogares más vulnerables, mientras que las empresarias se encuentran más a menudo en los hogares de los deciles más altos de la distribución de ingresos. Este hecho se relaciona con las razones por las cuales surgen los emprendimientos y las condiciones de gestación del negocio. Sin que esta distinción implique generar algún juicio de valor en uno u otro sentido, no cabe duda que no es lo mismo emprender un proyecto de negocios que surja en un medio precario, con escasez de recursos y un horizonte restringido, de aquellos que nacen con una visión amplia, incorporando alto nivel de capital humano e innovación y teniendo como consecuencia la generación de

5. Según encuesta Voz de Mujer del Bicentenario (2009), que involucró a 2.992 mujeres.

un mayor valor agregado, para su entorno inmediato y para el país. Es decir, existe un vínculo innegable entre el nivel de ingreso y los tipos de emprendimiento que surgen el país.

Antes de profundizar en el análisis, conviene realizar una aclaración respecto a variadas definiciones que provee la literatura respecto a los tipos de empresas involucradas en el presente estudio, lo cual permitirá tener una idea más clara del mismo. Comúnmente se habla indistintamente de empresas *gacelas* o dinámicas, de alto potencial de desarrollo o bien, de alto impacto. Este conjunto de terminologías se diferencian entre sí, por algunas sutilezas. En primer lugar, cabe señalar que no existe una única definición de las empresas *gacelas* (o dinámicas), identificándose en términos generales, como aquellas que crecen a tasas muy superiores a la de su estrato. No obstante, una definición más acotada y extendida es la cual identifica una empresa *gacela* como aquella que tiene menos de cinco años de existencia y ha crecido más de un 20% promedio por año, tanto a nivel de empleo como en ventas, durante tres años consecutivos (Petersen y Nadim, 2007). Sin embargo, no existe pleno consenso respecto a el nivel de crecimiento anual, para clasificar a estas empresas⁶. Hoffman y Junge (2006), identifican como *gacelas* todas aquellas empresas que teniendo un número máximo de antigüedad -normalmente no más de cinco años-, hayan logrado crecer más de un 50% en sus ventas en tres o cuatro años consecutivos. Benavente (2008), en un estudio específico para Chile, y bajo una tipología elaborada en base a datos del Servicio de Impuestos Internos (SII), considera como *gacela* una empresa que, en un período no superior a tres años, logra crecer de tal manera que le permite cambiarse a un estrato superior de ventas, sin retroceder posteriormente a un estrato inferior. Independiente de las definiciones⁷, cabe señalar que una empresa *gacela* hace referencia al crecimiento y no al tamaño, por tanto a menudo, muchas empresas *gacelas* se enmarcan en la esfera de la pequeña y mediana empresa (PYME), aunque no puedan permanecer mucho tiempo dentro de este ámbito.

Estudios internacionales estiman que el 14% de las empresas nuevas (con menos de 5 años de antigüedad), logran ser *gacelas* (Hoffmann y Junge, 2006). Para el caso de Chile, se estimó bajo una metodología más restrictiva que la empleada en estudios internacionales (Benavente, 2008), que en 2003 existían 58.630 empresas *gacelas* (7% del total de empresas)⁸. Para dimensionar el potencial impacto que estas empresas puedan tener, el primer estudio que acuñó esta terminología reveló que este tipo de empresas duplicaban su volumen de negocio en cuatro años y originaban el 70% del incremento del empleo nacional (Cognetis, 1994). Si bien este resultado puede estar limitado a la estructura productiva del país, los efectos en el corto y mediano plazo pueden incidir favorablemente en otras

6. Estudios para España y Europa han considerado *gacelas* aquellas que presentan un crecimiento que va desde 15% hasta 50%. Ver Amat y otros (1999), Cabanelas y Vaamonde (1995, 1996), IESE Europe's 500 (1995).

7. Para examinar otros autores ver Birch y otros, 1997, Storey 1994, Delmar y otros, 2003.

8. El autor señala que debido a la información disponible en Chile (solamente ventas y sin fecha de creación), no es posible realizar comparaciones a nivel internacional, para inferir sobre la relevancia de este número.

variables, tales como la innovación, la creación de valor y la productividad en las empresas. Este tema es de especial relevancia para el país, considerando los bajos niveles de productividad empresarial⁹, y los muchos desafíos que restan aún al país para alcanzar un nivel de desarrollo sostenible.

Por su parte, las empresa de alto potencial de crecimiento (EAPC), o desarrollo, corresponden a una parte de las empresas dinámicas, que cumpliendo la condición de crecimiento exponencial en los primeros años, logran alcanzar el tamaño de empresas medianas y en ocasiones, grandes. En este sentido, las EAPC hacen referencia al logro de un tamaño significativo, no imponiendo para ello un plazo específico, diferenciándose de esta forma de las empresas *gacelas* cuyo foco es el ritmo de crecimiento. En este sentido, una empresa de alto potencial de crecimiento es *gacela*, mientras que una *gacela*, no necesariamente puede que sea de alto potencial de crecimiento.

El emprendimiento de alto impacto por su parte, es usado en un sentido similar al emprendimiento con alto potencial de crecimiento y se identifica como aquel que es capaz de crea nuevas compañías y trabajos de calidad; abrir mercados que potencian el crecimiento y la innovación, dinamizando las industrias. El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) define el emprendimiento de alto impacto, aunque lo circunscribe a una expectativa de crecimiento en la contratación de 20 o más empleados en los próximos 5 años.

En la economía, las empresas con alto potencial de crecimiento, suelen ser una pequeña proporción del total de firmas que se crean cada año, pero explican buena parte de los puestos de trabajo generados (Kantis y Diaz, 2008). Esta investigación se enfocará en el estudio de empresas *gacelas*, lideradas por mujeres, que a su vez tienen el potencial de convertirse en medianas y grandes empresas (EAPC). A través de ésta, se pretende profundizar en el vínculo entre la actividad emprendedora en este tipo de empresas y la dirección y liderazgo que imprime una mujer, desde sus múltiples características, el cual se asume, es traspasado a la organización.

Las próximas secciones se focalizarán en el marco conceptual empleado en este capítulo, el planteo de las hipótesis de trabajo y el enfoque metodológico adoptado. Se discutirán los resultados obtenidos en términos de las hipótesis planteadas, y finalmente se dejará un espacio para algunos lineamientos y comentarios finales, así como también la agenda de investigación futura en este tema.

9. La cifra preliminar estimada de crecimiento promedio de la productividad total de factores para el año 2010 es de un 0,2%, tras un periodo de 10 años (1998-2009) de productividad negativa (-0,6%). Un estudio reciente (2010) de *Profiles Internacional*, donde se analizan más de 100 empresas localizadas en el país, en base a información pública entregada por instituciones claves, tales como Superintendencia de Valores y Seguros, Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones, Bolsa de Comercio de Santiago y Directorio Nacional de Empresas y Ejecutivos Chile 2009, revela que en los sectores: Administración de fondos de pensión, bancario, grandes tiendas, retail y farmacias, insumos de la agricultura, seguros de vida, el mejor desempeño del país no alcanza el desempeño de las peores empresas en E.E.U.U. en iguales rubros.

B Metodología

De los antecedentes expuestos se desprende que la unidad de análisis de la presente investigación es la empresa y su dinámica de funcionamiento que va desde la definición de las grandes directrices y estrategias que la guían como también, las formas de organización plasmadas a nivel de políticas y prácticas empresariales, mismas que son influenciadas por sus dueñas y gestoras del emprendimiento. Esto genera la necesidad de contar también con datos individuales, es decir, a nivel personal de las emprendedoras.

Se buscará identificar qué características de los emprendimientos con alto potencial de crecimiento pueden estar asociados al liderazgo femenino y de qué manera éste vínculo se puede facilitar y potenciar desde las condiciones de entorno existentes.

Para la realización del presente estudio se llevó a cabo una detallada revisión de fuentes secundarias nacionales e internacionales. Adicionalmente se usaron otras cuatro fuentes de datos:

1. La base de datos de encuesta a la población adulta del Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Esta base cuenta con 7.195 registros de personas adultas, mayores de 18 años.

La base de datos del GEM 2010 permitirá caracterizar a las emprendedoras de alto impacto, diferenciando aquellos emprendimientos iniciales (hasta 3,5 años de antigüedad) y establecidos (más de 3,5 años de antigüedad). Adicionalmente, se hará un ejercicio que permite aproximarse a las características que influyen en la probabilidad de que una empresa se convierta en empresa de alto potencial de crecimiento. Para esto, se utilizará una técnica de análisis denominada árbol de clasificación, la cual puede ser definida como un método que utiliza un conjunto de variables explicativas, buscando determinar la existencia de grupos que son relativamente homogéneos respecto al valor de alguna variable de interés. Para efectos del presente capítulo la expectativa revelada de contratación de mano de obra a cinco años, es la variable *proxym* del potencial de crecimiento de las empresas.

2. La base de datos “Perfil de la Emprendedora en Chile”. Esta base cuenta 617 registros de mujeres contactadas a través de tres iniciativas relacionadas con la promoción de la mujer emprendedora en Chile¹⁰. De ella, se extraerán las emprendedoras de alto impacto, medido como nivel de facturación y expectativas de contratación, destacando sus principales características.

3. Entrevistas a emprendedoras: nueve casos de emprendimiento, liderados por mujeres, y proporcionados por la red ENDEAVOR¹¹ y un caso de re-emprendi-

10. Para mayores antecedentes, revisar Pizarro y otros, (2009).

11. ENDEAVOR es una institución cuya misión es impulsar el emprendimiento de alto impacto como la fuerza motriz para el desarrollo económico de países emergentes. Para conocer antecedentes sobre el proceso de selección de candidatos (as), ver anexo 1.

miento, a los cuales se les realizó una entrevista en profundidad¹², semi-estructurada, entre diciembre de 2010 y marzo de 2011 (**anexo 2**). Cabe señalar que las emprendedoras se encuentran en calidad de “Emprendedoras ENDEAVOR”, o en proceso de serlo (Programa Promesa). El **anexo 3** muestra las empresas consideradas, y sus características de acuerdo a su antigüedad, equipo fundador y formación del mismo, así como la creación de empleo. Cabe señalar que las empresas son fundadas por mujeres o equipos de distintas disciplinas, con formaciones complementarias.

Esta entrevista estuvo guiada en 5 ejes específicos:

- **Identificación de características socio-demográficas de la emprendedora:** edad, formación, estado civil, tenencia de hijos, experiencia.
- **Identificación de características de las emprendedoras:** capacidades empresariales reales y auto-percibidas, patrones de comportamiento, estilos de liderazgo, identificación de oportunidades, conducta ante el riesgo, influencias socioculturales.
- **Identificación de las condiciones de surgimiento de la empresa:** situación laboral de la emprendedora al momento de gestar su proyecto de negocios, idea preliminar, condiciones de financiamiento.
- **Identificación de características de la empresa:** tipo de emprendimiento, conformación, antigüedad, tamaño, características del mercado e industria donde se desarrolla, organización interna, prácticas de recursos humanos y comercialización.
- **Identificación de la dinámica de la empresa en el tiempo:** características de periodos de auge, crisis y expectativas.

4. Entrevista cuantitativa: se realizó con el fin de corroborar información relativa al año de creación, nivel de facturación, nivel de empleo, conformación del equipo, entre otros. Esta entrevista fue tomada *online*, durante el mes de mayo de 2011.

A partir de lo anterior, es posible precisar las principales áreas temáticas que se explorarán, y contestar las siguientes interrogantes. ¿Qué características poseen las mujeres que se involucran en emprendimientos de alto impacto? ¿Cuáles son los factores que distinguen los emprendimientos dinámicos de alto impacto, liderados por mujeres? ¿Cuáles son los factores que dificultan el proceso emprendedor de las mujeres en los emprendimientos de alto impacto y de qué manera es posible incidir para el mayor desarrollo de este tipo de emprendimientos?

12. Se entiende por una entrevista en profundidad a la creación de un espacio de comunicación y diálogo, que permite comprender, desde el punto de vista del sujeto, el modo en que vivencia determinadas realidades y prácticas. Por tanto, es una herramienta que permite captar la realidad, tal cual es vivida y percibida por las entrevistadas y por lo tanto, la información que aquí se obtiene es de carácter subjetiva.

C Marco Teórico

Al establecer el vínculo entre la mujer, el emprendimiento y la conducción de empresas con alto potencial de crecimiento se pueden identificar dos ejes principales para su análisis. Por una parte, está el comportamiento propio de la dinámica empresarial, donde se encuentra suficientemente documentado en Chile y el mundo, que sólo es posible que un subgrupo de empresas se conviertan después de algún tiempo en grandes empresas, capaz de generar empleos estables, de manera creciente y suficientemente dinámicas para adaptarse a condiciones cambiantes del entorno¹³. En efecto, de las 58.630 empresas *gacelas* estimadas en el 2003, sólo 10.543 de ellas se habían convertido en empresas medianas y grandes (EAPC), mientras que el grueso de ellas transitó desde microempresas, a pequeñas empresas (Benavente y Külzer, 2008). Así, es posible que las empresas con alto potencial de crecimiento posean características particulares que pueden haber sido gestadas en su origen, en forma de visión, lineamientos, o fruto de la forma en que se gestionó su evolución. ¿Existen características específicas asociadas a la mujer que pueden estar combinadas y ligadas a estos procesos?

Por otra parte, se encuentran las variables de género, asociadas a la subrepresentación de la mujer en las esferas empresariales; a través de la cultura de negocios (predominantemente masculina), en la rama de actividad escogida, en el tamaño de la empresa, en la edad y acceso a financiamiento, en el estilo de liderazgo, en la experiencia, la personalidad, la autopercepción y las influencias socioculturales (Junquera, 2004). Dichas características afectan directa o indirectamente a factores asociados al negocio e inciden sobre el nivel de éxito de su actividad. De este modo, la relación de las mujeres y el mundo empresarial ha estado caracterizado por la existencia de un vínculo negativo en términos de su tamaño medido por cantidad de empleos, ingresos y patrimonio (OCDE, 1998, Turik y Verheul, 2001, Valenzuela, 2004b, citado por Banco Mundial, 2010) así como también su productividad¹⁴, en relación a los emprendimientos realizados por hombres (Sabarwal y Terrel, 2008). Se afirma qué, las empresas de propiedad de mujeres suelen tener menos éxito, una menor capacidad de supervivencia y peores resultados que las lideradas por hombres (Junquera, 2004). No obstante, el Banco Mundial precisa que, para América Latina, cuando se trata de empresarias que lideran proyectos de tamaños mediano y grande, las empresas lideradas por mujeres son tan productivas o más que aquellas pertenecientes a hombres (Banco Mundial, 2010).

Para el caso chileno existen, algunos argumentos que apoyarían estas afirmaciones. Por una parte, existe una segmentación horizontal, donde las mujeres emprendedoras se encuentran en su mayoría concentradas en sectores de más baja productividad como lo son comercio y servicios orientados al consumidor,

13. Crespi (2003) señalaba que en Chile, existía una probabilidad cercana al 60% de que una empresa creada durante 1995 ya no existiera para el 2001.

14. Beatriz Orlando, coordinadora del área de género del Banco Mundial. Boletín Noviembre de 2009, Comunidad Mujer.

que además carecen de innovación y diferenciación, con una baja utilización de la tecnología y por ende, un limitado valor agregado (Kantis y otros, 2004, Amorós y Pizarro, 2007, Pizarro y otros, 2009). Sus empresas, por ese motivo, son de menor productividad y la mayoría se encuentra en la categoría PYME. La segmentación horizontal en el emprendimiento podría estar explicada por la formación adquirida o bien por factores externos que incrementarían el costo de oportunidad de un desarrollo mayor.

De los antecedentes que provee el estudio *“Innovación y emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales”* de Kantis y Díaz (2008) se identifica a una empresa innovadora como aquella en la que coexisten expectativas de alto dinamismo, rentabilidad e incertidumbre. Asimismo, los emprendedores innovadores en Chile poseen entre 30 y 50 años y predominan empresas fundadas y conducidas sólo por hombres (56%), aunque en poco menos de la mitad de los casos se trata de empresas mixtas. Por el contrario, las empresas innovadoras fundadas y conducidas sólo por mujeres son muy pocas (9%), y uno de cada tres emprendimientos dinámicos, corresponden a este tipo de empresas¹⁵. Este antecedente constituye una aproximación para dimensionar el universo al cual enfocamos esta investigación.

Alternativamente, bajo la definición del GEM, el emprendimiento liderado por mujeres que tiene potencialidad de alto impacto corresponde a un 5,9% del total de emprendimiento liderado por mujeres en etapas iniciales (menor o igual a 3,5 años de antigüedad), mientras que ese porcentaje se eleva a un 7,3% para empresas establecidas (más de 3,5 años). Sin embargo, cabe aclarar que esta medición se refiere a las expectativas de crecimiento, lo cual no implica que efectivamente quienes declaran que generarán un número determinado de empleos, correspondan efectivamente a los emprendimientos de alto impacto en el futuro, por lo que estas cifras pueden sobreestimar a los emprendimientos con alto potencial en Chile.

En base a datos recabados en el Programa Chile Emprendedoras (Pizarro y otros, 2009) se pudo estimar que el porcentaje de emprendimientos de alto impacto liderados por mujeres corresponde a un 5,4% del emprendimiento total femenino¹⁶. Este resultado tiene como ventaja el utilizar simultáneamente facturación anual -definición del Banco Interamericano del Desarrollo- y la expectativa de empleos generados -definición del GEM.

Lo expuesto anteriormente confirma que el marco de estudio en esta investigación es muy reducido, y por la misma razón, un tanto desconocido. Uno de los efectos de la marcada presencia de varones en el mundo de las empresas, y más específicamente, en los emprendimientos de alto impacto, es la masculinización de la cultura de los negocios, siendo uno de los efectos más importantes, la exclusión de las mujeres empresarias de las redes informales (Junquera, 2004).

15. Resultados en base a encuestas a 109 emprendedores innovadores.

16. Esto corresponde a 19 casos observados en la muestra.

¿Cuáles son los motivos de la escasa presencia femenina en las empresas de alto potencial de crecimiento? A partir de esto es posible preguntarse respecto a las características que distinguen a las organizaciones con alto potencial de crecimiento y de esta forma entender si existe y qué tan persistente es el vínculo entre dichas características y el liderazgo femenino.

Algunos estudios reconocen que el bajo emprendimiento de la mujer en empresas de alto potencial de crecimiento, se asocia a una baja exposición a buenas oportunidades de negocios comparado con hombres¹⁷, una consecuencia más del limitado acceso a redes. Otro factor que influye fuertemente en la creación de empresas con alto potencial de crecimiento es la base social de los emprendedores, factor que será analizado en detalle en el **capítulo 3**. Hombres de clase social media y alta, niveles de educación superior y de postgrado, especialmente asociados al ámbito de la ingeniería, constituyen parte del perfil de los emprendedores de alto crecimiento (Benavente, 2004, Autio, 2007). Así, un país como Chile, con un alto nivel de masculinización en el mundo de los negocios, alta inequidad en la distribución de ingresos, y escasa movilidad social, resultan ser condiciones que limitan el desarrollo emprendedor, y en particular, de la mujer.

Desde la perspectiva de la empresa, muchos estudios se han enfocado en entender qué determina el éxito de las mismas y los factores que las distinguen en cuanto a su crecimiento. Una distinción que está presente en gran parte de la literatura y que se identifica con las empresas de alto potencial de crecimiento es la capacidad que posee la organización de innovar, como fuente de creación de ventajas competitivas, en sus distintos niveles, lo que implica también una constante reinención. En este proceso, Van de Ven (1986) se centra en la capacidad de administrar cuatro problemas: el humano, las ideas, las relaciones entre las partes y el liderazgo institucional. Schein (1994) enumeró una serie de características de las organizaciones innovadoras tales como capacidad para controlar su entorno, cambiar y administrarse. En este punto, es interesante identificar, cuántos de estos factores se identifican con el tipo de liderazgo que imprime una mujer.

Estudios más recientes identifican una amplia gama de sectores donde actúan las empresas dinámicas, especialmente en mercados ligados a oportunidades de base tecnológica (De la Vega y otros, 2006). Este es un factor especialmente relevante, puesto que el vínculo entre mujeres y la tecnología, desde sus diversas variantes, aún no está completamente comprendido desde las investigaciones existentes¹⁸. No obstante, algunos trabajos sugieren que la diferencia entre los activos y los recursos corporativos, así como características de entorno de las empresarias, explican mejor los resultados de las empresas de propiedad de mujeres, que las diversas ramas de actividad del sector productivo (Dollinger, 1999). De este modo, el acceso al crédito o capital de riesgo es un factor que pue-

17. ENDEAVOR, 2009.

18. El Programa Chile Emprendedoras, considera próximamente la elaboración de un estudio que da cuenta de las mujeres en tecnología en Chile, a cargo del Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM).

de incidir tanto en la creación de empresas como en la escala con las que las empresas parten, lo que afecta su crecimiento, sobrevivencia y potencial de crecimiento (Crespi, 2003, Kantis y Diaz, 2008)¹⁹. Específicamente en el caso de empresas desarrolladas en sectores intensivos en conocimiento, el 54% de las nuevas empresas tecnológicas en América Latina comienzan con una escala menor a la competitiva debido a la falta de recursos para arrancar, comparado con el 36% de las empresas en Asia (Kantis y otros, 2004). En este sentido será pertinente identificar cuáles son las fuentes de financiamiento a las cuales acceden preferentemente las mujeres que lideran los emprendimientos de alto impacto y cuáles son las principales barreras que enfrentan.

El grado de asociatividad en la cual surge un emprendimiento también es determinante en la probabilidad de crecer. Benavente (2004) identificó que los emprendimientos dinámicos chilenos son fundados por equipos, más que por un sólo socio, los cuales tienen habilidades y funciones complementarias entre sí. Esto incide en el modelo organizacional existente, el cual tendería a ser menos individualista o más asociativo, donde se prioriza la construcción de redes y equipos (Kantis y Diaz, 2008). En este sentido, conviene ver de qué forma las mujeres están contribuyendo en estos medios de organización. En efecto, las cúpulas de las empresas exitosas son mixtas, aunque predominan los varones (De la Vega, 2006). Sin pretender caer en los estereotipos, este tema es un aspecto especialmente relevante para la mujer, dado que ellas poseen una mayor tendencia a socializar y compartir experiencias que los varones, lo cual marca una pauta diferente de relación con el medio organizacional. Pizarro y otros (2009), en un trabajo que abarcó a 617 mujeres - emprendedoras o con deseos de serlo en el mediano plazo - verificó para Chile que el 33% de ellas se encontraban afiliadas a una agrupación social, deportiva o religiosa y un 31% a alguna sociedad profesional, gremial o de comercio, lo que evidencia que una buena parte de las mujeres buscan efectivamente el socializar su experiencia. En este sentido es relevante evaluar cómo se relaciona la participación en redes con las posibilidades de crecer.

En cuanto a la gestión, las empresas exitosas resultan ser más dinámicas que empresas de ritmo de crecimiento más lento, y se caracteriza por tener rapidez de respuesta a las nuevas ideas, que abarcan todo tipo de ámbitos, incluso aquellas que modifican líneas de producción. Desde la perspectiva de los trabajadores, estos se caracterizan por ser proactivos, estar dispuestos a solucionar problemas y mejorar la manera de hacer las cosas, adoptan novedades, rompen tradiciones, aunque sea riesgoso, su perspectiva del tiempo es el futuro próximo y son capaces de mejorar continuamente. En estas organizaciones las nuevas ideas son bienvenidas, los empleados confían en sus ideas y emplean métodos participativos en la toma de decisiones. En este contexto, existen características particulares asociadas a la alta calidad de los recursos humanos, incluyendo la habilidad de sus ejecutivos (De la Vega y otros, 2006).

19. Crespi (2003) señala que en Chile, todas las empresas que se crean, sin excepción, parten con una desventaja de escala inicial bastante significativa. Sin embargo, las empresas que sobreviven tienen dos características principales respecto de las que mueren: 1) muestran una escala inicial mayor a la del promedio; y 2) son aquellas capaces de crecer más rápidamente de manera de cerrar la brecha con la empresa de tamaño promedio en no más de 3 años.

O'Reilly y Thusman (1997) y desarrollaron una línea de investigación similar donde identifican ciertos patrones dentro de las empresas que promueven la creatividad tales como el respaldo a asumir riesgos y a los cambios, y la tolerancia a los errores y normas que promueven la implementación de innovación tales como énfasis en el trabajo en grupo y la velocidad de acción. En este sentido se puede decir que la constitución de valores organizacionales resulta esencial para el logro de un buen engranaje que permita que las organizaciones progresen.

Existiría además una propensión al riesgo, incluyendo más acciones de tipo estratégico y contemplando acciones proactivas con la competencia. Así también, las empresas exitosas mostrarían una fuerte volatilidad en los beneficios. Esto es especialmente relevante cuando se diferencia por sexo, toda vez que existe un debate sobre el manejo de riesgos, identificándose más a la mujer con lo que se ha denominado, gestión del riesgo controlado (**ver capítulo 2**).

La expectativa de crecimiento al momento del surgimiento del proyecto de negocios, es un factor que diferencia a emprendedores dinámicos. El estudio de Kantis y Diaz (2008) identifica que a la hora de fundar su empresa la mayoría de estos emprendedores (55%) la imaginaba con al menos 15 ocupados en un horizonte de cinco años, proyección que era muy poco frecuente entre los no dinámicos (19%).

En relación a las fuentes de financiamiento, la literatura internacional es muy variada en este sentido, resaltando la importancia de fondos bancarios y/o apoyos gubernamentales, mismos que están determinados por las condiciones estructurales de las economías. Para el caso de Chile, se reporta que la mayoría de los emprendedores dinámicos utilizan como fuente principal, recursos propios y ahorros personales de los fundadores (Kantis y Diaz, 2008). Sólo las empresas con alto potencial de crecimiento y modelo de negocios probados acceden al capital de riesgo a través de los más de 20 fondos de inversión presentes en Chile²⁰.

Cabe preguntarse, en el caso específicamente de las mujeres que lideran emprendimientos de alto impacto, ¿cuáles son los factores que explican su trayectoria?, en otras palabras, ¿qué hace que las empresarias tengan éxito en relación a las empresas dinámicas lideradas por varones?

La exposición a temprana edad a la trayectoria de emprendedores y/o trabajadores independientes, o a su propia experiencia anterior en cargos de alta responsabilidad, como asalariados en sectores dinámicos e innovadores, inciden también en el desarrollo de emprendimientos dinámicos (Kantis y Diaz, 2008). En efecto, es usual que las redes que fomentan el emprendimiento femenino, usan como estrategia de intervención, el ejemplo de otras mujeres empresarias exitosas, quienes podrían convertirse en fuentes de inspiración y podrían incidir y acelerar en ellas la decisión de emprender, cuestión que se tratará de esclarecer en el caso de emprendedoras con alto potencial de crecimiento. Adicionalmente, las propias emprendedoras en Chile reconocen no ser incentivadas suficientemente a ser emprendedoras

20. ENDEAVOR, 2009.

y en este sentido, aprecian que no existiría acceso igualitario a las oportunidades de formación entre hombres y mujeres (Amorós y otros, 2010). Así, la capacitación no es suficiente y es necesario pasar del sólo acceso a la capacitación y al crédito, a brindar servicios a empresarios con equidad de género y calidad.

La posibilidad de realizar emprendimientos de alto potencial de crecimiento depende también de las características y posibilidades de innovación de la industria donde estos se desarrollan. Si bien las tareas de búsqueda e identificación de nuevas oportunidades y mercados, conjuntamente con la incorporación de I+D+i constituyen actividades casi obligadas en este tipo de empresas, existen industrias que siguen patrones de “acumulación creativa” en los cuales las empresas establecidas lideran el proceso de desarrollo como forma de imponer barreras competitivas que las protegen de nuevos entrantes, muy contrario a la opción de “destrucción creativa” en los cuales las nuevas empresas desplazan a las empresas incumbentes. No obstante, se sabe que la innovación es parte de la estrategia competitiva de un número muy reducido de emprendimientos en Chile y por debajo de las cifras que muestra América Latina (Benavente, 2004).

En lo relativo al ámbito empresarial, la innovación se puede entender desde la perspectiva del producto o servicio final, o bien, de todos aquellos procesos y prácticas necesarias para poner un producto o servicio en los mercados –también denominada, innovación organizacional o de procesos-, lo cual involucra al sistema como un todo, e incluso puede extenderse y llegar a traspasar la mera relación con el cliente. Las innovaciones organizacionales constituyen un tema poco estudiado, que muestra una importancia creciente a la luz de mayor intensidad y diversidad de las formas de integración de las firmas a escala global, ámbito especialmente relevante para las empresas con alto potencial de crecimiento. En este contexto, la mujer, por sus habilidades relacionales y de comunicación (liderazgo relacional), puede ser un factor muy relevante para desarrollar este tipo de innovaciones dentro de las firmas, aspecto que será introducido en este capítulo y será profundizado en siguiente.

Independiente del objeto de innovación, Freeman y Perez (1988) dividen las innovaciones en cuatro categorías: (i) *progresivas e incrementales*, (ii) *radicales*, (iii) *cambios en el sistema tecnológico* y (iv) *cambios en el paradigma tecno-económico*. Las *innovaciones progresivas* consisten en cambios pequeños, y aparentemente poco significativos, que con el correr del tiempo y por efecto acumulación, generan profundas consecuencias en la productividad y competitividad internacional. No se trata de una innovación formalizada y comúnmente se asocia a procesos de mejoramiento continuo y corrección de problemas en la producción. Las *innovaciones radicales* por su parte, son eventos discontinuos, dependientes de departamentos de I+D y a menudo vinculados fuertemente con la ciencia, a través de interacción con departamentos de investigación y con consumidores y/o usuarios exigentes. Las *innovaciones que cambian el sistema tecnológico* son un conjunto de *innovaciones radicales* y *progresivas* que afectan varios sectores, redefiniendo a la industria y a su competencia, donde la ciencia e I+D adquieren un rol mayor que en el caso anterior. Finalmente se encuentran los *cambios en el*

paradigma tecno-económico los cuales redefine a un conjunto de industrias o incluso a toda la economía, lo cual requiere algunas condiciones tales como: oferta amplia y de bajo costo en un insumo clave, como por ejemplo, *chips*, y semiconductores en el paradigma de las tecnologías de información y comunicación, que da la posibilidad de usar las nuevas tecnologías en un conjunto muy diverso de sectores y realizar ajustes en el marco social e institucional que eliminan barreras a la innovación y difusión del nuevo paradigma. Este marco será el utilizado para analizar la innovación en las empresas consideradas en esta investigación, en torno a su eje central, su vínculo con la I+D.

Muchos factores aquí señalados, pueden afectar de igual manera a hombres y mujeres, así como también a emprendimientos de distinto tipo. Por tanto, será clave en esta investigación diferenciar aspectos que afectan a todos los emprendedores, de aquellos que exclusivamente afectan el desempeño de una mujer en el desarrollo de empresas de alto potencial de crecimiento.

D Factores que distinguen a los emprendimientos de alto impacto liderados por mujeres.

En esta sección se analizan cuantitativamente los aspectos diferenciadores de los emprendimientos de alto impacto. Para esto, se presentan resultados extraídos de las encuestas realizadas para configurar el Perfil de la Emprendedora en Chile, diferenciando entre emprendimientos de alto impacto liderados por mujeres y los tradicionales y complementando en algunos casos por datos del proyecto GEM (versión 2010), donde además se sub-divide en emprendimientos en etapas iniciales (menos de 3,5 años de antigüedad) y establecidos (más de 3,5 años de antigüedad).

Tabla 1. Variables principales de caracterización de las emprendedoras, por fuente de datos

Factores caracterizadores	Variables disponibles en GEM	Variables disponibles en base de datos "Perfil de la emprendedora en Chile, 2008" (sólo mujeres)
Característica socio-demográficas.		1. Edad 2. Ingreso mensual 3. Educación 4. Estado civil 5. Cantidad de hijos
Habilidades y experiencia.	¿Tiene conocimientos, habilidades y experiencia para iniciar un nuevo negocio?	Experiencia previa

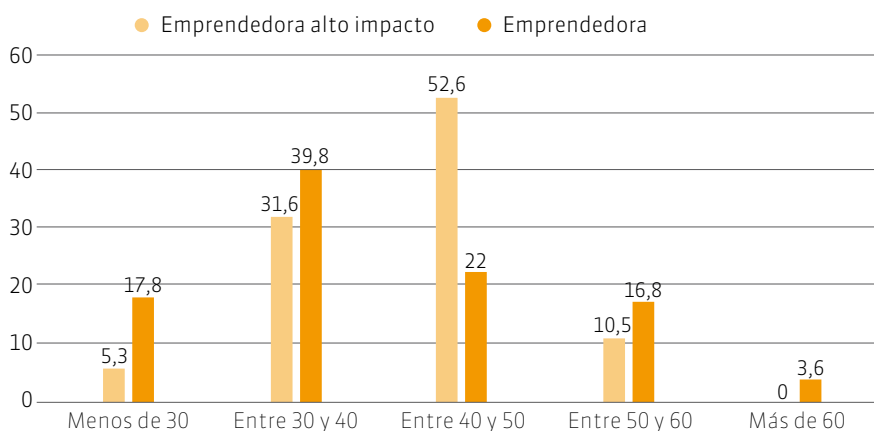
Factores caracterizadores	Variables disponibles en GEM	Variables disponibles en base de datos “Perfil de la emprendedora en Chile 2008” (sólo mujeres)
Origen y expectativas del negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas oportunidades en el país para iniciar un nuevo negocio. 2. Miedo al fracaso, evita inicio de nuevo negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivo para emprender (10 opciones): (i) no tenía otra alternativa de trabajo, (ii) por razones de flexibilidad que permite compatibilizar trabajo con vida personal y familiar, (iii) porque descubrió un proyecto innovador y rentable, (iv) oportunidad imprevista (no buscada), (v) por mejorar el nivel socioeconómico, (vi) por satisfacción personal, (vii) por contribución a la sociedad, (viii) para alcanzar prestigio social, (ix) para dar empleo a otros, (x) por herencia. 2. Expectativas de crecimiento.
Fuentes de financiamiento.		Fuentes de financiamiento (6 opciones): (i) capital propio, (ii) familiares o amigos, (iii) personas desconocidas, (iv) bancos e instituciones financieras, (v) apoyo gubernamental.
Grado de competencia y diferenciación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Novedad de productos y/o servicios para el cliente. 2. Nivel de competencia en el sector. 	
Gestión empresarial		Lugar de trabajo (fuera/dentro hogar).
Redes de apoyo formales e informales.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertenece a redes de apoyo. 2. Pertenece a redes de apoyo a mujeres.

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LAS EMPRENDEDORAS

Edad

En primer lugar, es posible apreciar que las emprendedoras que lideran emprendimientos de alto impacto tienen edades mayores que el resto de las emprendedoras (**gráfico 1**), concentrándose entre los 40 y 50 años de edad (52,6%), mientras que el resto de las emprendedoras se sitúa mayormente entre 30 y 40 años (39,8%). Este rango de edad es además donde se producen las mayores diferencias entre los dos grupos. Adicionalmente se puede comprobar que los emprendimientos se reducen considerablemente para edades sobre 50 años (10,5% de emprendimientos de alto impacto, en comparación a un 16,9% para el resto de los emprendimientos).

Gráfico 1. Edad de emprendedoras, por tipo de emprendimiento
% del total de encuestadas



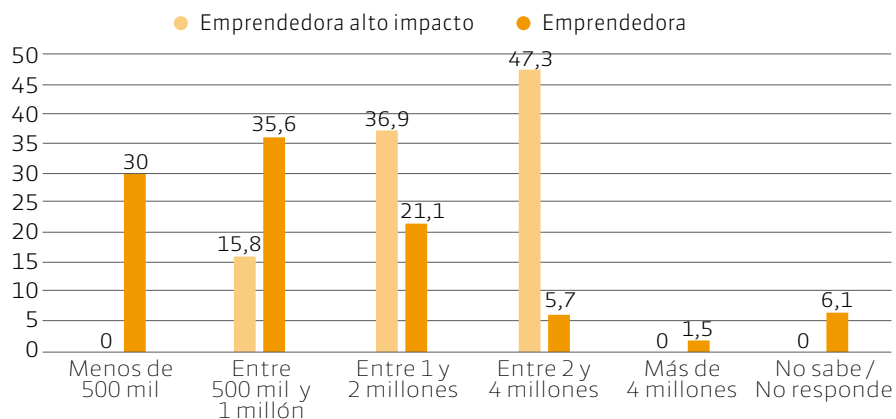
Fuente: elaboración propia en base a base de datos del Perfil de la Emprendedora en Chile (Pizarro y otros; 2008)

Nivel de ingresos

Respecto a su nivel de ingresos, se puede apreciar que las mujeres emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto presentan diferencias importantes en comparación al resto de las emprendedoras, con ingresos que están en su mayoría por sobre los 2 millones (47,3%), en comparación al resto de las emprendedoras, que se concentran mayoritariamente en el rango que va entre 500 mil y un millón (35,6%). Existe una importante asociación entre el volumen del negocio y los ingresos que las emprendedoras perciben, los cuales pueden ser consecuencia de su éxito emprendedor.

Gráfico 2. Nivel de ingresos personales de emprendedoras, por tipo de emprendimiento

% del total de encuestadas



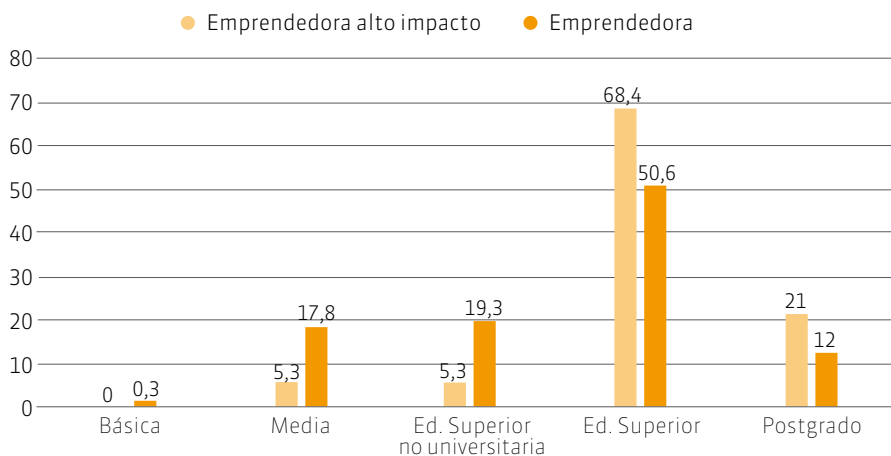
Fuente: elaboración propia en base a base de datos del Perfil de la Emprendedora en Chile (Pizarro y otros; 2008)

Nivel educacional

En el **gráfico 3** señala que más de un 89% de las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto poseen educación al menos universitaria de pregrado, cifra alcanza un 62% para el resto de las emprendedoras.

Gráfico 3. Nivel educacional, según tipo de emprendimiento

% del total de encuestadas



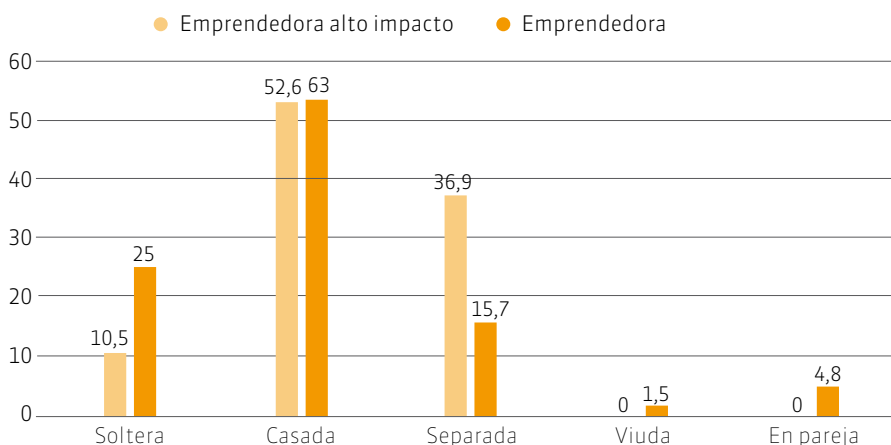
Fuente: elaboración propia en base a base de datos del Perfil de la Emprendedora en Chile (Pizarro y otros; 2008)

Estado civil y cantidad de hijos

Buscando caracterizar a las emprendedoras de alto impacto con mayor precisión, se puede determinar que en su mayoría se encuentran casadas y tienen al menos un hijo. Cabe señalar que en el status de separadas, existe una amplia distancia de al menos 15 puntos porcentuales a favor de las emprendedoras de alto impacto.

Gráfico 4. Estado civil, por tipo de emprendimiento

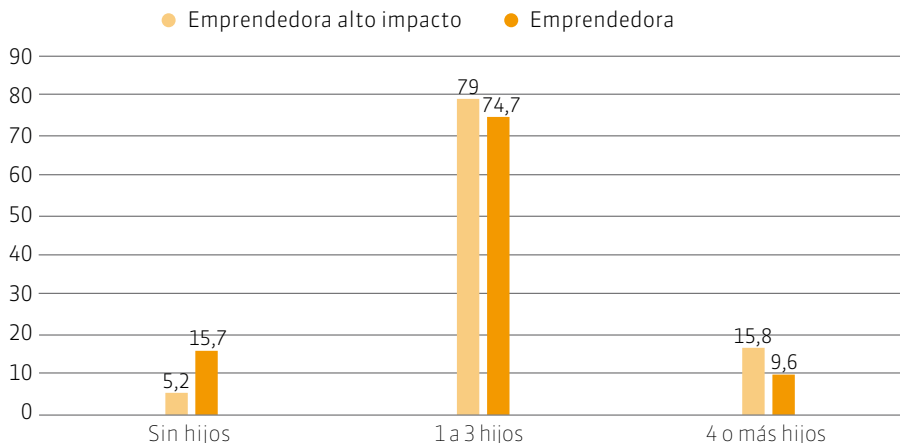
% del total de encuestadas



Fuente: elaboración propia en base a base de datos del Perfil de la Emprendedora en Chile (Pizarro y otros; 2008)

Gráfico 5. Cantidad de hijos, por tipo de emprendimiento

% del total de encuestadas



Fuente: elaboración propia en base a base de datos del Perfil de la Emprendedora en Chile (Pizarro y otros; 2008)

Habilidades y experiencia

-Habilidades

Para analizar la formación de las emprendedoras, se presentan, en primer lugar, los datos respecto a su propia percepción (**tabla 2**) a partir de los datos extraídos del GEM (2010). En general, y sin importar la etapa de desarrollo del negocio, existe una alta percepción de que se posee la formación requerida para llevar a cabo su actividad emprendedora. Aun así, es posible detectar una mayor autoconfianza de las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto, donde un porcentaje levemente superior de ellas (cercano al 93%) que dicen poseer los conocimientos, habilidades y experiencia para emprender.

Tabla 2. Percepciones de posesión de conocimientos, habilidades y experiencia para emprender, por tipo de emprendimiento y etapa de desarrollo
% del total de encuestadas

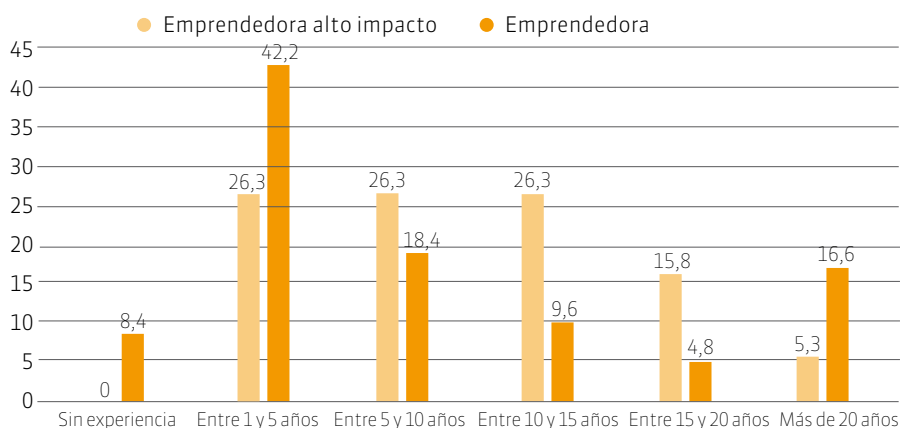
% de respuesta afirmativa		Emprendedoras etapa inicial	Emprendedoras establecidas
Posesión de conocimientos, habilidades y experiencia para emprender	Emprendedoras	83,50%	79,1%
	Emprendedoras (alto impacto)	92,90%	83,3%

Fuente: elaboración propia en base a GEM (2010)

-Experiencia previa

Adicionalmente, se detecta que no solo existen diferencias en el nivel educacional alcanzado, sino que también la experiencia previa parece ser un factor diferenciador del perfil de la mujer emprendedora que lidera proyectos de alto impacto, donde no existen negocios exitosos de mujeres sin experiencia previa, y un 79% de ellas posee entre 1 y 15 años de experiencia.

Gráfico 6. Años de experiencia, según tipo de emprendimiento
% del total de encuestadas



Fuente: elaboración propia en base a base de datos del Perfil de la Emprendedora en Chile (Pizarro y otros; 2008)

CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS

Origen y expectativas

Al respecto se pueden notar que existen grandes diferencias entre las emprendedoras que lideran emprendimientos de alto impacto y el resto de las emprendedoras en relación a las motivaciones declaradas para emprender (**tabla 3**).

- Satisfacción personal (diferencia de un 46,83% a favor de emprendedoras).
- Flexibilidad laboral (diferencia de un 30,77% a favor de emprendedoras).
- Mejorar nivel socioeconómico (diferencia de un 28,63% a favor de emprendedoras).
- Oportunidad, no buscada (diferencia de un 19,37% a favor de emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto).

A grandes rasgos se encuentra que las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto, poseen tres motivaciones principales, las cuales se pueden agrupar en dos: conciliación trabajo y vida personal y explotar una oportunidad, que incluye el descubrimiento de un proyecto innovador y rentable, así como también, encarar una oportunidad que no buscó. En cambio, el resto de las emprendedoras, señalan que sus principales motivadores son: satisfacción personal, conciliación trabajo - vida personal y explotar una oportunidad donde descubrió un proyecto innovador y rentable. Ambos grupos comparten tanto el deseo de compatibilización como el explotar una oportunidad, independientemente que se vuelva de alto impacto en el futuro.

Tabla 3. Motivos declarados para emprender, por tipo de emprendimiento.
% del total de encuestadas en cada categoría

Motivo para emprender	Emprendedora (alto impacto)	Emprendedora
No tenía otra alternativa de trabajo	10,53	13,86
Porque permite mayor flexibilidad para compatibilizar el trabajo con mis actividades	31,58	62,35
Porque descubrí un proyecto innovador y rentable	31,58	41,27
Fue una oportunidad repentina que no busqué	36,84	17,47
Por mejorar mi nivel socioeconómico	10,53	39,16
Por satisfacción personal	26,32	70,18
Por contribuir a la sociedad	26,32	39,16
Para alcanzar prestigio social	0,00	6,63
Para dar empleo a amigas, vecinas, colegas, etc.	15,79	19,88
Tuve que manejar este negocio por herencia	5,26	2,41

Fuente: elaboración propia en base a base de datos del Perfil de la Emprendedora en Chile (Pizarro y otros; 2008)

Expectativas de crecimiento

Respecto a otros indicadores de expectativas futuras, se puede apreciar que en general, las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto tienen una visión más positiva respecto a las posibilidades futuras, tanto para el nivel de “emprendimiento inicial” y especialmente para el nivel de “emprendimiento establecido”. Esto se puede observar en la **tabla 4**, donde un 81% de las emprendedoras en etapas iniciales que lideran proyectos de alto impacto, así como un 83,3% de las establecidas, perciben oportunidades de negocios para el futuro, superior en ambos casos que para el resto de las emprendedoras.

Además, las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto establecidas, presenta nulos niveles de miedo al fracaso. En este segmento, llama la atención la diferencia existente a distintos niveles del desarrollo emprendedor (21,1% en etapa inicial en comparación a 0% para etapa establecida).

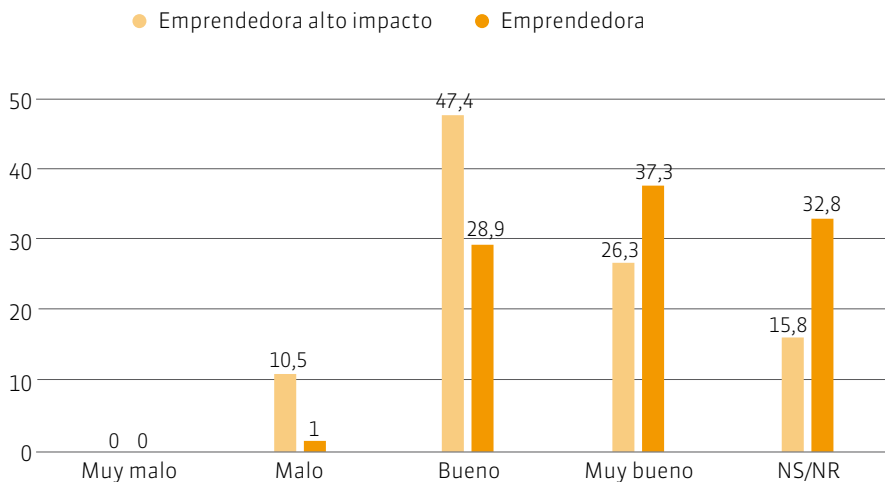
Tabla 4. Percepciones: oportunidades futuras de negocio y miedo al fracaso, por tipo de emprendimiento
% de respuestas afirmativas en cada categoría

% de respuesta afirmativa		Emprendedoras etapa inicial	Emprendedoras establecidas
Oportunidades futuras de negocio	Emprendedoras	74,5%	56,0%
	Emprendedoras (alto impacto)	81,1%	83,3%
Miedo al fracaso impide iniciar nueva actividad	Emprendedoras	20,6%	30,0%
	Emprendedoras (alto impacto)	21,1%	0,0%

Fuente: elaboración propia en base a GEM (2010)

Un análisis complementario se realizó en base a la encuesta “Perfil de la emprendedora en Chile, 2008” y arroja lo siguiente: las emprendedoras de alto impacto son más cautas al predecir sus resultados que el resto de las emprendedoras, aunque la mayoría proyecta su crecimiento como “bueno” (47,4%). Así, un menor porcentaje de ellas lo declara como “muy bueno” (26,3%), en comparación a un 37,4% del resto de las emprendedoras (**gráfico 7**). Esto puede obedecer a su visión más realista de las posibilidades de sus negocios.

Gráfico 7. Expectativas de crecimiento, por tipo de emprendimiento % del total de encuestadas



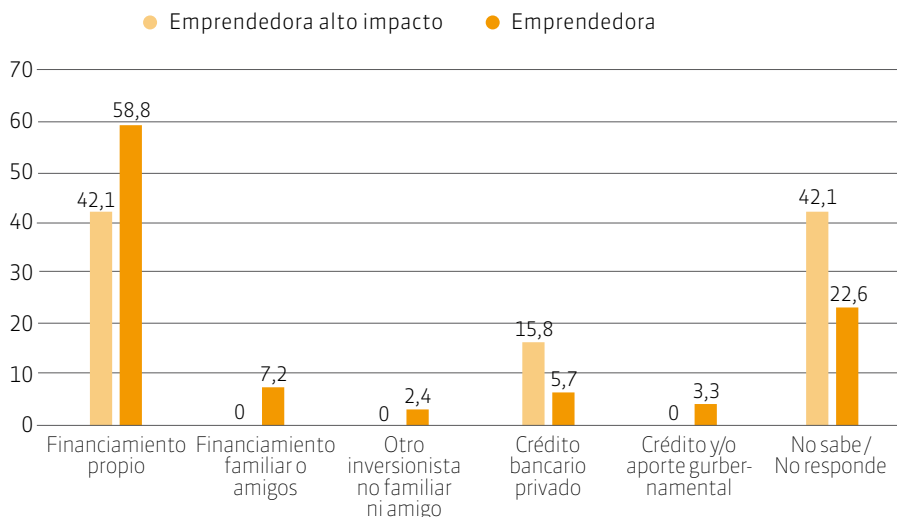
Fuente: elaboración propia en base a base de datos del Perfil de la Emprendedora en Chile (Pizarro y otros; 2008)

Adicionalmente, se ha estudiado el factor persistencia en el emprendimiento. Se verifica que las mujeres que lideran emprendimiento de alto impacto esperan en su gran mayoría, seguir en sus negocios (89,47%), versus un 68,1% en el caso del resto de las emprendedoras, las cuales desean también probar la experiencia y evaluar su permanencia (13,3%).

Financiamiento

Los emprendimientos de alto impacto en general, requieren de la participación de fuentes de financiamiento externas dada la escala y/o naturaleza del negocio. Si bien existen fuentes públicas – por ejemplo, a través de la corporación de fomento de la producción (CORFO)- o privadas, a través de inversionistas ángeles o redes de capital riesgo, para este tipo de emprendedoras parecen no existir alternativas adecuadas de financiamiento para proyectos con alto potencial de crecimiento. Como se puede observar en el **gráfico 8**, la mayoría de ellas declara financiar sus negocios con fondos propios (42,1%) y como segunda alternativa se encuentra, el financiamiento bancario (15,8%). El resto de las emprendedoras también declara mayoritariamente el financiamiento propio (58,8%), además de declarar esporádicamente otras alternativas, mismas que no sobrepasan el 10%. Cabe señalar que estos porcentajes deben mirarse con cuidado, al no ser completamente representativos, dado el elevado porcentaje de no respuesta (42,1%) en emprendedora de alto impacto.

Gráfico 8. Fuentes de financiamiento, por tipo de emprendimiento
% del total de encuestadas



Fuente: elaboración propia en base a base de datos del Perfil de la Emprendedora en Chile (Pizarro y otros; 2008)

Grado de competencia y diferenciación de productos

Para evaluar la novedad de los productos de las empresas de alto impacto lideradas por mujeres, así como el grado de competencia en el sector que participan, la **tabla 5** muestra, a partir de la base de datos del GEM, que las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto son más cautelosas que el resto de las emprendedoras, al momento de juzgar el grado de novedad de sus productos. El 40,4% en el caso de los emprendimientos de alto impacto iniciales y 50% en el caso de los establecidos considera que su producto es novedoso para muchos consumidores, comparado con 53,5% y 55,4% del resto de las emprendedoras. La mayoría de las emprendedoras iniciales que lideran proyectos de alto impacto considera que sus productos son novedosos para “pocos” consumidores, posiblemente también porque los emprendimientos de alto impacto son productos y/o servicios más específicos, donde apuntan a un mercado más reducido, aunque económicamente más auspicioso.

Respecto a los grados de competencia, se aprecia una percepción moderada por parte de las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto, mientras que en el caso de las establecidas, esta percepción parece incrementarse. En efecto, en el primer caso, un 51% de ellas perciben poca

competencia, mientras que 50% de las establecidas de alto impacto, perciben mucha competencia. En el resto de las emprendedoras se observa tendencia similar, donde 47,2% de las en etapa inicial perciben poca competencia y 54,9% de las establecidas percibe mucha competencia. Esta situación, se puede deber principalmente al efecto imitación, donde a medida que pasa el tiempo, el nivel de conocimiento se disemina, surgiendo otros proveedores de productos similares, lo cual afecta a empresas establecidas que llevan algunos años en el mercado.

Tabla 5. Percepciones grados de novedad y competencia divididos por tipo de emprendimiento y etapa de desarrollo
% de respuestas en cada categoría

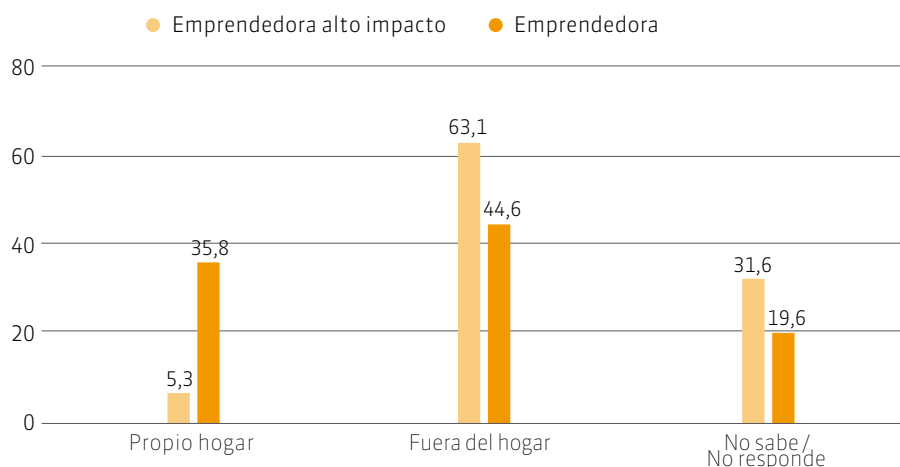
% de respuesta grado de percepción		Emprendedoras etapa inicial			Emprendedoras establecidas		
		Muchos	Pocos	Ninguno	Muchos	Pocos	Ninguno
Novedad del producto	Emprendedoras	53,5	33,3	13,3	55,4	22,6	22
	Emprendedoras (alto impacto)	40,4	54,4	5,3	50,0	50,0	0,0
		Mucha	Poca	Ninguna	Mucha	Poca	Ninguna
Competencia en el sector	Emprendedoras	38,3	47,2	14,5	54,9	36,0	9,1
	Emprendedoras (alto impacto)	33,3	50,9	15,8	50,0	33,3	16,7

Fuente: elaboración propia en base a GEM (2010)

Gestión empresarial

Respecto a la gestión empresarial se puede señalar que un gran porcentaje del emprendimiento de alto impacto se lleva a cabo fuera de los hogares de residencia (63,1%) (**gráfico 9**), mientras que un 35,8% del resto de los emprendimientos se realizan en el propio hogar. La lógica de crecimiento de un negocio de alto impacto, indica que en etapas iniciales éste se gesta en el espacio disponible, y cuando alcanza un mayor nivel de desarrollo, se trasladan a un lugar propio.

Gráfico 9. Lugar de trabajo dividido por tipo de emprendimiento.
% del total de encuestadas



Fuente: elaboración propia en base a base de datos del Perfil de la Emprendedora en Chile (Pizarro y otros; 2008)

Redes formales e informales de apoyo

La pertenencia a redes formales de apoyo también genera diferencia entre emprendedoras de alto impacto y el resto. La pertenencia a agrupaciones y sociedades para emprendedoras que lideran emprendimientos de alto impacto es de un 68,4% comparado con un 57,8% en el caso del resto de emprendedoras. Esta diferencia (de aproximadamente un 10%) se mantiene si se compara el porcentaje de afiliación a organizaciones exclusivamente de mujeres, donde las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto llegan a un 36,8%, disminuyendo a un 28% para el resto de las emprendedoras.

Tabla 6. Pertenencia a agrupaciones y sociedades, según tipo de emprendimiento
% del total de encuestadas en cada categoría

Redes formales e informales		% de respuesta afirmativa
Pertenencia a agrupaciones y sociedades	Emprendedoras	57,8
	Emprendedoras (alto impacto)	68,4
Pertenencia a agrupación y sociedad exclusivas de mujeres	Emprendedoras	36,8
	Emprendedoras (alto impacto)	28,0

Fuente: elaboración propia en base a base de datos del Perfil de la Emprendedora en Chile (Pizarro y otros; 2008)

E Análisis cuantitativo: influencia de variables clave, sobre la probabilidad de llevar a cabo emprendimientos de alto impacto

En esta sección se presentará un análisis que busca explicar qué factores influyen sobre la propensión a generar emprendimientos de alto impacto. En base a datos de GEM, se realizará un análisis separado para emprendimientos en etapas iniciales (TEA) y establecidos (EB) y se intentará encontrar cuáles son las características socio-demográficas y asociadas al negocio que poseen los grupos de personas que lideran emprendimientos de alto impacto²¹.

El objetivo del análisis es contextualizar los resultados que se desprenden de las entrevistas a mujeres emprendedoras, a través de la caracterización de la población bajo estudio, y determinar el nivel de importancia de los factores incluidos en esta investigación. Las variables utilizadas se encuentran detalladas en la **tabla 7**.

Tabla 7. Variables para caracterización de emprendimientos de alto impacto

Factores caracterizadores	Variables a analizar ²²
Empleo*	expectativas de crecimiento en la contratación de empleo (superara a 10 trabajadores en los próximos cinco años, considerando un crecimiento del 50%, para el mismo periodo).
Característica sociodemográficas	sexo edad ingreso mensual estado civil
Origen y expectativas	motivo para emprender (oportunidad/necesidad) buenas oportunidades en el país para iniciar un nuevo negocio miedo al fracaso
Formación académica de emprendedores	educación tiene conocimientos, habilidades y experiencia para iniciar un nuevo negocio

21. Según la metodología GEM se pueden reconocer este tipo de emprendimientos a través de la expectativa de crecimiento en número de empleados (20 ó más) y al porcentaje de crecimiento que eso implica (50% o más). Para efectos de este análisis se prefirió imponer una condición menos restrictiva, escogiéndose aquellos casos donde la expectativa de contratación sólo superara a 10 trabajadores en los próximos cinco años, considerando un crecimiento del 50% para el mismo periodo.

Factores caracterizadores	Variables a analizar ²²
Fuentes de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> propio familiares personas desconocidas colegas amigos y vecinos bancos e instituciones financieras apoyo gubernamental otros
I+D+i, grado de competencia y diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> sector de actividad novedad de productos y/o servicios para el cliente nivel de competencia en el sector
Cultura emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> percepción positiva en el país de la carrera emprendedora éxito en emprendimiento produce <i>status</i> personal promoción de historias de emprendedores exitosos
Gestión e incorporación de tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> uso de nuevas tecnologías uso de tecnologías recientemente disponibles
Redes de apoyo formales e informales	<ul style="list-style-type: none"> conoce a otros emprendedores pertenece a redes de apoyo

* Corresponde a la variable dependiente

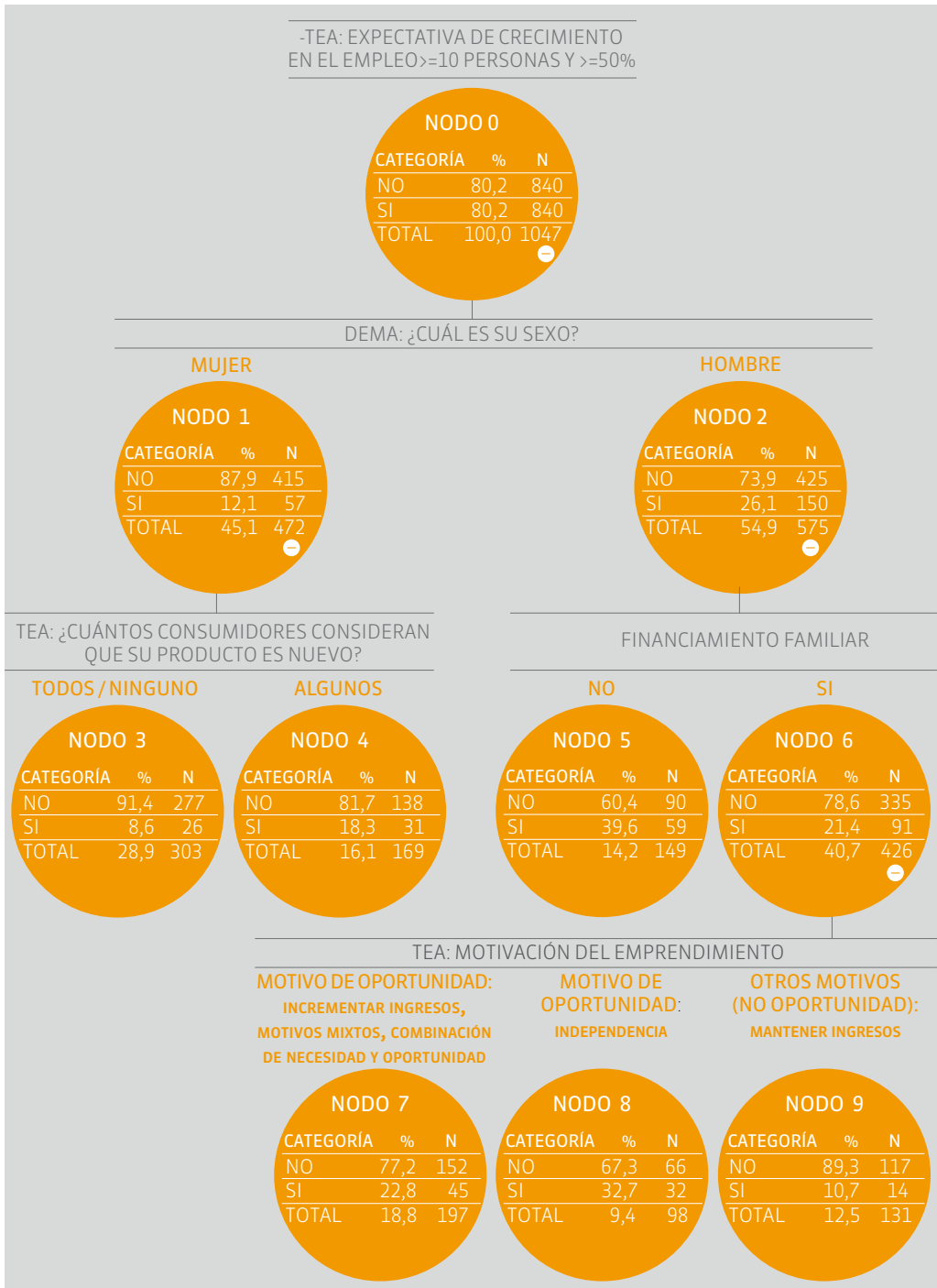
Para esto, se utilizará una técnica de análisis denominada árbol de clasificación, la cual puede ser definida como un método que utiliza un conjunto de variables explicativas, buscando determinar la existencia de grupos de ellas que son relativamente homogéneos respecto al valor de alguna variable de interés. Para los efectos de esta investigación, las variables explicativas se han señalado en la **tabla 7**, mientras que la variable de interés (variable dependiente) es la expectativa de empleo, como una *proxy* de los emprendimientos de alto impacto. El proceso trabaja por etapas, donde la división de un grupo se define por una de las variables explicativas en función de la variable dependiente predefinida. La utilidad de este método radica en que los grupos formados pueden ser útil para predecir el valor de la variable respuesta para alguna observación futura (Everitt y Skrondal, 2010).

Dentro de las técnicas de clasificación, se utilizará el algoritmo CHAID (*chi squared automated interaction detector*), la cual es especialmente útil para el análisis de variables categóricas a través de pruebas chi-cuadrado simultáneas de asociaciones entre pares de variables.

El **gráfico 11** muestra el procedimiento anteriormente descrito, en base a las variables señaladas en la **Tabla 7**.

22. Todas las variables usadas en este ejercicio fueron extraídas de la encuesta a la población adulta (APS) del GEM, para el periodo 2010.

Gráfico 11: Resultado árbol de clasificación para emprendimientos iniciales



Fuente: elaboración propia en base a encuesta GEM.

Resultados para emprendedores(as) iniciales²³:

- Existen importantes diferencias por sexo, que explican la propensión a tener un emprendimiento de alto impacto, siendo esta variable, por lo tanto, la principal generadora de diferencias significativas. Los hombres presentan un porcentaje significativamente superior de alta expectativa de crecimiento (26,1%) en comparación a mujeres (12,1%).
- El grupo que presenta una menor expectativa de crecimiento son: mujeres que poseen una percepción bastante polarizada del grado de innovación de su producto, es decir, consideran que estos son: muy novedosos o nada novedosos (8,6%).
- Dentro del grupo de varones, también se aprecian diferencias entre grupos. Aquellos que recibieron apoyo financiero familiar y que iniciaron su emprendimiento bajo motivadores que obedecen a una necesidad (por ejemplo, no tenía empleo), presentan las menores expectativas de crecimiento (10,7%).
- Por otro lado, los grupos que presentan una mayor expectativa de crecimiento son hombres que no recibieron apoyo financiero familiar (39,6%). En el caso que hubiesen recibido apoyo familiar, la variable que maximiza las expectativas de crecimiento es el motivo de independencia (32,7%).
- Las variables no mencionadas por el análisis, tales como edad, estado civil, nivel educativo, ingreso mensual, entre otros, no poseen impactos significativos sobre la expectativa de crecer.

Por lo tanto, tal como se ha mencionado, en la etapa inicial del emprendimiento se ve que no sólo existe una menor cantidad de mujeres emprendedoras en comparación a hombres, sino que también en la distribución del emprendimiento de alto impacto. Las mujeres tienen una considerable menor propensión a visualizar sus negocios con potencial para crecer, medidos por su expectativa de crecimiento.

Desde el punto de vista de las mujeres, llama la atención que los menores porcentajes de emprendimientos de alto impacto se observan en los casos extremos de la variable que mide diferenciación en sus productos, esto es, personas que consideran sus productos y/o servicios muy novedosos o nada de novedosos. En otras palabras, las posibilidades futuras de sus negocios se verían restringidas por el hecho que los productos son “nuevos”, por el mismo hecho de ser poco conocidos, mientras que en el caso de los “no nuevos”, por la existencia de mucha competencia. De este modo, pareciera existir una relación no lineal entre el grado de innovación en los productos o servicios finales y la propensión a tener un emprendimiento de alto impacto. En tal sentido, no sería necesaria una gran innova-

23. Variable TEA en la nomenclatura usada por el GEM.

ción en el producto final, para tener expectativas de crecimiento, hecho que podría estar indicando que existen espacios de mejoras y eficiencias en el mercado que constituyen una oportunidad de ganancia, antes de escalar a fases de innovación que cambien y alteren los paradigmas de las industrias. Cabe señalar que esto no elimina que existan otros procesos de innovación en la trayectoria emprendedora que no necesariamente se reflejen en el producto final. Este aspecto será profundizado a través del análisis de las entrevistas a emprendedoras.

A continuación se realiza un análisis similar, para el caso de los emprendedores establecidos, es decir, aquellos que son propietarios o directores de una empresa establecida (con más de 42 meses de antigüedad). Los resultados se observan en el **gráfico 12**.

Gráfico 12: Resultado árbol de clasificación para emprendimientos establecidos



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta GEM.

Resultados para emprendedores(as) establecidos(as)

- Sólo declarar emprender por oportunidad, bajo los motivos de aumento de ingreso e independencia influye sobre las expectativas futuras de los emprendedores establecidos, donde un 10,4% de ellos poseen altas expectativas de crecimiento.
- Ni sexo ni otras variables producen diferencias en la propensión a generar un emprendimiento de alto impacto, establecido.
- Existe una muy baja cantidad de emprendedoras establecidas.

Por lo tanto a la luz de estos antecedentes, se puede concluir que la condición de establecidos es más equitativa a nivel de sexo. Sólo tener una motivación de búsqueda de oportunidades de negocios, pueden producir una alta expectativa de crecimiento del mismo.

Finalmente, este análisis contribuye a contextualizar el marco en el cual se desarrolla el emprendimiento de alto impacto. En términos globales, los factores que ayudarían a explicar la lógica del éxito en el emprendimiento en etapas iniciales es el sexo, el grado de novedad del producto (innovación), financiamiento y motivación, específicamente aquella que persigue una oportunidad de negocios. Para emprendimientos establecidos, sólo la motivación por oportunidad, específicamente el motivador de independencia, genera diferencias. Esto no significa que los otros factores presentados en el marco teórico de esta investigación no sean diferenciadores, sino que éste constituye un resultado preliminar que guía en la jerarquización y comprensión de los factores más importantes. A continuación, y en base al análisis de las entrevistas, se intentará demostrar qué otros aspectos diferencian a los emprendimientos de alto impacto, liderados por mujeres.

F Empresas dinámicas, y su relación con la I+D

El desarrollo de un país se basa en gran parte en un conjunto de innovaciones que son capaces de afectar la estructura productiva de un país. Se reconoce ampliamente que la innovación es uno de los principales instrumentos (quizás el principal) para conciliar crecimiento, equidad y sostenibilidad en el largo plazo (CEPAL, 2009). Schumpeter (1911), definía la innovación como el surgimiento de nuevos mercados y nuevos medios de transporte, que alimentan el proceso de “*destrucción creadora*”, referido a la dinámica empresarial, donde algunos sectores declinan, mientras otros se expanden más rápido. Una parte importante de este proceso dependía del genio individual de un cierto tipo de empresario – el empresario innovador- características que, con el pasar del tiempo, se vuelvan endógenas a las empresas, creando ventajas competitivas, mismas que serían transitorias.

El análisis que se realizará a continuación toma como referencia nueve casos de empresas dinámicas. En la **tabla 8** se resume el giro de ellas y los principales clientes.

Tabla 8: Empresas de alto impacto lideradas por mujeres, según giro y principales clientes

Empresa	Giro	Principales clientes
ALIMENTACION		
Alimentos Nutra Bien S.A.	Elaboración y comercialización de <i>snacks</i> .	Grandes cadenas de supermercados y puntos de venta.
Comercial Epullen Ltda.	Elaboración y comercialización de alimentos nativos de Chile con sabores gourmet.	Grandes cadenas de supermercados y puntos de venta.
DISEÑO Y COMERCIALIZACIÓN		
Medular	Diseño y comercialización de muebles.	Grandes cadenas de retail.
INDUSTRIA MANUFACTURERA		
Araucania Yarns S.A.	Tintorería artesanal de fibras.	Cientes individuales en el mundo.
ILUMINACION		
Luxia	Desarrollo y comercialización de tecnologías de iluminación (luz como experiencia, y cuyo objetivo final es crear atmósferas).	Instituciones públicas en Chile, clientes particulares en Inglaterra, Dubai, Estados Unidos, Italia, Arabia Saudita, entre otros.
TELECOMUNICACIONES Y FINANCIERO		
Tiixa	Desarrollo de software y servicios financieros (microfinanciamiento) de usuarios de prepago.	Operadores de telecomunicaciones.
BIOTECNOLOGIA		
Diagnotec S.A.	Desarrollo de soluciones (servicios y productos) para la industria veterinaria, específicamente en el área acuícola.	Empresas acuícolas.
Aguamarina S.A.	Desarrollo de soluciones (servicios y productos) biotecnológicos para la minería.	Empresas de la industria minera.
Biotecnologías Antofagasta S.A.	Desarrollo de soluciones (servicios y productos) biotecnológicos para diferentes industrias, entre ellas, la minera.	Empresas de la industria minera y otros.

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas en profundidad.

Al analizar el vínculo entre emprendimiento de alto impacto y la innovación es posible observar lo inseparable que resultan estas dos características, las cuales constituyen un círculo virtuoso, como fuerza impulsora de crecimiento. A pesar de la heterogeneidad de los casos estudiados, en cuanto a diferencias de escala, complejidades y posibilidades de difusión, e independientemente de la industria

en donde éstos se desarrollan, ofrecen lecciones interesantes, que pueden conducir a diseñar incentivos para la innovación.

Un aspecto común a todas las organizaciones es su flexibilidad, aspecto que no necesariamente se encuentra asociado a un u otro estereotipo de género, sino más bien a la naturaleza de la empresa y a sus líderes. Esta condición da origen a procesos de destrucción creadora dentro de las firmas, dando espacio a prácticas innovadoras en variados ámbitos. De hecho, tanto en los inicios, como en la trayectoria empresarial, las empresas han cambiado de estructura para llegar de mejor forma al consumidor final, han reducido precios rebajando sus operaciones, han realizado alianzas estratégicas cuando querían crecer e incluso han cambiado de giro llegando a realizar hoy en día algo totalmente diferente de lo cual partieron. Estos hechos reflejan una condición estructural de los emprendimientos dinámicos, que posibilitan la adaptación y búsqueda de mejores posibilidades y perspectivas.

A continuación, se realizará una asociación entre las empresa y el tipo de innovaciones que poseen, identificando las prácticas de I+D, eje central de todas las organizaciones presentes.

Alimentos, diseño y teñido artesanal: innovaciones progresivas

Las empresas pertenecientes al rubro de los alimentos, así como aquellas del rubro del diseño y comercialización de muebles, y también la industria manufacturera - teñido artesanal de fibras-, presentan hoy en día, innovaciones más cercanas al tipo progresivas, es decir, realizan propuestas que implican mejoramientos de los productos ya existentes, a través de una apuesta por nuevos formatos, y características específicas de los mismos, lo cual implica cierta diferenciación y agregación de valor.

En el caso de las empresas del rubro alimentación, el mayor valor innovador es inducir nuevos patrones de comportamiento en los consumidores, entre los cuales cuentan principalmente el consumo de *snack* y la alimentos saludables, mientras que en el caso de las empresas de diseño, es la dedicación al desarrollo de muebles masivos, nicho que hasta entonces no era ocupado por ninguna otra empresa en el país, sino más bien estaba saturado de muebles provenientes de China y Brasil. Su elaboración no incorporaba mayormente el cuidado por el diseño y la calidad, lo cual representaba una oportunidad para el que quisiera entrar a competir.

En el caso de la empresa de teñidos artesanales, la innovación reside en agregar valor a través del teñido a mano, a diferentes tipos de hilados, haciendo de ellos, un producto a un nivel competitivo mundial, al punto de exportar a distribuidores mayoristas en Estados Unidos y Europa. De esta forma, la empresa comienza a explorar un nicho de mercado, que hasta entonces era escasamente extendido a nivel mundial y altamente valorado en países desarrollados, creándose a partir de allí, un negocio rentable.

Así, las empresas enfrentan el desarrollo de productos que aparentemente resultan cotidianos y en ocasiones, masivos, desde una óptica diferente, agregando valor a ciertos atributos a través del mejoramiento y la innovación.

La innovación en el rubro de los alimentos está basada principalmente en el talento y experiencia de sus fundadoras, existiendo hoy en día perspectivas de crecimiento que probablemente implicarán una definición y formalización de las áreas de I+D dentro de la empresas. En el caso de la empresa de diseño de muebles, el valor innovador está presente en el I+D involucrado de manera transversal, desde el diseño de los muebles –los cuales han sido adaptados a distintos espacios-, pasando por la elección de materiales e insumos, hasta el embalaje. La proporción que se destina de la inversión a investigación y desarrollo se encuentra identificada dentro de la empresa, dado que ella va ligada fuertemente a la estrategia de comercialización de los productos, específicamente cuanto a la fijación de precios, de forma de facilitar su venta a un precio predefinido. Así, en la medida que éste sea lo suficientemente competitivo, es sinónimo de la eficiencia lograda en la I+D. De este modo, la estrategia de diseño, conjuntamente con disminución de costos, logra una alta penetración de mercado, que en la práctica, es donde se materializa el valor de la I+D. Finalmente en el caso del teñido de lanas, el fuerte componente de I+D considerado desde sus inicios se destina a la especialidad del proceso, logrando naturalidad, muy buena calidad, creatividad y con un gran manejo del color.

En este camino, la cultura de “hacerlo bien”, la capacitación permanente, y el deseo de mejorar, ha sido la tónica de estas empresas, incorporando asesorías especializadas, tales como la microbiológica para el mejoramiento de las condiciones sanitarias de la producción, así como también las orientada a los productos, reformulaciones, adaptaciones y mejoramientos orientados a los gustos locales, en cuanto a sus características técnicas, tales como vida útil y sabores en el caso de los alimentos, hasta la adaptabilidad de espacios en el caso del diseño de muebles. En esta trayectoria de crecimiento, las empresas han comprendido que la estructura sobre la cual funcionen es igualmente importante ya que entrega el soporte adecuado para que éstas vayan escalando de manera ordenada y sostenible, sin correr el riesgo que el crecimiento agobie su funcionamiento y pueda finalmente significar una amenaza para la evolución de su emprendimiento.

Iluminación: hacia las innovaciones radicales

La empresa de diseño y comercialización de iluminación van un paso más allá en términos de innovación, acercándose a lo que se identifica como innovaciones radicales. Si bien, se trata de productos que atienden una necesidad común de luz, la incorporación de diseño y tecnologías de punta, lo convierte en un nuevo producto que apela a necesidades más variadas que cubren aspectos sensoriales, estéticos y lúdicos, tales como la creación de ambientes, que sugieren diferentes

sensaciones, logrando un vínculo entre la luz y las emociones, y dando además la posibilidad de interacción. Hoy en día la empresa incorpora otros atributos a los productos, tales como la eficiencia energética del consumo eléctrico, a través de sistemas de control automatizados, que se adapten a las necesidades de los clientes. Su área de negocio es de nicho, es decir, no son productos masivos, y además poseen muy poca competencia. La capacidad de escalar se basa en I+D, llegando a significar en sus inicios, más de la mitad del presupuesto de inversión.

La fortaleza de esta empresa se basa en la sólida formación de su equipo, entre los que figuran arquitectos, con especialización en el extranjero, específicamente en Italia, Alemania e Inglaterra, en diseño de iluminación arquitectónica y energías renovables, además de diseñadores industriales, quienes poseen la adaptabilidad suficiente para trabajar y formar parte, necesariamente, de otros equipos en su labor. La tecnología utilizada es de punta, creada y hecha en Chile y está incorporada de manera transversal, desde la iluminación, pasando por los materiales constructivos, en los sistemas de control, de ahorro energético, en las energías alternativas, sistemas de transmisiones, entre otros. De esta forma, los productos con características específicas creados por la empresa se han patentado en Chile y en el extranjero, lo cual protegerá por algún tiempo, el valor de la inversión en I+D.

Biotecnología y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC): la base en los nuevos paradigmas

Las empresas pertenecientes al área de la biotecnología o las tecnologías de información y comunicación (TIC), se insertan en nuevos paradigmas que afectan a un conjunto amplio de sectores y que, por esa misma razón, dictan la pauta para los incrementos de productividad y calidad de los bienes y servicios asociados. En efecto, estas industrias son capaces de afectar la dirección del progreso técnico en múltiples sectores y al mismo tiempo, redefinir los patrones de demanda, y por tanto, la estructura del comercio internacional (CEPAL, 2009). Por tanto, se trata de emprendimientos globales, que incorporan lo que está pasando en el mundo, para satisfacer las necesidades de los clientes, en distintas esferas.

Así, en el momento en que nuevos paradigmas tecnológicos van rediseñando el escenario del país y del mundo entero, la construcción de capacidades tecnológicas, basadas en los nuevos paradigmas representa una condición necesaria para ingresar a las áreas más dinámicas de la innovación y de más rápida expansión de la demanda interna y externa, con su correspondiente efectos en el desempeño de la economía. En efecto, las empresas que se encuentran insertas aquí están haciendo las veces de vínculo entre estos paradigmas y las capacidades tecnológicas y productivas locales, siendo parte de la “nueva generación” de empresas, que con sus capacidades y nuevos activos técnicos e intelectuales, marcan distancia con las empresas ligadas a paradigmas anteriores. En este tipo de industrias, las capacidades científicas y tecnológicas de diversas disciplinas convergen y se refuerzan.

Biotecnología para la Industria Veterinaria

La empresa perteneciente al área veterinaria nace de una innovación que de alguna forma cambia el sistema tecnológico, es decir, está asociada a un conjunto de innovaciones progresivas y radicales que tienen el potencial de afectar varios sectores, redefiniendo la industria y a su competencia.

El nacimiento de la empresa nace de la observancia de una oportunidad, no exclusivamente de negocios, sino vinculada a una necesidad requerida fuertemente en la industria veterinaria, y que por ende, representaba el desarrollo de un nicho de mercado que no estaba siendo explotado en ese entonces. El desarrollo de métodos de diagnóstico optimizados para detectar enfermedades en la salmicultura a fines de los noventa, dio cuenta de una realidad en la industria acuícola; mientras ésta crecía exponencialmente, no contaba con un desarrollo tecnológico a la par en el área sanitaria, y por tanto, no existían medidas de detección precoz y oportunas. De esta forma, esta empresa pone a disposición de la industria, técnicas moleculares que hasta ese entonces no estaban disponibles, siendo pionera en un desarrollo que hoy en día se encuentra masificado en la industria.

Este desarrollo, permite la creación de soluciones, específicamente para el área acuícola, a través de la prestación de productos y servicios, tales como el diagnóstico de enfermedades, en el área genética e inmunológica y hoy en día, incursiones en el desarrollo de productos farmacéuticos. La empresa cuenta un área de investigación y desarrollo formalizada, preocupada de los temas de innovación, los cuales se vinculan con su área de operaciones, de forma de canalizar los nuevos desarrollos hacia la industria y así rentabilizarlos.

Biotecnología para la Minería

Las empresas pertenecientes al rubro de la biotecnología para la minería y otros, basan su desarrollo en la I+D, con un fuerte vínculo con la ciencia, lo cual requiere inicialmente considerables recursos financieros y tecnológicos. La relación entre I+D y la inversión en los primeros años es a lo menos uno a uno, proporción que comúnmente decae con el transcurso del tiempo, una vez que la inversión se transforma en activo de la empresa (a través de las patentes), y la penetración de los productos da lugar a niveles importantes de crecimiento. El capital humano requerido es altamente especializado en este tipo de empresas; en efecto, parte importante de los profesionales que se desempeñan en las empresas aquí consideradas tiene grado de PhD.

Si bien, la investigación científica en Chile alcanza niveles de alta calidad, adolece de la escala de recursos financieros y humanos necesarios para involucrarse en muchos de los grandes proyectos de investigación de vanguardia, haciéndose necesario que las ciencias chilenas actúen fundamentalmente en red y cooperación con los principales centros de investigación del mundo. En efecto, las empresas acá presentes actúan de este modo, insertándose en redes de investigación

y/o innovación (universidades, asociación de empresas en biotecnología, entre otros), que potencian su capacidad de investigación, así como también redes de otra naturaleza, tales como aquellas que fortalezcan la estructura empresarial, haciéndola más apta para crecer.

La tecnología que utilizan es de punta, incorporando (o desarrollando) equipamiento que incluso no existe en el país. Es por ello que poner en marcha este tipo de proyectos es un esfuerzo considerable en términos de recursos financieros, los cuales en el caso estudiado, provienen principalmente de inversionistas privados.

En relación al giro del negocio, se puede decir que explotan nichos reducidos, donde las universidades son agentes muy activos, no existiendo un número de empresas importantes a nivel mundial, que estén fuertemente posicionadas en éste ámbito, debido entre otros, a que ciertos procesos aún resultan muy recientes. Por ejemplo, la biolixiviación bacteriana para la recuperación de cobre en la minería, se ha incorporado desde hace alrededor de ocho años en la industria, y todavía se encuentra en plena evolución y adaptación.

Este tipo de innovaciones no son comunes aún en el país; el peso de la invención de productos científicos es baja, predominando áreas de mejoras incrementales, que se financian con recursos públicos, contrariamente a lo que sucede en países desarrollados, donde el grueso de la investigación está liderado por el sector privado. Estas empresas están siguiendo patrones propios de países desarrollados, donde el capital intelectual atrae fuentes privadas de financiamiento, y es la empresa quien mayoritariamente asume gran parte de la I+D²⁴. Adicionalmente ellas están abriendo nichos de mercados, con nuevos productos y soluciones, hecho que presenta enormes oportunidades para el país y un amplio potencial para las propias empresas.

Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

En el caso de la empresa que pertenece a la industria de las tecnologías de información (TIC), se encuentra basada en el surgimiento de un nuevo paradigma tecno-económico, a partir de los cambios en las características técnicas fundamentales de los dispositivos asociados a él (semiconductores, microprocesadores, sistemas de almacenamiento, transmisión, aparatos gráficos y visuales), los cuales se manifiestan a través de procesos tales como: la captación y adaptación, el cómputo, el almacenamiento y la transmisión (Peres y Hilbert, 2009). La difusión internacional de la tecnología desarrollada, requiere de capacidades locales de alto nivel, las cuales están presentes en los profesionales que se dedican al desarrollo de soluciones tecnológicas en esta industria en Chile. En efecto, la empresa obtiene 80% de sus ingresos por parte del desarrollo de software a operadores móviles, creando soluciones que contribuyan al mejoramiento de la industria de las teleco-

24. De alguna manera, esta tendencia se venía ya observando a nivel del país. Según la Red Iberoamericana de indicadores de Ciencia y Tecnología, los gastos de I+D de las empresas pasaron de 24% en el periodo 2000-2001, a 46% en el periodo 2005-2006.

municaciones que apunten a prestar nuevos servicios al consumidor final y un 20% de servicios financieros (microfinanciamiento) para usuarios de telefonía móvil de pre-pago, con el respectivo desarrollo tecnológico asociado, así como también, de servicios de soporte preventivo y pro-activo. Dado que el rubro de telecomunicaciones es muy dinámico, este tipo de actividades es parte de una re-inversión reciente por parte de la empresa, siendo un imperativo el realizar continuas innovaciones en ciclos relativamente cortos de tiempo; dos o tres años resultan suficientes en esta industria para que surja la necesidad de cambiar de enfoque, productos y servicios. Por ello, estas empresas suelen ir un paso antes, con ideas de solución que surgen antes que la capacidad tecnológica mundial, debiendo éstas esperar algún tiempo o adaptar sus soluciones al momento de evolución tecnológica. Esto exige a la empresa una fuerte capacidad de flexibilidad y de adaptación.

De esta forma, la consolidación de sectores de punta tales como biotecnología, las tecnologías de información y comunicación, y otras, no ejemplificadas en este libro, tales como la nanotecnología o las tecnologías de ahorro energético, constituyen parte de los objetivos de largo plazo de un país, que no debiera depender de los ciclos económicos. Por ello, debieran ser parte de una apuesta estratégica del país, que contribuya a dotar de una mayor dirección a las iniciativas que promuevan la innovación y apunten a un crecimiento sostenible de largo plazo.

G Empresas dinámicas y su vínculo con la universidad y centros de investigación

La universidad o centros de investigación, constituyen los agentes que generan conocimiento en una sociedad, uno de los principales activos de una economía global, y son a su vez, parte de un sistema más amplio compuesto principalmente por instituciones gubernamentales y empresas, entre los que pueden existir variadas relaciones, que finalmente apuntan a que los desarrollos científicos y tecnológicos, así como las innovaciones logradas, sean canalizadas y rentabilizadas.

Así, más allá de la formación e investigación, lo ya señalado es parte de la llamada, “tercera misión” de la universidad, razón por la cual, las capacidades de estas instituciones debieran apuntar a lograr una suficiente competitividad de las empresas en sectores dinámicos y con elevado contenido científico y tecnológico.

Comúnmente se habla que los vínculos entre las universidades, los centros de investigación y las empresas, no es lo suficientemente desarrollado en el país, e incluso se plantean como dos áreas que se encontrarían divorciadas. Ello debilita cualquier capacidad de canalizar útilmente las innovaciones surgidas en el ámbito de la investigación y extraer de ellas su real valor. Por tanto, este desafío requiere un doble esfuerzo de integración, tanto por parte de las universidades, así como por parte de

las empresas, y un rol no menos importante de las instituciones, que deben apoyar y velar porque éste vínculo se fortalezca, a través de distintas herramientas.

En el caso de las empresas consideradas en esta investigación, llama la atención el fuerte vínculo existente entre ellas y las universidades. En algunos casos, esta relación se ha dado de manera natural pues muchas emprendedoras eran, antes de comenzar su proyecto de negocios, profesoras o investigadoras, e incluso se consideran hasta hoy, más cercanas a la investigación que al emprendimiento. La transición de las emprendedoras desde la universidad a la empresa involucró a lo más, algún troncado proceso de transferencia tecnológica y/o desarrollo de consultorías asociadas a la creación de una empresa.

Pese a estar hoy en día muy involucradas con la actividad emprendedora, de alguna forma, han mantenido la relación con la universidad a través del tiempo, de varias maneras; las empresas subcontratan servicios de la universidad, o la empresa participa en consorcios de investigación con varias universidades. También, desde la administración y asignación del tiempo las emprendedoras dividen su jornada laboral entre la universidad y la empresa, en los ámbitos de investigación o directamente en la docencia. En cualquiera de los casos anteriores, se está uniendo continuamente los dos mundos, aprovechando la investigación y materializándola a través de productos innovadores.

La relación arroja beneficios en ambos sentidos. Las emprendedoras apoyan activamente proyectos de investigación, poniendo a disposición el sentido práctico del conocimiento, interconectando la investigación básica y aplicada. Por ejemplo, existen prácticas donde la emprendedora da cabida en su empresa a los alumnos que realizan tesis y/o investigan en un determinado tema, quienes a su vez colaboran con el quehacer emprendedor. A través de este tipo de alianzas un tanto informales, la empresa canaliza la I+D realizada en las universidades y accede a información relevante respecto a la investigación desarrollada en Chile, lo cual permite innovar en términos de productos y a su vez, colaborar y apoyar los proyectos de investigación que se realizan.

De este modo, los nuevos modelos productivos, articulados en torno al conocimiento, la tecnología y la innovación, sitúan a la universidad en un lugar casi imprescindible, y que se añade al desafío de seguir siendo un pilar fundamental del desarrollo económico y social del país.

No siempre unir estos dos ámbitos resulta fácil; desde la empresa existen diferencias en cuanto al ritmo con que universidades se desenvuelven, lo que muchas veces dificulta la convivencia. Así, por una parte se deben fortalecer las capacidades de dichas instituciones a través de promover cada vez un mejor nivel de sus profesionales, o por medios de incentivos a la producción científica, entre otros y por otra, desde el entorno de las instituciones públicas, generar mecanismos que incentiven y fortalezcan los vínculos entre estos dos ámbitos.

H El papel de la mujer en las innovaciones organizacionales

Más allá de la organización interna del trabajo de las empresas, es usual que se produzcan, ciertas asimetrías y conflictos que dificultan la interacción y la comunicación dentro de las mismas, que limitan los procesos virtuosos, de aprendizaje y combinación de conocimientos, situados en sus diferentes sitios.

La literatura ha identificado variadas formas de innovaciones organizacionales, entre las cuales figuran: la gestión de calidad total (*Total Quality Management, TQM*) que involucra la participación de los trabajadores en el control de calidad durante la ejecución; los métodos justo a tiempo (*Just in time, JIT*) cuya meta es la producción de la cantidad y calidad correcta en el momento preciso; y también los de “mejora continua” donde todos los trabajadores poseen la libertad y responsabilidad en la identificación de las mejoras posibles.

Si bien el liderazgo de la mujer se puede reflejar en una cultura que imprime en mayor o menor medida estas dinámicas organizacionales, una práctica que puede contribuir en este objetivo es la capacidad que ellas poseen de entender la empresa desde una perspectiva integral y no jerárquica y a partir de allí, tratar de imprimir un efecto en el quehacer de la empresa, que va más allá del negocio en sí. En este contexto, es común que las mujeres manifiesten un marcado interés por impactar en la vida de sus trabajadores, más allá de la retribución salarial existente de por medio. Aquí incluso surgen iniciativas para sus empleados, que tienen que ver con las propias necesidades, tales como el cumplimiento de horarios de salida, que contribuyan a que los trabajadores compatibilicen actividades familiares y laborales. De ello se profundizará en el **capítulo 2**, desde la perspectiva del liderazgo consiente a la compatibilización. Otras prácticas tales como la contratación de personas en riesgo de pobreza a través de alianzas con municipalidades, la introducción de prácticas que buscan respetar el medio ambiente, o introducir un etiquetado que contribuya a posicionar la imagen país en el exterior, resultan acciones que reflejan una visión amplia de la empresa, que se vale de una actividad económica, para llegar a otros ámbitos.

Esta característica se ve reforzada por aspectos que ellas reconocen y distinguen muy propios de la mujer, tales como la capacidad de comunicar y empatizar con los demás a través de estructuras más bien horizontales. Si bien las jerarquías pueden estar establecidas por un modelo de organización -en el que muchas veces los procesos de certificación han jugado un papel clave-, se reconoce que el trato cotidiano adolece de jerarquías. En efecto, las empresarias suelen involucrarse activamente con los trabajadores de la empresa, como forma transmitir mensajes y/o detectar y resolver problemas, lo que en ocasiones ha incidido en la poca rotación de personas que resultan claves para la organización. De este modo, se contribuye a la creación de sistemas de comunicación fluidos, coherente con las necesidades de empresas dinámicas, donde la innovación requiere una construcción desde todos los niveles.

I Conclusiones

Todos los indicadores demuestran que los emprendimientos de alto impacto, liderados por mujeres en Chile resultan ser aún un número muy reducido. Sin embargo, esta es una realidad, que está en pleno proceso de cambio, dado que se evidencia, cada vez más, que las mujeres se están atreviendo a explorar ámbitos poco tradicionales, impulsadas a su vez, por otras, que hoy en día están conquistando espacios en forma amplia y transversal, incluso donde la presencia femenina hasta hace algunos años era casi nula.

Si se pudiera hacer una caracterización resumida de las mujeres que lideran emprendimientos de alto impacto y a la luz de los antecedentes más representativos expuestos acá, se puede decir lo siguiente: ellas poseen edades que fluctúan entre 40 y 50 años, sus ingresos mensuales se sitúan sobre los dos millones de pesos, y poseen altos niveles de educación, esto es, a lo menos, educación universitaria completa. Son en su mayoría casadas y poseen entre uno y tres hijos. Cuentan mayoritariamente con experiencia laboral previa, ya sea como emprendedoras o asalariadas, conjuntamente con altos niveles de autoconfianza respecto a sus habilidades para emprender y bajo o nulo miedo al fracaso.

Respecto al tipo de emprendimiento desarrollado, la mayoría de ellos se origina de una oportunidad, que incluso podría no estar claramente identificada, o bien porque descubrió un proyecto innovador y rentable. El concepto oportunidad, muchas veces asociado en la literatura a “oportunidad de negocios”, en este caso tienen una connotación más amplia; también se considera una oportunidad, el poder compatibilizar la vida familiar con el trabajo, donde el emprendimiento representa una enorme ventaja para las mujeres en términos de la administración del tiempo. Respecto a las expectativas, las mujeres que lideran emprendimientos de alto impacto poseen percepción de buenas oportunidades para sus emprendimientos y muestran proyecciones de crecimiento optimistas, aunque resultan más moderadas que el resto de las emprendedoras; no obstante, esto depende también de las condiciones del contexto económico y del momento en que se realiza la consulta. De cualquier modo, poseen una alta persistencia en los deseos de seguir siendo emprendedoras en el futuro.

Respecto al grado de innovación de sus productos, la percepción de estas mujeres también resulta moderada. Esta afirmación posee matices, puesto que de existir innovación en sus emprendimientos, no necesariamente esta se encuentra focalizada a nivel del producto o servicio final, sino también en otros ámbitos como los procesos y/o la estructura y prácticas organizacionales. Esto es corroborado con el análisis realizado de los casos estudiados, mismos que presentan innovación a distintos niveles, con un fuerte componente de I+D.

Las fuentes de financiamiento de este tipo de emprendimientos son mayoritariamente propias o de fuentes privadas, y la I+D que se realiza, también se atrae de este tipo de fuentes, siguiendo la tendencia que se viene mostrando en el país desde el 2005, donde las empresas asumen cada vez mayor compromiso y protagonismo en este tipo de inversión pese a que está muy lejos aún de los niveles que exhiben economías desarrolladas. Adicionalmente, las emprendedoras de alto impacto poseen una mayor tendencia que el resto de las emprendedoras en afiliarse a redes lo cual devela una continua búsqueda de socialización y/o productos o servicios de apoyo.

Una característica que se refleja en los casos estudiados es el vínculo que se da entre los emprendimientos y la universidad, a través de la I+D. A través de ella, se busca aprovechar los desarrollos científicos, trabajando de manera conjunta a través de alianzas o redes y tratando de canalizar los mismos hacia las industrias de relevancia. De algún modo, este hecho se opone a la creencia que es muy difícil establecer este tipo de alianzas; en el caso de algunos casos estudiados, las emprendedoras eran académicas e investigadoras de universidades y dado lo virtuoso de este vínculo, han persistido en esta relación a través del tiempo, pese a que aún existen desafíos que superar.

La mayor parte de estas características no contienen en su análisis una perspectiva de género, en el sentido que permita realizar una asociación entre mujeres y ciertos tipos de emprendimientos. Sí pueden existir determinantes de género desde la perspectiva de la formación inicial, pero en los casos estudiados, no es el factor que explica mayormente la trayectoria de las emprendedoras. En estricto rigor, la ejecución de un proyecto de este tipo no es excluyente desde la perspectiva de género, aunque si existen ciertos anclajes culturales que pueden explicar el bajo grado de adherencia de las mujeres con la actividad emprendedora, específicamente aquella de alto impacto. En efecto, el análisis de árbol de clasificación refleja esto, el sexo de una persona explica mayormente la propensión a tener un emprendimiento de alto impacto, siendo esta variable, la principal generadora de diferencias, seguida de la diferenciación de sus productos, donde basta que éstos sean medianamente novedosos.

El ámbito organizacional de las empresas, es un aspecto que puede presentar el mayor interés desde la perspectiva de género. Es aquí donde características reconocidamente femeninas parecen cobrar especial relevancia, generando ambientes de comunicación fluida y combinando de manera óptima altos niveles de exigencia y distensión, sin demasiados límites jerárquicos. Este tipo de entornos resultan propicios para la innovación, e inciden en el fortalecimiento de los equipos, la motivación, la generación de compromiso, entre otros, los que resultan absolutamente necesarios para los ambientes dinámicos de estas organizaciones, donde se necesita la construcción, desde distintos niveles. Este es un ámbito que abre una línea de investigación que podría fortalecerse en el futuro.

No obstante, es posible afirmar que los cambios culturales requeridos para una mayor participación de la mujer se encuentran en plena evolución, y las emprendedoras que fueron parte de este estudio, resultan ser las que de algún modo están contribuyendo a que muchas más mujeres se atrevan a emprender en ámbitos no tradicionales. Ellas están presentes en los emprendimientos de alto impacto, en ámbitos tan variados como la biotecnología, las tecnologías de información y comunicación, la industria veterinaria, la iluminación y el diseño, la industria manufacturera y de alimentos, imprimiendo innovaciones de todo tipo, desde mejoras progresivas y radicales, hasta aquellas que inciden en el sistema tecnológico y también, aquellas las basadas en los nuevos paradigmas científicos-tecnológicos. Han sabido observar y explotar una oportunidad, desde una óptica diferente, que pone a la innovación y la excelencia como parte fundamental del quehacer, y en el caso de aquellas que están en la frontera del conocimiento, la dinámica global de las industrias, factores que están imprimiendo efectos considerables en la estructura productiva y social del país. Como estas mujeres, de seguro hay más, y se deberán enfocar esfuerzos para su promoción y visibilización.

Anexo 1: Selección de los emprendimientos de alto impacto

A continuación se realiza una descripción del proceso de selección de emprendimientos de alto impacto realizado por ENDEAVOR.

Los emprendedores llegan a la institución por 3 vías:

1. Recomendados por otros emprendedores.
2. Búsqueda pro-activa de ENDEAVOR a través de medios de comunicación, alianzas publicitarias con otras instituciones, eventos y premiaciones relativas a emprendimiento.
3. Postulación directa a través de la página web: www.endeavor.cl

Los emprendedores que cumplen los criterios básicos de selección, esto es, tener un negocio en marcha y una facturación de aproximadamente entre US\$ 500 mil y US\$ 40 millones, ó un modelo de negocios que proyecte ese nivel de facturación anual, son invitados a participar en entrevistas con miembros de la red ENDEAVOR. A través de ella se busca evaluar su potencial para integrar y formar parte de un proceso de fortalecimiento del negocio, compuesto por 5 etapas²⁵, que considera también -dependiendo del potencial del emprendedor- un programa de apoyo (Promesa) en la penúltima fase, con miras a fortalecer aspectos del negocio para dar siguiente paso siguiente y último, esto es, la exposición a un panel internacional, antes de ser definidos como emprendedor ENDEAVOR.

Ser un emprendedor ENDEAVOR significa la posibilidad de acceder a una red internacional de emprendimiento y una serie de programas, entre ellos un mentor, que los acompaña en la toma de decisiones, participar en eventos de *networking* en torno a diversos temas, acceder a programas con la Universidad de Stanford o MIT, en donde reciben MBA's, quienes trabajan con ellos en algún proyecto específico, como podría ser, por ejemplo, la elaboración de una plataforma comercial.

En la primera entrevista se evalúa en términos generales si el emprendedor tiene:

- A. Iniciativa emprendedora, donde se evalúa el nivel de compromiso, es decir, que el emprendedor esté cien por ciento comprometido con el proyecto y que éste sea algo que realmente lo apasione.
- B. Innovación y creatividad, es decir, que esté haciendo algo novedoso, estableciendo nuevos paradigmas o transformando la industria.

25. Para mayores antecedentes visitar:

<http://www.endeavor.cl/como-postular/como-es-el-proceso-de-postulacion/>

C. Potencial para ser un emprendedor modelo. Aquí se indaga en la historia, el cómo y por qué emprendió, y su capacidad para inspirar a otros emprendedores y participar en la misión de ENDEAVOR, es decir, que esté interesado en lo que se hace en la institución (mentorías, charlas, eventos, entre otros).

D. Impacto en el desarrollo, es decir, que tenga potencial de crecimiento y en la generación de trabajo y riqueza. Esto se evalúa de acuerdo a los niveles de facturación y análisis de su capacidad para escalar.

E. Ética y valores, es decir, emprendedores responsables e íntegros, que no tenga antecedentes legales, y que sean sensibles a la responsabilidad social²⁶.

Como se señalaba, el piso mínimo de facturación es de USD 500.000 anual, aproximadamente. Sin embargo, no es un requisito fijo, pues depende de la industria y del modelo de negocios del que se trate. Existen sectores que crecen muy abruptamente y es allí donde se necesita la intervención y apoyo, o bien hay otros, como las industrias de base tecnológica, donde el nivel de facturación es importante, dado que muchos productos necesitan pasar por periodo de pruebas.

26. Poseer antecedentes legales, es motivo de descalificación del proceso. En alguna etapa se realiza un chequeo de DICOM. Otros criterios que dejan fuera del proceso a un emprendedor tienen relación con competir directamente con algún emprendedor que pertenezca a la red ENDEAVOR.

Anexo 2: Entrevistas en profundidad

Preguntas relativas a la empresa:

1. ¿Cómo es la organización de su empresa?
2. Mercado de orientación.
3. Patrón de identificación de oportunidades de negocio.
4. Giro de la empresa e industria en la cual se desarrolla (externalidad de red).
5. Escala de operación: tamaño (trabajo y facturación), existencia de costos fijos.
6. Inversión inicial y fuentes de financiamiento.
7. Políticas de Recursos Humanos (proceso de selección de personal, ¿qué tipo de perfil se busca?, ¿alguna característica especial?, ¿innovador?, ¿criterios de calificación?).
8. Políticas de Publicidad.
9. Política de Comercialización.
10. Política de Gestión Tecnológica.
11. Acceso a redes.
12. Estrategia competitiva: diferenciación, innovación (nacional e internacional, por nacimiento u orientación), cómo se sostiene la disposición hacia la innovación (en caso que exista), precio, externalización, sustitución de importaciones, orientación hacia instituciones públicas, entre otros.
13. Consideración hacia las actividades de investigación y desarrollo.
14. Principales problemas que han enfrentado y cuál ha sido la estrategia a seguir (control del entorno).
15. Innovaciones en la organización (cómo surgieron y se desarrollaron tales innovaciones).
16. Perspectiva respecto al futuro.

Preguntas dirigidas a la emprendedora:

1. Proyecto empresarial, proceso de creación.
2. Fuentes de financiamiento.
3. Patrón de identificación de oportunidades de negocio.
4. Antigüedad de la empresa.
5. Numero de fundadores.
6. Motivaciones para emprender.
7. Funcionamiento durante el primer año (estructura, empleados, facturación).
8. Formación académica.
9. Acceso a redes.
10. Actividad de sus padres.
11. Experiencia laboral previa (trabajadora dependiente, emprendedora, o emprendedora corporativa).

Anexo 3:

1. Origen: antigüedad y equipo fundador.

Empresa	Año de creación	Número de fundadores		Formación de los fundadores	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Diagnotec S.A.	1997	0	2	-	Phd (c) en ciencias y PhD en Ciencias (bioquímica)
Alimentos Nutrabien S.A.	1989	1	1	Ingeniero comercial	Estadístico
Aguamarina S.A.	2007	1	1	Ingeniero	Ingeniero
Comercial Epullen Ltda.	2009	1	1	Contador auditor	Ingeniero en alimentos
Biotecnologías Antofagasta S.A.	2005	0	1	na	Ingeniero civil metalúrgico
Tiixa	2000	5	2	Ingeniero Civil	Economista
Luxia	2006	1	2	Ingeniero	Arquitectos
Araucania Yarns S.A.	2002	0	2	na	Arquitecto y diseñadora textil
Medular	2007	1	1	Diseñador Industrial	Diseñador industrial

2. Creación de empleo

Empresa	Empleo Año o	Empleo actual
Diagnotec	4	50
Alimentos Nutrabien S.A.	3	197
Aguamarina S.A.	4	19
Comercial Epullen Ltda.	6	6
Biotecnologías Antofagasta S.A.	3	14
Tiixa	20	80
Luxia	1	6
Araucania Yarns S.A.	6	30
Medular	4	32

_Bibliografía

Autio, E. (2007). GEM 2005 Report on High Expectation Entrepreneurship. Babson College, London Business School and Global Entrepreneurship Monitor.

Amat, J., Hernández, J., Fontrodona J. y Fontana I. (1999). Las empresas gacelas en Cataluña. Papers de Economia Industrial, número 12, Departamento de Industria Comercio y Turismo, Barcelona.

Amorós J.E. y Pizarro O. (2007). Global Entrepreneurship Monitor. Mujeres y actividad emprendedora Chile 2006-2007. Universidad del Desarrollo. Santiago de Chile.

Amorós J.E., Guerra M. y Pizarro O. (2010). Mujeres y actividad emprendedora Chile 2009-2010. Universidad del Desarrollo. Santiago de Chile.

Banco Mundial (2010). Mujeres Empresarias en América Latina, barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina.

Benavente J.M. (2004). El proceso emprendedor en Chile. Banco Interamericano del Desarrollo (BID)-FUNDES internacional.

_____(2008). La dinámica empresarial en Chile (1999-2006). Gobierno de Chile, Intelis y FUNDES.

Benavente J.M. y Külzer C. (2008). Creación y destrucción de empresas en Chile. Estudios de economía, Vol. 35 (2):215-239. Diciembre.

Bergoeing R., Edwards S. y Repetto A. (2004). Productivity dynamics. Journal of development economics, 75 (2), 329-32, diciembre, 2004.

Birch, D.; Haggerty, A. y Parsons, W. Who's creating Jobs? Cognetis: Cambridge, MA. 1997

Bliss Chester. (1934). The method of probits. Science 79 (2037): pp. 38-39.

Cabanelas, J. y Vaamonde, A. (1995). Las empresas gacela de Galicia, análisis 1995. Consorcio de la Zona Franca de Vigo, Vigo.

_____(1996). Empresas gacela de Euskadi, SPRI, Bilbao.

Cabrera A., De la Cuadra S., Galetovic A. y Sanhueza R. (2002). Las Pymes, quienes son, como son y qué hacer con ellas. Estudio elaborado para la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA).

CEPAL (2009). Innovar para crecer. Desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en Iberoamérica. División de Desarrollo productivo y Empresarial.

(2010). Espacios Iberoamericanos: vínculos entre Universidades y empresas para el desarrollo tecnológico. División de desarrollo productivo y empresarial.

Comunidad Mujer (2009). Mujer y Trabajo. Emprendimiento femenino en Chile: propuestas de futuro. Serie de estudios Comunidad Mujer.

Crespi G. (2003). PyMe en Chile: nace, crece y...muere. Análisis de su desarrollo en los últimos siete años. FUNDES Chile.

Cognetis (1994). Business Almanac.

De la Vega I., Corduras A., y Cruz C. (2006). AC-E, Análisis de crecimiento en la empresa consolidada española. Instituto universitario de investigación de empresa.

Dollinger M. (1999). Entrepreneurship strategies and resources, Upper Saddle River, N., J, Prentice Hall.

Delmar, F., Davidsson, P. y Gartner, W.B. (2003). Arriving at the High-Growth Firm. Journal of Business Venturing 18(2): 189-216, 2003.

Dyer, G. (1993). Towards of a theory of entrepreneurial careers. En entrepreneurship, theory and practice. 19 (2): 7- 21

ENDEAVOR (2009). Estudio de capital de riesgo y redes de inversionistas en Chile: una radiografía al acceso al capital de riesgo de las emprendedoras chilenas. Programa Chile Emprendedoras.

Everitt, B.S. y Skondal, A. (2010). Cambridge dictionary of statistics (fourth edition). Cambridge University Press, in press.

Freeman C y Perez C. (1988). Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. Technical change and economic theory, G. Dosi, C. Freeman y otros (eds.), Londres Printer Publisher.

Hoffmann, A. y Junge, M. (2006). Comparing the number of high growth entrepreneurs across 17 countries, FORA.

IESE Europe's 500 (1995). Emprendedores dinámicos, los creadores de empleo. IESE.

Junquera B. (2004). ¿Tienen menos éxito las empresas propiedad de mujeres? Una revisión de la literatura sobre la cuestión. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oviedo.

Kantis H. (2004) (eds). Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional. Banco Interamericano del Desarrollo.

Kantis H. y Diaz S. (2008). Estudio de buenas prácticas, innovación y emprendimiento en Chile, una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales. ENDEAVOR.

OECD (1998). Women entrepreneurs in small and medium enterprises. Women entrepreneurs in SMEs, conference. OECD and IBM.

O'Reilly C. y Thushman M. (1997). Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal. Harvard Business school press, 1997.

Peres W. y Hilbert M. (eds.) (2009). La sociedad de la información en América Latina y el Caribe: desarrollo de las tecnologías y tecnologías para el desarrollo. Libros de la CEPAL, N. 98 (LC/G. 2363-P).

Petersen, D. y Ahmad, N. (2007). High-Growth Enterprises and Gazelles- Preliminary and Summary Sensitivity Analysis. OECD Statistical Directorate.

Pizarro O, Amorós J.E., Guerra M. y Leguina A. (2009). Perfil de la mujer emprendedora en Chile. Programa Chile Emprendedoras. FOMIN. Banco Interamericano del Desarrollo (BID).

Sabarwal S., y Terrel K. (2008). Does gender matter for firm performance?. The world bank. Policy research working paper 4705. The World Bank.

Schein, E. H. (1994). Innovative cultures and organizations. En Allen, T. J. Y Scott, M. S. Information technology and the Corporation of the 1990's. Research Studies. Nueva York: Oxford university press, págs. 125-143.

Schumpeter, J. (1911). The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1911.

Storey, D.J. (1994). Understanding the Small Business Sector. Routledge: London, UK.

Turik R. y Verheul I. (2001). Start-up capital: does gender matter. Small Business Economics 16.4: 329-45.

Valenzuela M.E. (2004). Microempresa en América Latina: nuevas oportunidades o callejón sin salida para las mujeres. ¿Nuevo sendero para las mujeres? Microempresa y género en América Latina en el umbral del S. XXI. Santiago de Chile: Centro de Estudios de la Mujer (CEM) 19-72.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. Management Science. May., vol. 32, N°5, pag. 590-607.

Capítulo 2:

LA ACTITUD EMPRENDEDORA DE MUJERES QUE LIDERAN PROYECTOS EMPRESARIALES DE ALTO IMPACTO EN CHILE: UNA VISIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA.

Natalia Sagrario y Giusep Vitale

A Introducción

Cuando se plantea el estudio del emprendimiento, y dentro de éste, los aspectos más relacionados con la figura del emprendedor, surgen infinidad de posibles opciones para abordar el tema. Este estudio se centrará en la actitud emprendedora desde la visión aportada por la psicología y la psicología social. Ésta constituye una línea importante para poder comprender la actitud emprendedora en general, y el emprendimiento liderado por mujeres en particular, aportando una visión complementaria a los estudios sobre la actitud emprendedora, en un contexto multidisciplinario.

El emprendimiento está cobrando una relevancia considerable en los últimos tiempos y se están dirigiendo muchos esfuerzos por parte de instituciones de diversa naturaleza, tanto a comprenderlo como a fomentarlo. Este hecho se debe a que impacta significativamente en la realidad de los países, pues los emprendedores crean nuevos mercados, disturban los ya establecidos, introducen nuevos procesos y forman nuevas organizaciones con un impacto socioeconómico y cultural considerable (Shumpeter, 1911). Los emprendedores y emprendedoras

son, efectivamente, agentes importantes de cambio. Es por ello que resulta de especial interés investigar qué motivaciones tiene un individuo para emprender, por qué actúa, cómo lo hace, y, en definitiva, qué le conduce a tener una actitud emprendedora (Fernández y Rueda, 2011).

El mayor interés del presente estudio va en la línea de lo mencionado, focalizándose en la actitud emprendedora de mujeres que lideran emprendimientos de alto impacto en Chile. Este análisis resulta de especial relevancia por varias razones. La primera de ellas es que, en general, existen pocos estudios sobre la actitud emprendedora de mujeres en países en vías de desarrollo. Muchos de estos estudios han sido llevados a cabo por agencias internacionales de desarrollo, asumiendo que las mujeres emprendedoras de estos países constituyen un grupo homogéneo, con experiencias similares (Ortiz y otros, 2008). De este modo, aún considerando la perspectiva de género, la visión resulta restringida para el análisis de grupos específicos, como las emprendedoras de alto impacto en Chile. Una segunda razón radica en las motivaciones que conducen a una mujer a emprender en proyectos que poseen alta viabilidad, escalabilidad y potencial de crecimiento. En efecto, conocer las motivaciones de los emprendedores y las emprendedoras es de vital importancia para entender cómo se desarrolla el proceso de fundación de una empresa (Shapiro, 1984; Moriano y otros, 2004). Una tercera razón radica en la aplicabilidad del enfoque psico-sociológico para el análisis de cuestiones relevantes del emprendimiento, como el tipo de liderazgo de sus gestoras, los valores, actitudes y capacidades, que finalmente impactan en la cultura de sus organizaciones y se traducen en algún tipo de prácticas a identificar.

Primeramente, se hará una breve referencia al estudio del emprendimiento desde la psicología y la psicología social. Se expondrá la definición empleada de la actitud emprendedora y los principales conceptos que se han utilizado para referirse a ello. Posteriormente, se relacionan estos conceptos con los testimonios de mujeres entrevistadas. Esto conduce a la necesidad que seguir profundizando en la comprensión de aspectos relevantes del emprendimiento de alto impacto liderado por mujeres en Chile, que no siempre pueden ser analizados bajo el prisma de lo que provee la teoría. Para ello, la metodología a seguir será el análisis cualitativo del discurso, resultando de éste, dos grandes categorías a las cuales se refieren las mujeres entrevistadas en relación con su experiencia de emprendimiento. Estas categorías son *la motivación por el doble éxito y el liderazgo consistente en la compatibilización*. Por último, se presentarán algunas cuestiones pertinentes sobre el estudio, que es necesario tener en cuenta para su interpretación a la hora de plantear las conclusiones más relevantes.

B Estudio del emprendimiento desde la psicología

A la hora de revisar la literatura relativa al emprendimiento se encuentra que para definir el emprendimiento, se puede acudir a dos enfoques diferentes. El primero de ellos es observar el comportamiento de los emprendedores para luego definir el emprendimiento de manera inductiva, en términos de lo que hacen los individuos. El segundo enfoque consiste en proponer una definición general del emprendimiento y sus comportamientos asociados, para de este modo definir a los emprendedores como aquellos que se implican en una actividad emprendedora (Moriano y otros, 2007).

El estudio del emprendimiento, desde un punto de vista psicológico, comenzó con el primero de los enfoques, centrándose sólo en el análisis de las diferencias individuales (tendencias psicológicas) entre emprendedores y no emprendedores. Este enfoque concibe el emprendimiento como un “*state of being*” (Moriano y otros, 2007) y asume que hay algunas características de los emprendedores que pueden ser separadas e identificadas para construir un perfil psicológico del emprendedor típico. Al respecto, algunos autores subrayaron la importancia de la medición de actitudes en la predicción del comportamiento emprendedor, más que las meras tendencias psicológicas; mientras que otros pusieron más énfasis en las cogniciones sociales y los procesos cognitivos como factores significativos en la elección de una carrera emprendedora (Robinson y otros, 1991; Shaver y Scott, 1991; citados por Dyer, 1994). De éstas últimas, las más utilizadas son la *autoeficacia general*, el *locus de control interno*, la *necesidad de logro* y la *propensión al riesgo*.

Sin embargo, con un enfoque alternativo, otros autores han propuesto que el foco del campo del emprendimiento cambie de centrarse en las características del emprendedor a centrarse en el *proceso de emprendimiento*. Desde esta perspectiva, los emprendedores se identifican por su participación en ese proceso y no por un grupo único de características. Así, se han propuesto muchos modelos del emprendimiento entendido como un proceso (Baron, 2002; Carton y otros, 1998; citados por Moriano y otros, 2007). En general, estos modelos dividen el emprendimiento en tres etapas diferenciadas: anterior a la fundación de una nueva empresa (pre-fundación), el periodo siguiente a la fundación de una nueva empresa (puesta en marcha) y desarrollo posterior.

En relación con esta idea, Dyer (1994) sugiere que, pese a que la investigación que intenta vincular los factores individuales con el comportamiento emprendedor no ha cumplido las expectativas iniciales, los factores individuales efectivamente juegan un papel importante en la elección de carrera y no deben ser obviados en el desarrollo de una teoría de la carrera de emprendimiento, aún entendida como un proceso.

En este capítulo, el emprendimiento se considera efectivamente como un proceso, en el que la persona tiene unas ciertas características que interaccionan con su ambiente²⁷, tanto general, como específico al proyecto de emprendimiento. No existe una relación unidireccional entre los factores externos e internos que influyen en el comportamiento. El interés se centra entonces en saber por qué, cómo y cuándo algunas personas saben cómo aprovechar las oportunidades que les brinda el medio para desarrollar su proyecto con éxito.

En este marco, es importante señalar que los procesos por los cuales una persona decide comenzar un proyecto pueden ser diferentes de aquellos que inciden en el éxito del mismo (Utsch y otros, 1999; citado por Frese y Rauch, 2001). Siguiendo con esta afirmación, según Moriano y otros (2007), existen dos dimensiones fundamentales en el paradigma del emprendimiento: formación e implementación de una nueva empresa. En la siguiente figura se resumen los principales aspectos del paradigma del emprendimiento según dichos autores, que permite situar el papel de los factores psicológicos (actitudinales, motivacionales y auto-perceptivos), asociados a la actitud emprendedora.

Figura 1. Modelo del proceso de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia, basado en: Moriano y otros (2007).

27. Por ambiente se considera el medio donde vive el sujeto, los factores externos (culturales, sociales, económicos, políticos, etc.) en contraposición a los internos (neurológicos, genéticos, hormonales, etc.).

En relación a la etapa de Formación de un proyecto empresarial -primera etapa-, el desarrollo psicológico se entiende como una construcción de factores actitudinales, motivacionales y auto-perceptivos. Las actitudes favorables al emprendimiento, las normas subjetivas o la auto-eficacia emprendedora, entendido comúnmente por actitud emprendedora, son condiciones necesarias pero no suficientes para llegar a ser emprendedor (Pihkala y Vesalainen, 2000; citados por Moriano y otros, 2007). Utilizando las siglas, se llamará a este grupo de factores actitudinales, motivacionales y auto-perceptivos: FAMA. Resulta de especial relevancia recalcar este grupo de factores para el abordaje de la actitud emprendedora desde el punto de vista de la psicología y la psicología social.

Para el caso del presente análisis, se destacarán algunas características de la actitud emprendedora en las fases de implementación, dado que las emprendedoras ya llevan consigo una considerable trayectoria.

Entendiendo que la actitud emprendedora es un concepto aún más amplio, como se verá a continuación, esta conceptualización del desarrollo psicológico como condición necesaria -aunque no suficiente- de la actividad emprendedora, resulta muy clarificadora. Por un lado, permite tratar grandes constructos utilizados para comprender el comportamiento humano en un grupo de factores identificados, relacionados con el emprendimiento. Y por otro lado, los sitúa en un modelo general del emprendimiento junto con otros factores de diversa índole.

La actitud emprendedora

Entendiendo el emprendimiento como un proceso, se tiene que la actitud emprendedora se construye a lo largo de la vida -específicamente durante la etapa en que se desarrolla la implementación del proyecto-, en función de ciertas tendencias personales, de las exigencias del ambiente y de los deseos u objetivos que se marque la persona.

Se debe tener en cuenta que la actitud emprendedora está inserta en un marco organizacional donde el individuo, como objeto de análisis, está interrelacionado con el grupo y la organización; siendo ésta última un sistema abierto en continua interacción con su medio externo. Es decir, la actitud emprendedora se manifiesta a través de un proyecto concreto, con un grupo de personas y en una organización determinada. Estos factores no deberían obviarse, y por ello es necesario trabajar conjuntamente con el resto de las disciplinas que estudian el comportamiento organizacional -como la sociología, la antropología, la teoría general de la administración, la economía o la estadística, por citar algunas- en la comprensión del emprendimiento. Al respecto, se siguen haciendo intensos esfuerzos para comprender cómo se forman estos

componentes de la actitud emprendedora y qué impacto tienen en el proyecto empresarial. Desde la psicología y la psicología social se puede encontrar una gran cantidad de investigaciones y teorías sobre la actitud emprendedora, que, con más o menos acierto, han conseguido hacer aportes a la comprensión de varios de estos componentes²⁸.

Como puede suponerse, no existe una postura común ante la naturaleza de dicha actitud y, por ello, sobre la manera de conceptualizarla y entenderla. En este caso, se eligió la definición utilizada en el documento “Propuestas de recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente” (2006), donde se entiende la actitud emprendedora como:

“La habilidad de la persona para transformar las ideas en actos. Está relacionado con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos. En esta competencia se apoyan todas las personas en la vida cotidiana, en casa y en la sociedad (los asalariados al ser conscientes del contexto en el que se desarrolla su trabajo y ser capaces de aprovechar las oportunidades), y es el cimiento de otras capacidades y conocimientos más específicos que precisan los empresarios al establecer una actividad social o comercial. Ello debe incluir una concientización sobre los valores éticos y promover la buena gobernanza”.

Se eligió esta definición de actitud emprendedora principalmente por las siguientes razones. La primera es que se comparte la visión que no es una actitud que se desarrolle y se canalice específicamente en el ámbito empresarial y de negocios. Se trata de una voluntad y una habilidad de incidir en el ambiente para conseguir ciertos objetivos; que en este momento histórico y social se está comenzando a vincular con la iniciativa personal del ser empresaria, pero que no está restringida específicamente a este tipo de actividad humana. La segunda razón se apoya en el contenido ético de la definición, que contempla la actividad emprendedora en un marco de responsabilidad social, incluyendo la promoción de la buena gobernanza.

En el mismo documento se especifican los principales conocimientos, capacidades y actitudes relacionados con la actitud emprendedora, resumidos en la siguiente tabla:

28. La literatura relevante en esta área está distribuida en varias publicaciones y puede encontrarse en diversas revistas, como: *Journal of Applied Psychology, Academy of Management Journal and Review, Administrative Science Quarterly, Journal of Small Business Management, Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Management, Small Business Economics, World Development, Strategic Management Journal, Organization Studies*, además de muchos artículos surgidos de conferencias como *Frontiers of Entrepreneurship Research o International Council of Small Business Conference Proceedings*.

Tabla 1: Elementos de la actitud emprendedora

CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS	ACTITUDES
Sobre la propia actividad	Planificación	Iniciativa
Sobre el contexto más amplio	Organización	Pro-actividad
Sobre las normas éticas	Gestión	Independencia
	Liderazgo	Innovación
	Delegación	Motivación
	Análisis	Determinación para cumplir objetivos
	Comunicación	
	Evaluación	
	Registro	
	Representación	
	Trabajo individual y en equipo	
	Identificación de las fortalezas y debilidades propias	
	Asunción de riesgos calculados y justificados.	

Fuente: Propuestas de recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente (2006).

Al respecto, existe un acalorado debate acerca de las variables individuales que podrían configurar un espíritu emprendedor, así como aquéllas que podrían llegar a predecir el éxito en el emprendimiento.

Como se mencionaba en el apartado B, las investigaciones que se basaban en la creencia de características individuales e innatas que podían estar en la raíz de la actitud emprendedora no prosperaron debido a su limitada capacidad de predicción del éxito en el emprendimiento. Sin embargo, fruto de esas investigaciones, sí surgió un cierto consenso sobre algunas características que estaban presentes en los emprendedores, aunque no de manera exclusiva.

El principal problema con las investigaciones sobre la “personalidad emprendedora” es que no existe un acuerdo sobre la naturaleza de esa personalidad. Así, desde el punto de vista de las diferencias individuales, la personalidad es sustancialmente la misma a lo largo de toda la vida porque está formada por rasgos de personalidad estables. Ante esta idea, surgieron varias críticas que derivaron en la propuesta que la personalidad es el resultado de la interacción

de factores hereditarios y ambientales, moderados a su vez por las condiciones situacionales. Es decir, que incluso si pudieran identificarse los factores típicos de la personalidad emprendedora (moldeados por una interacción entre los factores más hereditarios y culturales/sociológicos), las situaciones en las que se va a ver involucrado el sujeto tienen un peso considerable en el comportamiento. Esto explicaría el poco éxito predictivo de los estudios mencionados, y fija la importancia en el brindar oportunidades (situaciones favorables) para que las personas que lo deseen, puedan desarrollar una carrera como emprendedores. En esa línea, autores como Muñoz (1997) indican que la actitud emprendedora no es una característica que se tiene o no, sino que todas las personas poseen, en alguna medida, rasgos potenciales, pero algunas lo desarrollan más que otras. De este modo, la actitud emprendedora está influida por mediadores cognitivos y afectivos, fruto de las creencias y actitudes personales, así como de las experiencias vividas, que están insertas en un marco económico, sociológico y cultural.

Al margen del argumento técnico para descartar los rasgos estables de la personalidad como criterio de selección de los potenciales emprendedores exitosos, existe también un argumento que se podría calificar como ético. Éste consiste en la poca deseabilidad de utilizar un criterio similar para incentivar el emprendimiento de las personas “más aptas”, siendo esta personalidad un rasgo estable que no podría modificarse por la historia, las aspiraciones y los proyectos del sujeto. Cualquier individuo, sea como sea, debe tener la oportunidad de comenzar un negocio si es que es factible, y nunca dependiendo de si esa persona puntúa más o menos en ciertos rasgos estables de la personalidad.

Posteriormente a estos estudios, aparecieron varios autores que comenzaron a estudiar el emprendimiento desde las motivaciones y actitudes. El cambio reside en que se considera el emprendimiento como el resultado de la interacción de variables personales asociadas al aprendizaje social. Se toma como referencia la motivación social, que forma parte de esos procesos psicológicos básicos, como la percepción, la cognición y el pensamiento, que la psicología social incorporado a sus constructos explicativos de la conducta social (Morales y Gaviria, 1990). La paradoja a la que se enfrenta la psicología social es la de integrar “dos órdenes muy distintas de fenómenos: los psicológicos, que tienen que ver con las propiedades mentales de los individuos, y los sociales, propiedades y productos que se derivan de las interrelaciones entre individuos” (Turner y Oakes, 1986, citados por Morales y Gaviria, 1990).

En esta línea se encuentran los trabajos fundamentados en la Teoría del Aprendizaje Social de Rotter (1966), donde se inserta el llamado *locus de control*, que se explicará a continuación. También se encuentran investigaciones que intentan explorar relaciones entre el emprendimiento y el constructo de *autoefi-*

cacia de Bandura (1986) en el marco de la Teoría de la Cognición Social. Otro de los constructos ampliamente estudiados es el de la *necesidad de logro*, de McClelland (McClelland y otros, 1953) y, por último, la *propensión al riesgo*.

El objetivo se centra en determinar las motivaciones, actitudes y comportamientos aprendidos de los emprendedores (Shapero, 1984) que contribuyen al éxito de su proyecto. Se piensa que aunque muchas personas tienen un “talento natural” para el emprendimiento, las capacidades necesarias para el éxito sólo se pueden adquirir mediante la capacitación y la experiencia. En este contexto, el éxito tiene más que ver con una forma de comportamiento que puede ser modificado (aprendido). Este aspecto es fundamental para explicar los emprendimientos que constituyen el foco de la presente investigación, específicamente, aquellos de alto impacto, desde el proceso emprendedor de sus líderes mujeres, considerando una perspectiva más amplia que sólo los rasgos basales de personalidad.

Estas investigaciones propiciaron una suerte de acuerdo sobre las características presentes en los emprendedores, que son las que se han situado en el modelo del emprendimiento como un proceso en los que interactúan factores actitudinales, motivacionales y auto-perceptivos (FAMA). A continuación se hará una revisión de los factores FAMA²⁹, explicándolos brevemente y recopilando información sobre su papel en el emprendimiento. Además, y puesto que se trata de un estudio sobre el emprendimiento liderado por mujeres, se incluyen investigaciones que contemplan la variable género en relación con los mismos.

FACTORES ACTITUDINALES, MOTIVACIONALES Y AUTOPERCEPTIVOS IMPLICADOS EN EL EMPRENDIMIENTO (FAMA)

En este apartado, se incluirán los más comúnmente estudiados, según Moriano y otros, 2007: *la autoeficacia, el locus interno de control, la motivación de logro y la propensión al riesgo*. Además, por su relación con los conceptos anteriores, la atención prestada dentro de los estudios sobre emprendimiento, y su relevancia en la definición utilizada, se añade *la visión de oportunidades y los valores*.

Autoeficacia

Uno de los constructos a los que se le ha prestado más atención en relación con el emprendimiento es el de autoeficacia. Se trata de un factor motivacional definido en el marco de la Teoría de la Cognición Social de Bandura (1986), y que se refiere a los juicios que cada individuo emite sobre sus propias capacidades, en base a los cuales organizará y ejecutará sus actos de modo que le permitan

29. Nótese que aquí no se usa la palabra “factor” como asociada a un rasgo estable de la personalidad.

alcanzar el rendimiento deseado. Es la convicción personal de que uno será capaz, o no, de realizar con éxito las tareas y roles necesarios para cumplir las exigencias de una situación dada.

Se suele hablar de autoeficacia emprendedora como un concepto que intenta abordar la capacidad de emprendimiento de un individuo visto desde su propia óptica, es decir, se trata de una auto-estimación de la propia capacidad de llevar a cabo un proyecto de emprendimiento, con éxito.

Para medirla, se han desarrollado diversas escalas. Por su relevancia, cabe mencionar la Escala de Autoeficacia Emprendedora (EAE), presentada por De Noble y otros (1999). Definen la autoeficacia emprendedora como *“un constructo que mide la creencia de una persona en su habilidad para desplegar las diversas cualidades necesarias para implementar una nueva oportunidad de negocio”*. Se dispone también de la adaptación y validación en España de la ESE, realizada por Moriano y otros (2006), que muestran cómo esta escala adaptada tiene una alta fiabilidad y permite predecir la intención de crear una propia empresa³⁰. En Chile, existe la adaptación y validación de la Escala de Autoeficacia General (EAG) realizada por Cid y otros (2010), concluyendo que se trata también de un instrumento con alta fiabilidad y validez. El tipo de autoeficacia medido es diferente, siendo la primera más específica con foco en el emprendimiento y la última más general; diferenciándose en las concepciones subyacentes acerca del concepto de la autoeficacia.

Una parte importante de la Teoría de la Cognición Social (TCS) se refiere a los procesos que influyen en las variaciones en autoeficacia, es decir, en las percepciones o juicios que tienen las personas sobre sus propias capacidades. La autoeficacia ha demostrado su influencia en la elección de actividades, el establecimiento de metas, la perseverancia y el rendimiento, en un amplio abanico de contextos y situaciones (Zhao y otros, 2005). Así, personas con una mayor percepción de autoeficacia suelen elegir actividades más desafiantes y metas más ambiciosas, son más persistentes para conseguirlas y su rendimiento suele ser mejor. Un reciente estudio de Mayoral y otros (2010) muestra que buena parte del éxito de un emprendedor responde a la visión que se tiene de sí mismo.

Con respecto a la autoeficacia, Zhao y otros (2005) condujeron un estudio, llevado a cabo con 265 estudiantes del MBA, donde se investiga el papel de la autoeficacia en relación con sus intenciones de emprender. Los resultados muestran que aquéllos que tienen una alta autoeficacia percibida en relación con el cumplimiento de roles y tareas necesarios para fundar una empresa, perciben mayores niveles de aprendizaje en la capacitación en emprendimiento, reportan experiencias más positivas de emprendimientos anteriores

30. La *fiabilidad* de un test/escala/instrumento de medición es la consistencia de las mediciones que realice. La *validez* es el grado en que efectivamente mide lo que dice medir.

y están más dispuestos a correr el riesgo de fundar una empresa. En relación con la variable sexo, se encontró que las mujeres reportaron menos intenciones de emprender, aunque los resultados no estuvieron mediados por la autoeficacia. En resumen, la autoeficacia emprendedora proporciona una explicación teórica para la relación entre los factores individuales más comúnmente identificados con la intención emprendedora, pero la relación entre sexo e intención emprendedora es mucho más compleja.

Por otro lado, otro estudio realizado por Silva y otros³¹, verifica la hipótesis que la autoeficacia emprendedora está influida por el ambiente microsociales (apoyo/restricciones familiares, modelos a seguir y redes sociales) y macrosociales (situación laboral y ayudas del gobierno/instituciones) del emprendedor en el momento de la creación de su empresa. También se exploraron diferencias de sexo, llegando a la conclusión que un ambiente desfavorable disminuye la autoeficacia emprendedora tanto en hombres como en mujeres. No se puede afirmar entonces, que el ser hombre o mujer se encuentre directamente relacionado, positiva o negativamente, con la autoeficacia emprendedora.

En la misma línea, aunque aún más específica para el caso emprendedor, Muellery y Conway Data-On (2008) realizaron un estudio que busca analizar diferencias de género, utilizando la Escala de Autoeficacia Emprendedora (EAE) para averiguar si existían diferencias significativas en autoeficacia emprendedora entre hombres y mujeres. Este estudio revela que no se encontraron diferencias significativas, concluyendo que la relación entre autoeficacia emprendedora y sexo es compleja y multidimensional. Según los autores, en las etapas iniciales de fundación de una empresa las tareas de búsqueda y planificación exigen creatividad e innovación donde el rendimiento es mejor cuando la persona despliega comportamientos “típicamente masculinos y femeninos” (androginia). Mientras que, en el proceso de implementación, los comportamientos “típicamente masculinos” tienen un mejor resultado para realizar las tareas asociadas con la persuasión y el liderazgo.

Locus de control

La autoeficacia está íntimamente relacionada con un constructo descrito por Rotter (1966) que sería el locus/lugar de control del reforzamiento, o simplemente locus de control, en el marco de la Teoría del Aprendizaje Social.

Se refiere a la predisposición a pensar que uno tiene mayor o menor grado de control sobre el ambiente, sobre los acontecimientos que le suceden, y sobre su propia vida en general (Moriano y otros, 2004). Una de las impli-

31. Documento disponible online, sin fecha:
http://www.inpsicon.com/estudios_realizados/espanol/Oliveira_Esp.pdf [consulta: mayo2011].

cancias del locus de control es el despliegue de un determinado patrón de atribuciones, que pueden ser internas o externas. Es decir, se trata de una tendencia a buscar la causa de los acontecimientos que nos suceden, o bien en el ambiente (externo), o bien en nosotros mismos (interno). Es un continuum unidimensional, donde los extremos serían: totalmente externo -“no tengo ninguna posibilidad de cambiar lo que me sucede ni lo que me va a suceder”-, o totalmente interno -“tengo todo el poder para cambiar lo que me sucede o lo que me va a suceder”.

Personas con un locus de control interno tienden a encontrar explicaciones externas e incontrolables -el destino, el azar, otras personas que son más influyentes o poderosas- para situar la responsabilidad de lo que les sucede y este hecho está asociado a una baja predisposición a intervenir en el ambiente para cambiar el curso de los acontecimientos (pasividad). Por el contrario, un locus de control interno se manifiesta en los sujetos a través de la tendencia a pensar que controlan y son responsables de los acontecimientos de su vida, que ejercen una influencia considerable en que sea como es, y por lo tanto, que pueden cambiarla. Personas con un locus de control interno creen que pueden transformar una situación adversa en favorable, e intervenir en su probabilidad de éxito para aumentarla. Se consideran responsables de su futuro y elaboran planes de manera activa para que sea de su agrado.

En esta línea, varios autores han desarrollado investigaciones relacionando el locus de control con diversos tipos de actividades (Shapiro y otros, 1996; Markman, y Baron, 1998; Baron, 1999; De Noble y otros, 1999; Uribe Prado, 2000; Góngora y Reyes, 2000; Singh y De Noble, 2003; citados por Méndez, 2010). Fruto de estas investigaciones se ha encontrado que los emprendedores y los empresarios tienen un control interno mayor que la población general.

Este constructo está íntimamente relacionado con la iniciativa personal. La relación de la iniciativa personal con la tendencia a comenzar proyectos con altas expectativas de éxito se ha comprobado en diversos estudios transculturales (Entrialgo y otros, 1999; Lee y Tsang, 2001). Se trata de una tendencia general, que se ve influida de manera específica por la información que las personas captan sobre su capacidad de acción en contextos determinados. Rotter (1966) concebía la personalidad en interacción con el ambiente, por lo que siendo el locus de control una tendencia general, la historia personal de cada sujeto va brindando información sobre determinadas situaciones donde su capacidad de acción se ve aumentada o disminuida. De este modo a través de este constructo, Rotter trazó un puente entre el conductismo y el cognitivismo, entendiendo que el comportamiento está influido de manera significativa por las contingencias ambientales (incentivos y desincentivos) que influyen de manera decisiva en las creencias acerca de la causa de los acontecimientos. Estas creencias influyen en las acti-

tudes y los comportamientos que las personas adoptan. Esta visión del locus de control es compartida, por Zimbardo (1985), que escribe: “[...] es una creencia acerca de si los resultados de nuestras acciones se corresponden (son contingentes) con lo que hacemos -control interno”.

Se han desarrollado diferentes instrumentos para medir el locus de control, criticando y refinando el elaborado por Rotter en 1966 (por ejemplo, Marsh y Richards, 1986). El original, diseñado por Rotter, sigue en uso, pero de manera creciente se están desarrollando medidas del locus de control específico -como el *Work Locus of Control* (Spector, 1988)-, y/o medidas multidimensionales (Marsh y Richards, 1987).

Una importante aclaración es que este constructo puede verse como una característica estable, y así se ha interpretado en repetidas ocasiones, cuando tanto la teoría como la investigación subrayan que se trata de una tendencia con un gran componente de aprendizaje. Desde la perspectiva formativa, es útil señalar que existen experiencias exitosas de modificación de la tendencia interna o externa de atribución (Hans, 2000, Hattie y otros, 1997). Es decir, el locus de control se desarrolla en buena medida a través de las experiencias vitales.

Motivación de logro

La motivación de logro (ML) es un constructo ampliamente estudiado, principalmente en Estados Unidos. Fue Murray (1938) quien acuñó el término, pero no sería hasta algunos años más tarde cuando su discípulo McClelland lo desarrollaría ampliamente junto con otros autores como Atkinson, Clark, Lowell o Heckhausen.

Fueron precisamente McClelland junto a otros autores (1953) quienes acordaron definir la ML como una motivación social aprendida a través de la interacción con otras personas (no innata), que mueve a la persona a conducir sus esfuerzos y acciones de manera persistente, buscando un desempeño exitoso que alcance o sobrepase los estándares percibidos de excelencia. Se identifica con la tendencia a desempeñar de la mejor manera las tareas que están sujetas a una evaluación de desempeño. Murray (1938) encontró que las personas con alta ML son más perseverantes, se plantean metas desafiantes y trabajan para lograrlas, se sienten estimulados por mejorarse y disfrutan de situaciones de competencia. Desde que fue descrito, se han realizado muchas investigaciones sobre la ML, utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas. Es considerada una variable clave en el análisis de la conducta por su relación con el desempeño de las personas en distintos ámbitos -académico, laboral y social- (Álvarez, 1998; Luna-Arocas y Li-Ping Tang, 2001; Luna-Arocas, 2002, 2003; citados por Dakduk y otros, 2009).

Siguiendo a Chóliz (2004), las personas con alta motivación de logro suelen presentar un patrón conductual asociado a: (a) buscar activamente el éxito profesional, asumiendo riesgos moderados que no excedan sus capacidades (McClelland y Boyatzis, 1982); (b) emprender e interesarse en los negocios y actividades empresariales (McClelland, 1985); (c) asumir la responsabilidad de las consecuencias de su comportamiento; (d) interesarse por el *feedback* de su desempeño para conocer el grado de eficacia de su comportamiento y las claves de su éxito; (e) innovar, esto es, buscar activamente nuevas formas de conseguir los objetivos deseados; (f) ejecutar con más eficacia que los demás las tareas desafiantes, no destacando, sin embargo, en tareas rutinarias o demasiado fáciles (Heckhausen, 1967); (g) destacar por su rendimiento en tareas hacia las que tienen una motivación intrínseca –es decir, la tarea es de por sí reforzante, no se realiza esperando un refuerzo posterior- y no destaca en aquellas tareas reforzadas de manera externa y manifiesta (Deci, 1975); (g) elegir tareas de dificultad moderada, en concreto, donde la probabilidad de éxito se sitúe aproximadamente entre 0,3 y 0,5 (De Charms y Carpenter, 1968); (h) asumir mayor cantidad de riesgos moderados, pero evitar los riesgos extremos³².

Si el emprendedor con alta motivación de logro se dedica a un proyecto que le resulta intrínsecamente reforzante, las probabilidades de éxito aumentan notablemente. Esto hace que se comprometa con su proyecto, utilizando sus recursos, capacidades, conocimientos y habilidades; que enfrente los problemas de manera más liviana, que busque alternativas, que desarrolle soluciones creativas, o que tenga más constancia, entre otros.

Según McClelland (1949, 1989), así como otros autores como French (1955), las personas con alta motivación de logro prestan más atención a los estímulos que puedan darles información sobre su rendimiento, en tareas que les resultan desafiantes, lo que, por otro lado, promueve el aprendizaje. Sin embargo, no se da la relación contraria; esto es, que a mayor rendimiento no es posible suponer una mayor motivación de logro, pues pueden existir diversos motivos para mejorar el rendimiento. Por otro lado, las personas con alta ML no siempre rinden más que quienes tienen una baja ML. Es necesario que exista un incentivo de logro, es decir, que la persona obtenga satisfacción en hacer algo por sí misma o pueda mostrar que es capaz de hacer algo en concreto. Otra interesante conclusión de los estudios sobre ML es que, las personas que puntúan alto en dicha motivación, suelen tener un rendimiento igual a quienes no puntúan tan alto cuando están recibiendo constantemente instrucciones sobre cómo deberían realizar la tarea para obtener un alto rendimiento, pero aumentan significativamente su rendimiento cuando se les permite trabajar de forma más autónoma (Wendt, 1955). Esto resulta coherente con los estudios que relacionan la alta ML con el emprendimiento.

32. Para una mayor revisión de los conceptos relacionados a la motivación de logro, se sugiere referirse a Heckhausen, Schmalz y Schneider (1985, citados por Luna-Arocas, 2002).

Resulta lógico pensar que si las personas con alta ML buscan objetivos desafiantes, uno de los componentes básicos para la consecución de esos objetivos será el aprendizaje de nuevas destrezas, la adaptación a situaciones nuevas, y la formación continua. Al respecto, Carver (1997) y Moriano (2001) encontraron que una de las características más presente en los emprendedores exitosos es la disposición al aprendizaje para conseguir los objetivos que se plantean. Este aprendizaje puede venir a través de capacitación formal, auto-formación, la propia experiencia, el intercambio de experiencias o el contacto con redes de emprendedores, por citar algunas.

Según McClelland (1989), quienes presentan mayores niveles de motivación de logro muestran también más iniciativa; pues buscan activamente aquellos desafíos interesantes donde puedan probarse a sí mismos que son capaces de conseguirlo y de tener éxito. Son personas que prefieren solucionar sus propios problemas y asumir la responsabilidad de ello.

En relación con el emprendimiento, Stewart y Roth (2007), realizaron un estudio para explorar si existen diferencias entre la motivación de logro de los emprendedores y los directivos. Ellos encontraron que los emprendedores tienen una mayor motivación de logro que los directivos, aunque dichos resultados no sean lo suficientemente robustos.

Para evaluar la motivación de logro, McClelland utilizó instrumentos proyectivos, principalmente el Test de Apercepción Temática (TAT), que para muchos contemporáneos a él, no alcanza la validez y fiabilidad necesarias. De este modo, actualmente muchos autores y profesionales entienden la motivación de logro como un constructo multidimensional y lo definen como la competencia con los estándares de excelencia o el deseo de las personas a establecer y realizar objetivos propios (Clark y otros, 1994; citados por Luna-Arocas, 2002).

Como constructo multidimensional, la motivación de logro puede medirse con instrumentos cuantitativos, como el desarrollado por Cassidy y Lynn (1989), que considera, siete dimensiones: excelencia, competitividad, adquisición de dinero, liderazgo, ética, búsqueda de *status* y dominio de tareas. Al respecto, Luna-Arocas (2002) realizó un estudio sobre la motivación de logro con población española, encontrando diferencias significativas entre diversos grupos de personas. La más relevante para este estudio sería la diferencia entre los sexos. Se encontró que tres de los seis factores muestran diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a: (1) la adquisición del dinero, o deseabilidad por tener dinero; (2) la competitividad; y (3) el liderazgo. Según el autor, se puede delimitar un perfil de hombre más competitivo, que valora más el dinero y su

necesidad, y con una tendencia mayor a querer liderar equipos o personal y a creer en su potencial de liderazgo.

Investigaciones recientes muestran que hay diferencias significativas en las orientaciones y motivaciones de hombres y mujeres emprendedores (Brush, 1992). Al respecto, existen dos estudios de especial pertinencia realizados por Cromie (1987) y por Langowitz y Minniti (2007). El primero, muestra cómo ambos sexos tienen un abanico de razones (motivaciones) para comenzar una carrera emprendedora y que ambos buscan autonomía, progreso, satisfacción laboral y recompensas no económicas. A pesar que el deseo de ganar dinero es un motivo de peso, las mujeres están menos interesadas en ello y normalmente emprenden por la insatisfacción con su carrera. Ven el emprendimiento como manera de compatibilizar su vida personal y profesional. Por otro lado, Langowitz y Minniti (2007), publicaron un estudio donde se hace notar que las mujeres cada vez tienen más participación en actividades emprendedoras, a pesar que sigue siendo menor que la de los hombres. En el estudio se toma una muestra de 17 países para estudiar las variables que están influyendo en el incremento del emprendimiento femenino. Se tomaron en cuenta variables demográficas, económicas y subjetivas (percepciones). Los resultados muestran que, en general, las mujeres tienden a percibirse y a percibir su entorno de manera más negativa que los hombres, y que su motivación para emprender es menor. Estos dos estudios subrayan que existen diferentes motivaciones entre hombres y mujeres para comenzar una carrera emprendedora.

Propensión al riesgo

En el apartado anterior se subrayaba que existe una tendencia de las personas con alta ML a asumir muchos riesgos moderados, pero pocos riesgos altos; de manera consistente con la búsqueda de desafíos moderados. Al respecto, una de las características más mitificadas en relación con los emprendedores es la relativa a la propensión al riesgo. Se considera que existe riesgo en una decisión cuando existen dos o más opciones, cuyos resultados o consecuencias no se pueden prever. Cabe señalar que no es lo mismo hablar de la percepción del riesgo, que de la asunción del riesgo, o la gestión del riesgo.

Desde la psicología cognitiva, el riesgo en la toma de decisiones ha sido abordado desde dos líneas de investigación. La primera línea, observa el efecto que tendrían los sesgos cognitivos en la toma de decisiones³³ y en procesos relacionados. Existen varios estudios que sugieren que los emprendedores exitosos podrían ser menos propensos a los sesgos cognitivos que los emprendedores menos exitosos (Baron, 1998, Busenitz y Barney, 1997, Simon y otros, 2000; citados por Baron y otros, 2007). La segunda línea de investigación está relacionada con la percepción del

33. Un *sesgo cognitivo* es un error sistemático, no debido al azar, en relación con un sistema normativo como la lógica estándar (sesgos en el razonamiento) o la teoría de la probabilidad (sesgos en valoraciones de probabilidad e inferencia estadística) (Valiña y Martín, 2004).

riesgo, sugiriendo que los emprendedores exitosos sesgan de manera optimista el riesgo de las decisiones que toman, infra-valorándolo y creyendo que su probabilidad de experimentar resultados positivos es mayor que lo que sugieren los datos objetivos. Kahneman y Lovallo (1993) encuentran que los emprendedores no tienen una propensión al riesgo especialmente marcada cuando se comparan con otras personas. Pero gracias a las tendencias cognitivas adicionales, como por ejemplo, una exagerada ilusión de control, tienden a percibir que los riesgos existentes son menores de lo que son, y menores de lo que otras personas los ven. Es decir, que los emprendedores exitosos estarían mejor preparados para evitar sesgos en el razonamiento y en la estimación de probabilidades, pero a su vez sesgarían la información relacionada con el riesgo debido a una exagerada ilusión de control, percibiendo que controlan más aspectos del ambiente de los que efectivamente están en sus manos. Este último aspecto sería congruente con lo mencionado a propósito del locus de control interno tratado anteriormente.

Sin embargo, cabe señalar que este tema no está totalmente zanjado en la literatura, tomando en cuenta que hay tantos autores que apoyan la tesis de la ilusión de control, como aquellos que presentan argumentos contrarios. Por ejemplo, para Méndez (2010), la mayoría de los emprendedores cuentan con un cierto pesimismo moldeado por las condiciones de incertidumbre en las que deben tomar decisiones, como mecanismo de previsión en caso de fallo, características que irían en contra con la tesis de la exagerada ilusión de control. También están los trabajos de McClelland (1960) sobre la asunción de riesgo. Él sugirió, y posteriormente, Brockhaus (1980) demostró, que los emprendedores en realidad sólo tienen una propensión moderada al riesgo, lo cual podría ser una conducta similar al promedio de cualquier persona. Para él, los emprendedores no toman riesgos, sino que los gestionan. Por ello, es más propio hablar de la gestión del riesgo calculado (Katz, 2007). En este sentido, existiría un componente perceptivo por parte de los emprendedores sobre el riesgo que es factible asumir sin poner en juego la sostenibilidad del proyecto.

Finalmente, se puede decir que la propensión al riesgo controlado es también una cualidad que se aprende; necesita un alto componente de experiencia en el ámbito para obtener resultados exitosos. Se evalúan de manera realista las posibilidades de ganancia, así como las de pérdida, se consulta -normalmente-, y finalmente se toma la decisión.

Visión de oportunidades

Otra característica presente en los emprendedores exitosos y asociada, a su vez, con la alta motivación de logro, es la visión de oportunidades (Méndez, 2010). Se trata de la capacidad para percibir manifestaciones especiales y poco usuales

en el ambiente, que suelen pasar inadvertidas para la mayoría de la gente, y pueden convertirse en un proyecto empresarial³⁴ o en una solución a un problema que facilite el desarrollo del proyecto.

Pero ¿en qué condiciones se presenta la llamada visión de oportunidades? Desde la epistemología de la ciencia surge una rama de la psicología que estudia los procesos creativos de solución de problemas, o creatividad, o psicología de la creatividad, que puede proporcionar respuestas a la anterior pregunta. Al respecto, se ha podido identificar un cierto patrón común que se repite en los grandes genios de la historia más reciente, fomentando la proliferación de investigaciones en el campo de la creatividad.

Se puede definir la creatividad como una forma de pensar cuyo resultado son cosas que tienen a la vez novedad y valor (Romo, 1997). Siguiendo a MacKinnon (1975), existen cuatro grandes tópicos estudiados desde la línea de investigación en creatividad, y son: *la persona, el proceso, el producto y la situación*. Es importante recalcar que la creatividad se manifiesta a través de la producción de algo creativo, de un producto concreto. Y la consideración de si ese producto es creativo o no, viene necesariamente desde el ámbito donde este producto resulte novedoso y válido. Por ello, se hace la distinción entre creatividad personal y creatividad histórica (que el producto trascienda), sólo pudiendo estudiar desde la psicología científica la primera de ellas.

Desde este punto de vista -y teniendo en cuenta que el proceso creador no puede comprenderse en su totalidad estudiando sólo este tipo de variables se puede encontrar un pensamiento creativo descrito en el Modelo componencial de Amabile (1983) identificado por las siguientes características: en primer lugar, es necesario que la persona tenga un amplio y profundo conocimiento del campo de acción. Es decir, y de manera coherente con la definición que se dio de la actitud emprendedora, donde la persona debe conocer el contexto dentro del cual está trabajando, debe desarrollar las destrezas técnicas necesarias y debe poseer un “talento” especial relevante para el campo en cuestión. En segundo lugar, debe tener unos estilos cognitivos apropiados como independencia, autodisciplina, tendencia a asumir riesgos, tolerancia a la ambigüedad, perseverancia ante la frustración y una despreocupación relativa de la aprobación social. Y por último, -el componente más importante, según Amabile- la motivación intrínseca por la tarea. Ésta es la que determina el alcance con el que la persona empleará plenamente los dos grupos de habilidades anteriormente señalados. La importancia de la motivación en el modelo de Amabile radica en la necesidad de considerar la situación como variable que facilita o inhibe la motivación. De este modo, para que se dé un pensamiento creativo es necesario que la situación sea favorable a ello.

34. Empretec, 1998

Las personas creativas son aquellas que hacen un uso constante de analogías en su discurso, tienen una actitud crítica de la que obtienen muchas preguntas sobre algo, y a la hora de buscar las respuestas, no lo hacen de la manera convencional. Además, buscan enfoques nuevos, relacionan las experiencias que aparentemente no tienen relación, utilizan heurísticos -como por ejemplo, convertir lo familiar en extraño y lo extraño en familiar-, hacen uso de una atención flotante activa enfocada al ámbito o problema sobre el que tienen motivación intrínseca, mantienen un estado de alerta permanente sobre cómo enriquecerlo, abordarlo, solucionarlo, entre otros (Romo, 1997).

En suma, si el pensamiento creativo se combina con una motivación intrínseca por la tarea y una gran experiencia, es muy probable que la persona llegue a soluciones “geniales” sobre los problemas que necesita resolver. Se manifiesta en que la persona está constantemente alerta, buscando nuevas cuestiones, interesándose por conocer, atentos a nuevas oportunidades. Encuentra así formas innovadoras y exitosas para mejorar su proyecto, muchas veces tras varios intentos, y lecciones aprendidas, y motivado por un interés en el proyecto en sí mismo. Además estas personas se muestran apasionadas por lo que hacen, han aprendido mucho en el proceso, y por ello, saben reconocer cuando una solución es creativa. Se trata de una cualidad que tiene un gran componente del factor “experiencia”. Sin mucha experiencia y constancia, no hay soluciones “geniales”.

Valores

“Un valor es una concepción, explícita o implícita distintiva de un individuo o característica de un grupo, sobre lo deseable, que influye en la selección de las formas, medios y fines existentes de acción” (Kluckhohn, 1951).

Según Jaén (s.f.), los distintos trabajos que se han realizado sobre el estudio de valores, se pueden agrupar principalmente en dos tendencias o perspectivas, que a su vez se complementan. Por un lado, estarían los trabajos que consideran los factores sociales, políticos o económicos como explicativos del desarrollo de un perfil cultural de valores. Una segunda perspectiva incluiría todos aquellos trabajos que consideran los valores (tanto a nivel individual como cultural) como antecedentes de identidades, actitudes o comportamientos de los individuos o de los grupos, es decir, capaces de explicar los comportamientos de las personas o de las sociedades.

La importancia de los valores en el presente estudio viene de la convicción de que juegan un importante papel en el desarrollo del emprendimiento, afectando no sólo a preguntas sobre cuántos emprendedores existen o cuándo deciden serlo, sino cómo es ese emprendimiento, apelando a la cualidad y no tanto a la cantidad. Por ello, la definición de emprendimiento considerada aquí, comprende

una responsabilidad ética que es valorativa. Como señala Jaén (s.f.), *“el estudio de los valores es importante porque nos permitirá comprender mejor el proceso mental que lleva a las personas a la decisión de ser empresario. Podremos así llevar a cabo programas y cursos para emprendedores que incluyan formación en valores, rara vez tenidos en cuenta. [...] Desde la perspectiva de la psicología social, los valores forman parte tanto de la construcción de la identidad individual como de la formación de las normas culturales que afectan a los comportamientos individuales y de grupo.”*

No son muchos los estudios que se encuentran sobre valores y emprendimiento. Resulta de especial relevancia mencionar el de Moriano y otros (2001), quienes encuentran que existen diferencias significativas entre los valores personales individualistas y colectivistas de los emprendedores y los no emprendedores. Los emprendedores muestran valores más individualistas, como poder, logro o hedonismo, entre otros. Los autores concluyen que para ser emprendedor es necesario -aunque no suficiente- mostrar una actitud positiva ante el logro de objetivos y la innovación -fundamentales para comenzar un proyecto-, valores relacionados con la independencia -logro de objetivos, autodirección de su propia vida-, así como el placer o bienestar asociado a las actividades necesarias para liderar esa empresa.

Conclusión

Como puede verse, los factores actitudinales, motivacionales y auto-perceptivos (FAMA) de la actitud emprendedora juegan un papel relevante en el estudio del emprendimiento. Desde este punto de vista, un emprendedor con una actitud que aumenta notablemente las probabilidades de éxito de su negocio sería alguien que tolera la ambigüedad, sabe manejar el riesgo calculado, acepta desafíos estimulantes, se comporta de manera proactiva, define objetivos asequibles que luego implementa en acciones clave, se forma y aprende de la experiencia, es capaz de ver las oportunidades del ambiente y tiene la iniciativa para abordarlas. La importancia es que estos factores no son innatos y se pueden aprender a lo largo de la vida o por las exigencias del proyecto. Este grupo de factores no puede presentarse en un vacío contextual/ambiental; pues, como se ha señalado, son el resultado de la interacción del sujeto con su ambiente, tanto durante su vida como en relación con su proyecto de emprendimiento. Por lo tanto, el ambiente juega un papel fundamental como determinante de la actitud emprendedora en las personas, aspecto que se trata en los **capítulos 1 y 3**.

A continuación, se revisará de manera empírica algunos aspectos de los factores actitudinales, motivacionales y auto-perceptivos expuestos anteriormente; basados en las entrevistas realizadas a mujeres emprendedoras, que lideran proyectos de alto impacto en Chile.

D Análisis de entrevistas: emprendimientos de alto impacto en Chile, liderados por mujeres

Varios autores han puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar más investigaciones en el área del emprendimiento utilizando metodologías cualitativas (Baron y otros, 2007), especialmente para el estudio del emprendimiento liderado por mujeres (Brush y otros, 2009). El presente estudio se une a dichos esfuerzos y para ello, se utilizaron las entrevistas de nueve mujeres cuyas empresas son consideradas con alto potencial de crecimiento y/o impacto en Chile. Los análisis difuminan las experiencias de las entrevistadas. El primero de ellos lo hace en relación al grupo de factores FAMA que se han identificado anteriormente y el segundo análisis lo hace con un enfoque en la perspectiva de género.

ANÁLISIS 1 _ FACTORES ACTITUDINALES, MOTIVACIONALES Y AUTOPERCEPTIVOS (FAMA) DE LA ACTITUD EMPRENDEDORA

A la hora de plantear el análisis de las entrevistas bajo la perspectiva de los conceptos incluidos en el marco teórico -especialmente, los factores FAMA- surgen varios dilemas que son necesarios de aclarar. El primero de ellos es el relativo a la aplicabilidad de dichos conceptos. Primeramente, éstos han sido identificados en sociedades con una cultura diferente a la chilena. Y en segundo lugar, la manera de abordar el estudio de los mismos no ha sido tradicionalmente el análisis cualitativo de entrevistas, sino más bien el desarrollo de una escala de medición y la investigación cuantitativa. Por ello, se considera que, si bien el anterior análisis teórico de la actitud emprendedora desde un punto de vista psicológico o psico-sociológico era necesario, los constructos que se han identificado como factores FAMA pueden relacionarse con las entrevistas realizadas sólo de forma exploratoria, en un esfuerzo por identificar convergencias y divergencias entre la teoría y los datos.

Autoeficacia

En cuanto a la autoeficacia general, que podría ser, en este caso, equivalente a la confianza en sí mismo o la autoestima, se encuentran varios testimonios de las entrevistadas que resultan interesantes en este sentido:

“Yo creo que me tengo mucha fe, si no... ¡no haría tantas locuras!... Tengo que tener fe para hacer todas estas cosas. Yo creo que todas las mujeres somos inseguras... creo que todo el mundo es un poco inseguro, hasta la gente más segura”.

“Ahora estoy con mi otra línea de producción, que es otro mundo... es un mercado gigante, en el que sé que puedo ser muy buena”.

En cuanto a la autoeficacia emprendedora específica, es evidente que las entrevistadas creen que sí son capaces de desarrollar una carrera emprendedora de éxito porque ya lo han hecho. Sí resulta relevante, sin embargo, las grandes expectativas iniciales de desarrollo de su proyecto empresarial, pudiéndose relacionar este hecho con el concepto de autoeficacia general, o específica en el emprendimiento.

Por otro lado, previos estudios han revelado que la autoeficacia emprendedora está influida por el ambiente microsocioal (apoyo/restricciones familiares, modelos a seguir, redes sociales) y macrosocioal (situación laboral, ayudas del gobierno/instituciones, entre otros) del emprendedor en el momento de crear la empresa (Silva y otros s.f.). Al respecto, las entrevistadas corroboran esta afirmación en numerosas ocasiones, haciendo alusión a la influencia de su ambiente microsocioal:

“Mi papá ha sido emprendedor toda la vida... de todo, pero nada muy sofisticado... Mi mamá, a la par con él, apoyándolo mucho en sus negocios y después ella también, haciendo sus negocios en forma independiente”.

“Mi marido...sin su apoyo yo no sé si estaría hoy en día en este camino, porque es difícil, emocionalmente hablando... Mi marido, es un apoyo constante, en la casa, con los niños, en las decisiones estratégicas”.

“Tuvimos muy buenos ejemplos, mi papá fue emprendedor toda la vida. Emprendedor muy desordenado, a veces muy soñador; yo creo que si no hubiese sido por mi mamá, no hubiese logrado lo que logró. Mi papá fue una persona que yo lo vi trabajar muy duro, y cuando digo duro es porque lo veía en terreno, entre las cosas que él tenía; una agrícola. Nosotros lo acompañábamos a vacunar los pollos, etc...”

“¿Como me atrevo? Bueno, primero porque no estoy sola... quizás si estuviera sola, sí lo hubiese hecho, pero me hubiera demorado el doble. Porque se comparten ideas, ¿te fijas? Porque además con mi socio viajamos mucho y yo le aconsejo a él cuál es la mejor inversión para nuestro negocio. Y por el otro lado, él me ayuda con la parte de la plata, el crédito, y cuál es el mejor banco, etc. Es decir, hay una complementariedad”.

“De todas las mamás de mis compañeras de colegio, nadie había estudiado... mi mamá, antes de casarse estudió un año, luego se casó y tuvo cinco hijos y a los 28 vuelve a entrar a la universidad para egresar a los 32. Yo la acompañaba, porque ella era ayudante...y ese fue mi primer contacto con la universidad, yo tenía 10 años y la acompañaba. Entonces todas son experiencias, tan válidas como un viaje o como un trabajo. El ver a mi mamá que llevaba un poco de trabajo para la

casa, hablando de temas que no fueran netamente hogareños...al final, es otra escuela, una buena experiencia”.

De la misma manera, el apoyo e influencia del ambiente macrosocial aparece como un factor muy relevante también en el desarrollo emprendedor. En este contexto, las redes a las cuales han accedido las emprendedoras, resultan ser un importante factor de apoyo pues permiten espacios de intercambio que es valorado por las mujeres, y donde especialmente fortalecen su conducta emprendedora:

“Esta red, nos ha dado espacio y una oportunidad de poder abordar los temas que tenemos que hacer como emprendedores y en forma muy individual. Mi experiencia y mis necesidades como emprendedora son muy distintas a las de mi socio”.

“Mucho intercambio de conocimiento, uno aprende mucho, uno pide mucha opinión. Es súper bueno. Uno, cuando sabe lo que no sabe, puedes ir a buscarlo a otro lado, y eso es muy positivo”.

“Somos muy hábiles en todo, pero en ocasiones se va todo en el de día a día y no te proyectas... esta red, de cierta forma, nos ayudó a plantearnos ¿hacia dónde vamos?, ¿cuáles son nuestras metas?...”

“Cuando entré a esta red de emprendimiento, ahí es donde comienzo un proceso en el que se me infla el pecho y digo; verdad, si soy mujer, soy distinta, tengo ventajas y desventajas y ahí empiezas a ver como puedes hacer tu “*give back*” a las mujeres que están empezando”.

Se mencionaba un estudio de Mueller y Conway Dato-On (2008) donde se utilizó la Escala de Autoeficacia Emprendedora (EAE), para averiguar si existían diferencias significativas entre hombres y mujeres, concluyendo que las relaciones entre la autoeficacia emprendedora y la variable sexo son complejas y multidimensionales. Afirman que en las etapas iniciales de fundación de una empresa las tareas de búsqueda y planificación exigen creatividad e innovación, donde el rendimiento es mejor cuando la persona despliega comportamientos “típicamente masculinos y femeninos” (androginia). Mientras que, en el proceso de implementación, los comportamientos “típicamente masculinos” tienen un mejor resultado para realizar las tareas asociadas con la persuasión y el liderazgo. Los testimonios de las entrevistadas apuntan principalmente a contradecir esta última afirmación relacionada con la estrategia de negociación y el estilo de liderazgo, aunque se encuentran también algunos ejemplos que la apoyan. Este último aspecto será profundizado en el **análisis 2**, siendo el principal interés de este apartado la forma en que las entrevistadas enfrentan la estrategia de negociación y persuasión, que ellas mismas vinculan con una perspectiva de género, y que emplean en la relación con los clientes así como también en la relación interna con su equipo.

Adicionalmente, es posible señalar que las diferencias en los modos de actuar de las mujeres se enfrentan desde dos ejes, que se pueden interpretar como desventaja femenina versus ventaja femenina. Existirían ciertas habilidades y características, establecidas y aceptadas en el mundo de los negocios donde ellas se reconocen en desventaja y por tanto, deben desarrollarlas para poder adaptarse mejor. Sin embargo, existe también una ventaja femenina cuando la mujer asume sus características, como sinónimo de distinción, apreciándose ciertos rasgos de empoderamiento. Es decir, hay una validación de sí mismas, y de su propia forma de conducirse en el ámbito de los negocios. Así, la mujer transita entre estos dos ejes, los cuales podrían estar influenciados también, por el sector industrial en el que desarrollan su carrera.

-Desventaja femenina:

“Como mujer ha sido un trabajo el estar en un rubro bien masculino, de un aprendizaje de la reglas de los hombres, en todo aspecto, de la negociación, del cierre. Yo no diría tanto en el abrir puertas, porque como mujeres somos buenas a abrir puertas. Es relativo a cerrar la negociación. Yo diría que es un tema difícil para muchas mujeres. En los últimos años ha sido un aprendizaje como mujer, porque considero es una debilidad más bien de mujer, no de profesional. El hecho de hacer el negocio y afrontar las cosas con el corazón tal vez un poco más que con el cerebro o de ser una persona bien empática con el cliente *versus* ver las cosas muy fríamente. Lo que es poder separar lo que es emocional de cualquier aspecto de negocios. Es un proceso, yo diría, que debe afrontar cualquier mujer en el mundo de los negocios. Cuando tenemos 26 años, no es algo que tenemos desarrollado, ni del cual tenemos plena conciencia”.

-Ventaja femenina:

“Yo tengo un liderazgo muy femenino... me siento muy mujer para mis cosas, no tengo nada de hombre. Para nada, ni para sentarme a negociar con un tipo, nunca ha pasado que tenga que dejar de ser quien soy. Por ejemplo, yo en el negocio jamás miento el precio... Yo me siento y, de inmediato, digo lo que quiero, y eso no es lo típico”.

“Yo creo que las mujeres tienen un don en la comunicación que es distinto, no te diría que los hombres no lo tienen, pero que es distinto, que es capaz de percibir lo que el cliente puede llegar a...es el sentir lo que puede necesitar. También en la creación de equipos, una mujer se identifica más con lo que le pasa a todo el personal del equipo. Entonces la mujer es capaz de entender que esta persona necesita un día libre, por ejemplo”.

“Yo no juego con el precio en negociación, nunca. Yo le voy a preguntar a mis clientes, qué es lo que quieren primero, cuánto descuento, etc. Y después les

digo, ya, *ok*. Yo puedo andar con un precio en la cabeza, pero hay que ver qué es lo que ellos quieren. Generalmente, yo no voy con lista de precios a vender. Voy a encantar y a seducir con mi producto. Porque nunca hago un producto igual que otro”.

De la evidencia es posible desprender que existen estilos de negociación y persuasión particulares de las mujeres, reconocidos e identificados por las mismas emprendedoras. Algunos aspectos los asocian a estilos típicamente femeninos, como la empatía o la suavidad en el trato, sin embargo, en otros casos, asocian estilos femeninos más bien a estilos atípicos y poco frecuentes, como por ejemplo, la comunicación totalmente directa y sincera desde el principio en la negociación. Desde la perspectiva del empoderamiento femenino en territorios poco explorados, resulta muy valioso reconocer las diferencias y rescatar aquellas prácticas innovadoras que las mujeres son capaces de traer al ámbito empresarial, más que asociar cánones pre-establecidos, considerando que ellos contienen un fuerte componente cultural. Esto será tratado también en el **capítulo 3**.

Locus de control

En el contexto del presente estudio, y con las herramientas metodológicas disponibles, no es posible hacer un análisis sobre el lugar de control o locus de control de las mujeres entrevistadas. Presumiblemente, no sería necesario, pues el hecho de fundar una empresa es ya de por sí un buen indicador sobre lo internalizadas que se encuentran sus atribuciones. Es de suponer que las mujeres emprendedoras de alto impacto en Chile tienen un locus de control interno, de la misma forma que se asume una alta eficacia emprendedora.

Cabe señalar que las características del locus de control están íntimamente ligadas a las experiencias vitales, a la influencia del medio externo a través de su historia personal. Resulta de mayor relevancia el análisis que puede hacerse sobre el medio externo, aspecto que será desarrollado ampliamente en el **capítulo 3**.

Motivación de logro

El siguiente constructo explorado fue el de motivación de logro. Motivación de logro se entiende como “*el interés por conseguir la excelencia*”, o la tendencia a desempeñar de la mejor manera las tareas que están sujetas a una evaluación de desempeño (McClelland y otros, 1953). Al respecto, se subrayan dos puntos demostrados por las entrevistadas: primero, ellas manifiestan una búsqueda de excelencia, nombrando como acción clave el proveer una alta calidad de productos/servicios por medio de sus emprendimientos. Segundo, ellas expresan un despegue al *status* de liderazgo.

La búsqueda de excelencia queda patente en las entrevistas de manera notable:

“Para nosotros es muy importante el tema de hacerlo bien. Cuando uno trabaja bien... les mostramos (a los clientes) que se podía incorporar más diseño, que podían vender mucho volumen y para ellos fue un descubrimiento pues se empezaron a dar cuenta que hacíamos algo distinto y que podíamos hacerlo bien... Empezamos a ganar su fe, todo despacio”.

Una importante consideración es el énfasis en la importancia de la calidad de su producto y/o servicio:

“Mientras la compañía estaba creciendo, yo siempre estuve preocupada que la calidad fuera siempre la misma... hay que preocuparse de que eso sea igual que al inicio, que no vaya a perder sus características”.

“Para nosotros es muy importante el hacerlo bien. Yo quiero hacer algo que la gente ame”.

Como se señalaba en el marco teórico, Luna-Arocas (2002) encontró que los hombres muestran una diferencia significativa con las mujeres en: (1) la adquisición del dinero, o deseabilidad por tener dinero; (2) la competitividad; y (3) el liderazgo. Según el autor, se puede delimitar un perfil de hombre más competitivo, que valora más el dinero, y con una tendencia mayor a querer liderar equipos, o a creer en su potencial de liderazgo. Se encuentran dos testimonios reveladores, donde claramente se muestra un cierto desapego al *status* que da la conducción y/o liderazgo de la empresa, mostrándose una mirada más integral de la misma.

“Mi socio actualmente es el gerente general, que yo feliz le cedí el puesto. No tengo ninguna aprehensión. Para mucha gente puede ser... *“bueno, si tú formaste la empresa, ¿cómo no eres el gerente general?”* Yo digo: una es muy sabia y se da cuenta de sus límites. Y, además, una quiere también, disfrutar un poco de la vida, o sea, ¿por qué puro trabajo? sí, al final, fui gerente general varios años también”.

“No sólo tiene que ver con dinero, tiene que ver con el objetivo y destino por el cual mis empleados están trabajando”.

Otro de los factores que influyen en el éxito empresarial relacionados con la motivación de logro es la disposición al aprendizaje permanente para conseguir los distintos objetivos que se plantean. Estos elementos resultan ser una constante en las entrevistadas, cobrando un papel fundamental como medio para cumplir los objetivos y también como un fin en sí mismo. Las emprendedoras explican cómo por medio de su disposición al aprendizaje, así como a través de su actitud positiva, han podido marcar objetivos al enfrentar los retos que se les plantean, lo cual es una fuente de motivación y satisfacción.

“Tengo mucha iniciativa para complementar lo que hago en mi día a día y adquirir diversos *skills* y competencias y aplicarlos de forma...que nadie me pidió y que tampoco estoy vendiendo internamente”.

“Es bueno darle más atención a las cosas buenas, a las cosas entretenidas y aprovecharlas. Creo que no siempre fue así y aprendí ese lado. Entonces me empezó a gustar y lo empecé a hacer un hábito. En el fondo, mientras más habitual lo voy haciendo, las cosas pasan más fácil...los problemas los miro para arreglarlos... Trato de no darle muchas vueltas al problema, le doy vuelta a las cosas buenas”.

Propensión al riesgo

El siguiente constructo que se revisará es el de la propensión al riesgo. Dos importantes puntos al respecto fueron mencionados anteriormente: primero, no sería lo mismo hablar de percepción de riesgo que asunción de riesgo o manejo del riesgo, y segundo no existe un acuerdo sobre cuál sería la manera de enfrentar el riesgo por parte de los emprendedores. El análisis revela que las entrevistadas despliegan un sesgo optimista y también cierto pesimismo con respecto al riesgo, lo cual apoya la tesis de la gestión del riesgo calculado.

Los emprendedores exitosos podrían constituir un grupo que puede evitar de manera más eficaz los sesgos en el razonamiento que los emprendedores menos exitosos. Si bien no es posible comprobar o refutar esta afirmación con las entrevistas realizadas, sí se puede encontrar algunos testimonios donde se manifiesta un cierto sesgo optimista, en relación a la vulnerabilidad ante el riesgo. Al comentar acerca de sus inicios como emprendedora, una de las entrevistadas explica lo siguiente:

“Yo era un desastre, en el fondo, no sabía ni hacer facturas. O sea, entre todos hacíamos de todo. Y de a poco empecé a entender qué herramientas se usan para cada cosa...mucho informalidad...y de a poquito comenzó a ordenarse”.

También, en cuanto al manejo de las crisis, se puede apreciar un cierto positivismo para enfrentar procesos complejos, como puede verse en el siguiente fragmento:

“Incluso en los minutos malos que hemos tenido, de crisis...no me puse a llorar, sino que me dispuse a enfrentarlo como sea. O sea, esto se puede hacer, esto lo podemos lograr, esto lo puedo mejorar”.

El hecho de emprender, sin contar con los suficientes conocimientos, o manejar una crisis bajo un prisma positivo, no constituyen ejemplos suficientes como para concluir que existe efectivamente una ilusión de control. No obstante, se aprecia un cierto sentido de autoconfianza, en términos de las propias capacidades, que permitiría sortear situaciones complejas, lo cual es una conducta desea-

ble en el emprendimiento, considerando que los desafíos constituyen parte de la dinámica permanente del ser emprendedor.

La entrevistadas muestran también un cierto pesimismo, moldeado por las condiciones de incertidumbre en las que deben tomar decisiones y para estar prevenidas en caso de fallo, lo cual es coherente con la visión de una gestión del riesgo calculado. Esto se ejemplifica de la siguiente manera:

“Entre nosotros nos vemos los lados positivos y los lados negativos. En mi caso, yo soy una persona súper aterrizada, siempre le busco la quinta pata al gato, casi demasiado. Mi socio es mucho más positivo, pero yo no, pienso que puede pasar esto y aquello, me pongo en los extremos,...como somos las mujeres a veces”.

“Esta red me ayudó, me contactaron en un seminario y me dijeron, tú puedes crecer...y yo dije, no, no hay posibilidad. Y lo sigo pensando. O sea, yo sé que mi negocio es escalable, pero a mí, siempre me ha gustado mantener el control. No quiero que se me vaya de las manos. Por eso, yo prefiero un crecimiento constante, pero en tiempos manejables, que una cosa demasiado feroz, que se me vaya de las manos y lo pierda.”

Las mujeres entrevistadas explican cómo afrontaron situaciones claves para el crecimiento de sus empresas en las que decidieron arriesgarse. Se observa un estilo que minimiza las posibilidades de fracaso, reduciendo la incertidumbre a través de la toma de decisiones. Por lo tanto, esto vendría a apoyar la tesis de la gestión del riesgo calculado.

Visión de oportunidades

La visión de oportunidades, ha sido relacionada con los trabajos sobre pensamiento creativo; en relación a ello, las entrevistadas mencionan algunos aspectos clave, pero no es posible sacar una conclusión definitiva sobre ello.

“Tengo una fortaleza que Dios me dio y que permite darme cuenta de cosas que nadie las ve y estoy feliz en transmitir las y enseñarlas a la gente”.

Uno de los componentes del llamado pensamiento creativo es la tolerancia a la incertidumbre, expresada claramente en el siguiente testimonio:

“Es decir, también uno está cómodo con la inestabilidad. Uno está cómodo con cosas que son inseguras”...

También se da el caso de quien reconoce en sí misma características más bien asociadas al pragmatismo, negando explícitamente la dinámica del “emprendedor creativo”.

“Es distinto una persona que sueña todas las noches con ideas, creadora. Yo no soy necesariamente una persona que sueña en crear. Yo soy soldado, implementadora... yo soy lo que aquí llamamos táctico”.

Valores

Por último, se encuentran las características asociadas a los valores. Moriano, Palací y Trejo (2001) muestra cómo los emprendedores tienen valores más individualistas que los no emprendedores. Entre ellos, poder, logro o hedonismo. Además, concluyen que para ser emprendedor es necesario -aunque no suficiente- mostrar una actitud positiva ante el logro de objetivos y la innovación, valores relacionados con la independencia y el placer y/o bienestar.

Al respecto, se puede decir que las emprendedoras, promueven una cultura organizacional abierta, grupal, escasamente jerárquica, con un alto foco en la capacidad de cada uno de los miembros de potenciarse mutuamente.

“Somos diez personas, y de estas diez personas actualmente está dependiendo el sueño de querer ser grandes, de querer ser importantes, de querer ser libres...Lo que yo busco es que en esta empresa, nos sintamos bien, lo pasemos bien, nos guste lo que estamos haciendo, tengamos espacios para innovar, crear, pensar, cambiar, preguntar, flexibilidad en los permisos, siempre en un equilibrio justo de dar y recibir.

“Nos preocupamos de hacer cada cierto tiempo reuniones en que todos compartimos todo lo que estamos haciendo. No es una cosa individual, sino que es de equipo. O sea, siempre hay una persona que lidera, pero siempre hemos trabajado mucho en equipo...además, somos todos bastante contemporáneos, y en este sentido, nuestra forma de crear empresas es sin jerarquía...y en general, cuando nosotros vamos a evaluar los proyectos, vamos de a pares. Por una cosa pragmática si no está uno, está el otro. Y también por mostrar qué se puede hacer, cuando hay dos cabezas pensando”...

Conclusión

A partir de lo anterior, es posible concluir que la actitud emprendedora puede ser analizada desde un punto de vista psicosocial o psicológico basándose en ciertos factores que tienen un papel variable a lo largo de todo el proceso de emprendimiento. Parece ser que la principal contribución de estos factores se sitúa en las fases iniciales, pero su papel en el resto del proceso dista mucho de ser claro. Se encuentran divergencias en cuanto a la naturaleza de la actitud emprendedora, los enfoques para abordarla y las metodologías a utilizar. Muchos han sido los investigadores que han abordado el estudio de la actitud emprendedora y no existe un consenso sobre la definición ni sobre

sus principales componentes. A pesar de ello, existen ciertos factores que han recibido una atención considerable, como los aquí presentados. Se elaboró una revisión de estos factores y se añadieron otros de manera coherente con la definición de la actitud emprendedora presentada y de la literatura relativa al tema. Estos factores actitudinales, motivacionales y perceptivos (FAMA), fueron expuestos brevemente, se recogieron, además, las investigaciones disponibles consideradas pertinentes en relación con el emprendimiento y en relación con la variable género. Tras un análisis tentativo de las convergencias y las divergencias entre los estudios encontrados y las entrevistas realizadas, se han podido presentar algunas líneas interesantes para el desarrollo del estudio del emprendimiento liderado por mujeres. Quizás lo más sugerente es la afirmación explícita de un estilo de negociación característico de las mujeres, más empático, más directo, y considerado como una expresión de sinceridad y confiabilidad. Otro de los aspectos destacables sería una motivación dirigida a objetivos que van más allá del beneficio económico. Además, parece ser que las mujeres emprendedoras imprimen un sello en la cultura organizacional con unos mayores niveles de horizontalidad, apertura, promoción de la dimensión colectiva/comunitaria y focalización en la capacidad de cada uno de los miembros de potenciarse mutuamente.

Por lo mismo, se considera que este estudio exploratorio debe ser continuado en aras de esclarecer ciertas contradicciones encontradas, así como las hipótesis derivadas de ello. Entre las oportunidades para futuras investigaciones se destaca la relación entre autoeficacia y expectativas de alcance del proyecto. Sería interesante estudiar de manera longitudinal la relación entre autoeficacia general, autoeficacia emprendedora, expectativas iniciales sobre el alcance del proyecto y crecimiento real del proyecto a lo largo del tiempo. Se sugiere también seguir por la vía de la validación de las escalas mencionadas en la sociedad chilena, para poder continuar la investigación, al igual que con estudios cuantitativos al respecto.

Ahora bien, el análisis realizado se encuentra con una limitación fundamental. Y es que muchos de los constructos presentados son contrastados con las experiencias de mujeres entrevistadas son, efectivamente, emprendedoras de alto impacto -consideradas exitosas-, de forma tal que las interpretaciones deben ser realizadas con cautela.

De la misma forma, cabe mencionar que las entrevistadas muestran un patrón de emprendimiento con una fuerte perspectiva de género, que debería ser analizado aparte y al margen de los constructos utilizados hasta el momento. Los factores expuestos pueden considerarse como factores genéricos en el análisis sobre la actitud emprendedora, pero si se quiere adoptar una perspectiva de género es necesario hacer un segundo análisis, más en profundidad, sobre los aspectos que caracterizan las motivaciones, percepciones y actitudes de la mujer emprendedora de alto impacto en Chile. Por ello, se presentará un segundo análisis de las entrevistas, que incorpora esta perspectiva.

ANÁLISIS 2 _ GÉNERO Y EMPRENDIMIENTO DE ALTO IMPACTO

Asumiendo las perspectivas de emprendimiento como un proceso y del género como una estructura social, se realizó un segundo análisis cualitativo de las entrevistas para identificar características comunes al grupo de emprendedoras que lideran emprendimientos de alto impacto en Chile. Como resultado, se identificaron dos discursos centrales que se catalogan como *motivación por el doble éxito y liderazgo consiente a la compatibilización*. A continuación se presenta una breve revisión de la definición de la psicología de género y sus implicancias en estudios del emprendimiento liderado por mujeres, así como las evidencias encontradas para cada discurso.

Ahl (2006) menciona que las investigaciones que buscan explicaciones individuales, como las que se pueden derivar por medio de herramientas como los factores FAMA, corren el riesgo de no llegar a incluir aspectos institucionales y sociales que afectan a mujeres y hombres. Aquí, el concepto de género *“se refiere a los factores psicosociales de ser hombre o mujer”* (Archer y Lyod, 2002; Korabik y otros, 2008; Unger, 1979; citados en Powell y Grennhaus, 2010). La literatura en la psicología de género propone que cada individuo construye un sistema de creencias personales basadas en las ideas que tiene acerca del género (Deux y LaFrance, 1998, citado en Powell y Grennhaus, 2010). Estos sistemas de creencias están basados en estereotipos asociados con cada sexo (Kite y otros, 2008), perspectivas sobre la identidad de género, y actitudes acerca del rol social de cada sexo.

Powell y Grennhaus (2010) presentan un resumen de las teorías psicológicas sobre el género, describiendo su aplicabilidad a las teorías del equilibrio entre trabajo y familia. Una de ellas, la teoría de roles sociales, explica las características psicológicas que contribuyen a los sistemas de creencias (Eagly, 1987; Eagly y Koeing, 2006; Eagly y otros, 2000 citado en Powell Grennhaus, 2010). Esta teoría explica que los sistemas de creencias basadas en género influyen en la división del trabajo entre los ámbitos familiar y laboral, que a su vez afectan las categorizaciones que se hacen del rol femenino *versus* el rol masculino. El rol femenino, usualmente, contiene características interpersonales y comunitarias; por contraste, el rol masculino se basa en características orientadas a tareas e independencia. Estas generalidades afectan a las perspectivas personales y sociales de los individuos.

Parte de este sistema de creencias basadas en género tiende a asumir el rol tradicional de la mujer como principal responsable de la crianza de los hijos y de las tareas de hogar. En el momento en que las mujeres entran en el mundo laboral, se ven obligadas a compatibilizar su rol profesional con su rol tradicional; asumiendo, de esta forma, un “doble rol” (Sánchez y Quiroga, 1995, citado en Figueroa y otros, 2009). De este modo, la invisibilidad del rol materno en el ámbito profesional causa una problemática para las mujeres en la conciliación de este doble rol (Caro y otros, 2004).

El enfoque en la exigencia de un doble rol para la mujer es de particular interés para las investigaciones en el ámbito de emprendimiento liderado por mujeres. Brush y otros (2009) explican que un modelo tradicional de emprendimiento, basado en los factores mercado, dinero y gestión, necesita ser extendido, considerando dos factores adicionales, la maternidad y el meso/macro ambiente, para representar de manera más completa el emprendimiento liderado por mujeres. El modelo propuesto, expandido de tres a cinco factores, provee una estructura fundamental para la investigación; no solamente por medio de cada factor a nivel individual, sino también, a través de la interacción entre los mismos.

El factor de ambiente meso/macro recoge las expectativas de la sociedad respecto al rol femenino. El ambiente meso se refiere al apoyo, servicios e iniciativas regionales que vinculan el ambiente macro con el nivel económico (Brush y otros, 2009). El ambiente macro, se refiere a sistemas políticos e influencias culturales o económicas, las cuales contribuyen a la formulación de expectativas de la sociedad acerca de los roles y las responsabilidades desde el punto de vista del género (Kantor, 2002; citada por Brush y otros, 2009). Esta socialización, basada en género, influye en los procesos de toma de decisiones de los individuos.

El objetivo de extender el modelo tradicional de emprendimiento es agregar una perspectiva de género a nivel de la familia. Se presentan los ambientes macro y micro separados, con la intención de indicar que el contexto social puede presentar ciertas diferencias de género, no económicas, las cuales afectan particularmente a los emprendimientos liderado por mujeres. *“Las organizaciones sociales, culturales e institucionales marcan no solamente cómo las mujeres perciben y toman decisiones estratégicas, sino también cómo estas mujeres y los otros perciben sus negocios. El factor de maternidad representa el concepto de familia, y cómo diferentes dinámicas familiares afectan a cada factor del modelo tradicional de emprendimiento”* (Brush y otros, 2009).

Tomando en cuenta lo anterior, se planteó este segundo análisis de las entrevistas usando la perspectiva del “género como un lente” (Green y otros, 2006), versus la perspectiva de “género como variable”, dominante en la literatura de emprendimiento (Lewis, 2006). Esto significa que el análisis está contextualizado en la perspectiva del género como estructura social (Brush y otros, 2009). Acker (1990) explica que *“la creencia en que la empresa y el emprendimiento son afectados por el género supone que las diferencias entre hombres y mujeres, desde lo masculino y femenino, apuntalan y son inherentes a consideraciones de la ventaja y la desventaja, la explotación y control, la acción y la emoción, el significado y la identidad”* (citado por Lewis, 2006). Brush y otros (2009) también añaden la necesidad de enfocar investigaciones del emprendimiento liderado por mujeres entendiendo éste como un proceso, agregando el enfoque de género. Se explica que tales enfoques servirán para arrojar luz sobre los factores de maternidad y de ambientes meso y macro y sus potenciales implicancias.

Discurso 1: Motivación por el doble éxito

El primer discurso identificado se denominó motivación por el doble éxito. Este discurso describe una perspectiva mostrada por las entrevistadas, basada en género, en la cual se percibe el emprendimiento como una valiosa oportunidad para conseguir éxito en el ámbito profesional y familiar. Las entrevistadas revelan claramente una alta motivación de logro en el mundo laboral, como se expuso en el **análisis 1**. Al mismo tiempo, esta motivación de logro está directamente influida por una percepción de género en dos maneras: primero, la necesidad de compatibilización del trabajo con el ámbito familiar y, segundo, el enfoque en el emprendimiento como una contribución social. Esta sección empieza con una corta revisión del concepto del equilibrio trabajo-familia, como está presentado en la literatura académica. Esto se sigue con una descripción de los temas expresados por las entrevistadas que forman el discurso motivación por el doble éxito. La presentación de resultados está organizada por el marco teórico de trabajo y familia descrito por Greenhaus y otros (2003), para catalogar los comentarios de las entrevistadas en las categorías de tiempo, compromiso psicológico, y satisfacción. Se incluye una breve conclusión que resume los resultados.

-Equilibrio trabajo-familia

El concepto de equilibrio trabajo-familia ha recibido gran atención en el mundo académico por parte de diferentes campos. Una de las teorías fundamentales en esta área de investigación es la teoría de fronteras (Clark, 2000)³⁵: *“una teoría que explica cómo los individuos manejan y negocian las esferas de trabajo y familia, y las fronteras entre ellas, para obtener un equilibrio”*. Se define el equilibrio de trabajo-familia como *“la satisfacción y el buen funcionamiento en el trabajo y en la familia, con un mínimo de conflicto de rol”*. Se explica que *“el equilibrio, una consecuencia de la gestión de fronteras y dominios, es casi inalcanzable, por definición, sin una identificación de los roles y las actividades asociadas a un compromiso en ambos dominios, trabajo y casa”*. Esto se refiere a la importancia de los roles sociales y la perspectiva de género para definir la afiliación con ambos dominios.

La teoría de fronteras tiene particular importancia en la presentación de los resultados de este análisis, ya que una de las proposiciones de esta teoría provee una explicación que apoya los resultados encontrados: aquellas personas *“que son participantes centrales, es decir, que tienen identificación e influencia en ambos dominios, tendrán mayor equilibrio de trabajo-familia”*. (Clark, 2000). De esta manera, el discurso motivación por el doble éxito propone que el crear la flexibilidad necesaria para compatibilizar el ámbito profesional con el familiar es una contribuyente a la motivación de crear sus empresas.

35. La teoría de fronteras fue introducida por Clark (2000). Para un resumen de esta teoría en español referirse a Román, Avendaño y Tomacic (2004).

El marco teórico de Greenhaus y otros, (2003) servirá como estructura general para organizar el análisis de las entrevistas desde la perspectiva equilibrio trabajo-familia. Menciona tres factores generales, los cuales influyen en este equilibrio: tiempo, compromiso psicológico, y satisfacción.

El análisis revela que el factor satisfacción, está profundamente ligado al factor tiempo. Esto se evidencia cuando el discurso de las entrevistadas se enfoca en la importancia de flexibilidad de horarios y en el valor del emprendimiento para cubrir la necesidad de poder compatibilizar horarios de familia y trabajo:

“Puros beneficios, complementar entre ser mujer, mamá, esposa, y profesional, desarrollando un emprendimiento, para mi ha sido clave”.

“Mi tiempo lo dispongo yo. Te lo juro que así, tengo una vida mucho mas cómoda”.

“Obviamente soy un modelo para mi hija. Soy una mama muy presente. Voy a buscar y a dejar a mi hija todos los días al colegio, hacemos tareas. Afortunadamente este trabajo permite manejar tu tiempo. Y yo he logrado ser muy eficiente con mi tiempo”...

Respecto al ámbito familiar, las entrevistadas muestran que las redes de apoyo familiar facilita la flexibilidad de horarios familiares. El tener miembros de la familia que compartan no sólo las responsabilidades domésticas, provee un soporte psicológico para poder atender las responsabilidades profesionales, cuando sea necesario.

“Mi marido...sin su apoyo yo no sé si estaría hoy en día en este camino, porque es difícil, emocionalmente... Mi marido es un apoyo constante, en la casa, en el apoyo con los niños, en las decisiones estratégicas”.

“¿Como me atrevo? Bueno, primero porque no estoy sola... quizás si estuviera sola, lo hubiese hecho, pero me hubiera demorado el doble”.

Este discurso resulta coherente con otros estudios que han identificado la flexibilidad en el horario laboral (Cifre y Salanova, 2004; Arriagada, 2005) y la coresponsabilidad familiar (Greenhaus y Parasuraman, 1999) como factores que facilitan el establecimiento de conciliación entre los dominios laboral y familiar (Figuerola y otros, 2009).

El discurso evidencia que el emprendimiento es una alternativa a la rigidez de horarios del trabajo en empleos tradicionales. Una de las entrevistadas explica su insatisfacción con los horarios de los empleos tradicionales:

“Para una mujer es de alta demanda, estás joven, sales de tu casa un cuarto para las siete de la mañana y llegas a tu casa a las siete y media de la tarde. Entonces cuesta mucho compatibilizar para las mujeres”.

El discurso motivación por el doble éxito da cuenta que las mujeres están usando el emprendimiento como una elección de carrera que provee flexibilidad para manejar las obligaciones familiares a través del manejo del tiempo. DeMartino y Barbati (2003) identificaron diferencias entre motivaciones de hombres y mujeres para elegir el emprendimiento, como elección de carrera. Los resultados muestran que los principales motivadores de carrera para las mujeres son la flexibilidad y el balance entre la carrera (profesión) con sus obligaciones familiares, mientras que estos factores fueron los menos relevantes para los hombres. Para ellos, la creación de riqueza es el factor motivacional más importante, mientras que las mujeres lo resaltaron como el menos influyente (Ortiz y otros, 2008).

Las entrevistadas detallan, en general, un sentimiento de optimismo respecto a ser emprendedoras, y en particular reflejan la flexibilidad de horarios de trabajo como una de las influencias más importantes en su satisfacción. Al mismo tiempo, algunas entrevistadas coinciden en señalar que el tener flexibilidad de horarios no significa en ningún caso una reducción de la jornada laboral. Al contrario, explican que el emprendimiento requiere un nivel de responsabilidad incluso más demandante que otras formas de empleo, por lo cual, inevitablemente, en algunas ocasiones se obstruye el equilibrio trabajo-familia.

“Mucho sufrimiento con los dos niños, muchos viajes, hice 15 viajes el año ante pasado y 12 el año 2010”.

“Hay mujeres que toman la decisión de ser emprendedoras...yo he decidido que por un lado tomo este emprendimiento con mucho esfuerzo y ganas, pero también tengo mi vida personal y no la voy a postergar por este tema profesional, ¡que lo he visto! Hay mujeres que deciden postergar su vida personal o familiar por el tema profesional. En mi caso yo he seguido con mi vida, avanzando, y tengo mis dos niños que son más chicos y es súper difícil porque eso significa que yo he estado en prenatal, posnatal, siempre trabajando, *online*, igual conectada. O sea, mi hijo tenía 15 días y yo ya estaba conectada con el trabajo. Es muy complejo, pero siempre se puede. Y esa es la característica de las mujeres, la perseverancia”.

Esta reflexión acerca de la responsabilidad empresarial se refiere a otro factor que afecta al equilibrio de trabajo-familia, que es el compromiso psicológico que genera el emprendimiento (Greenhaus y otros, 2003). En este contexto, el discurso de las entrevistadas describe el cómo resulta casi inevitable deshacerse de la preocupación por el trabajo:

“Flexibilidad, como una mujer emprendedora, tienes. Tiempo libre, disponible, no tienes. O sea, una persona que trabaja en una compañía, de lunes a viernes puedes ser muy comprometida, pero el viernes se va para su casa, y se acabó. Pero un emprendedor, no”.

“Si alguien no quiere tener responsabilidad, este no es el camino. No es el tiempo la limitante, la limitante es la aceptación de las responsabilidades que vas a tomar”.

Detallando con más profundidad el alto nivel de responsabilidad asumido como emprendedora, el discurso de las entrevistadas revela un segundo efecto de la perspectiva de género, al mencionar una responsabilidad a nivel social. De este modo, no solamente internalizan una responsabilidad económica por el bienestar de la empresa, sino también por el bienestar de sus empleados.

“La responsabilidad es enorme en el emprendimiento...porque yo tengo diez personas, diez familias, que están a mi cargo, ¿te fijas?, que dependen de lo yo estoy haciendo, de esta empresa”.

“Nunca más, nunca más te olvidas de tu empresa, de tus desafíos, de tu gente”.

A pesar del compromiso psicológico, representado por la carga de responsabilidad económica y social de sus emprendimientos, las entrevistadas muestran satisfacción con su elección de carrera. Como previamente se ha mencionado, esta satisfacción está profundamente ligado al factor tiempo: el emprendimiento provee la flexibilidad de horarios, para poder compatibilizar los ámbitos familiar y laboral.

Las entrevistadas también explican otras fuentes de satisfacción, que guardan relación con el optar por desafíos³⁶.

“Me fascina...nada me gusta más que el emprendimiento... partir, hacer que las cosas funcionen”.

“Entretenido, hay mucho desafío, mucho que hacer”.

Otro factor resaltado en las entrevistas, el cual se puede asumir como un posible contribuyente al factor satisfacción, es la seguridad, económica y emocional, brindada por el emprendimiento.

“Hoy en día uno nunca sabe cuanto vas a durar casado. No sabes que te va a pasar el día de mañana. Tus hijos se van y ojalá te quedes con algo en tu vida, como para hacer...tener hijos es una cosa maravillosa en la vida, pero es nada más un parte de la vida, los hijos hacen su vida después, y uno tiene que seguir haciendo cosas”.

El tema del balance entre trabajo y familia tiene una interesante conexión con la decisión de expandir un proyecto de emprendimiento. La tendencia femenina a dar prioridad a metas personales y sociales, antes que a metas profesio-

36. Nótese la relación con lo explicado sobre motivación de logro.

nales, puede resultar en un deseo de no querer hacer crecer sus negocios (Hisrich y Brush, 1987; Holmquist y Sudin 1990, citado en Fenwick, s.f.). Esta tendencia se puede corroborar en el siguiente testimonio:

“Mi negocio es súper escalable pero a mi siempre me ha gustado mantener el control. No quiero que se me vaya de las manos. Por eso yo prefiero un crecimiento constante, pero en tiempos manejables, a una cosa demasiado feroz que se me vaya de las manos. O sea, yo creo que en ese sentido me influye ser mujer. Porque yo pongo en la balanza todos los aspectos, a mi me encanta el emprendimiento, es un hijo más y yo quiero que le vaya bien y yo trabajo todos los días para ello y tengo alto nivel de metas y aspiraciones y por el otro lado tengo mi vida familiar y no voy a renunciar a eso, ni por todo el oro del mundo. Eso para mi es como un principio básico. Y yo quiero tener tiempo de ir a buscar mi niño al jardín. Y obviamente tengo una estructura en donde me facilito estas cosas. Yo vivo a una cuadra de la oficina y del jardín”.

El discurso motivación por el doble éxito resalta algunas perspectivas de las entrevistadas. Primero, se encuentra la preocupación de mantener un equilibrio entre los dominios de trabajo y familia. Entre lo más notable de este discurso se identifican aspectos que influyen en la satisfacción de las entrevistadas, de los cuales, el factor más importante es la posibilidad que brinda el emprendimiento de compatibilizar horarios para cumplir sus roles, que no está exento de dificultades. Segundo, se evidencia que la motivación de éxito va más allá del ámbito laboral, entendido como el rendimiento económico de su compañía, extendiéndose al ámbito familiar y también al ámbito social, hacia el éxito de los empleados y sus familias. Es importante subrayar que esta concepción holística de las mujeres incide también en la posibilidad de crecimiento de los proyectos de emprendimiento cuando lo que se busca es un cierto balance y estabilidad.

Discurso 2: Liderazgo basado en la compatibilización

El segundo discurso describe una particularidad en el estilo de liderazgo de las entrevistadas: liderazgo basado en la compatibilización. La entrevistadas emplean un modelo de negocios por medio del cual adoptan una responsabilidad social de proveer para sus empleados el tipo de flexibilidad que ellas desean, esto es, flexibilidad para compatibilizar el trabajo con el resto de sus vidas, como se encuentra detallado en el discurso motivación por el doble éxito. La teoría de fronteras de Clark (2000) sirve como una base teórica que explica la interacción entre la preocupación de las entrevistadas por la compatibilización y su estilo de liderazgo. Esta teoría define como los guardianes de las fronteras, “aquellos actores con una especial influencia en el momento de definir los dominios y sus fronteras, específicamente porque gozan de cierto poder”. De esta forma crean sus propias definiciones acerca de cada dominio, sea el de trabajo o el de familia, y aplican tales definiciones en su tipo de liderazgo. De esta forma, se podría decir

que las emprendedoras tienen el poder de definir el dominio de trabajo para sus empleados. La manera por la cual ellas deciden definir el dominio de trabajo está basada en sus experiencias y opiniones personales. Por medio de este discurso, las entrevistadas revelan una perspectiva del emprendimiento como una oportunidad para promover una mejor calidad de vida, no solamente para ellas mismas, sino también, para sus empleados. Este discurso es expresado claramente en la siguiente cita:

“Protejo mucho a que **mi gente** tenga los horarios, de forma que tenga después del trabajo su vida personal. No me gusta fomentar el sobre tiempo en absoluto. Hay que ser eficiente, por lo tanto hay horarios establecidos de entrada y salida, que ojalá todos respetemos para tener otras vidas”.

Por medio del discurso liderazgo basado en la compatibilización, las entrevistadas hacen referencia a una estrategia de mantener a los empleados conectados por medio de un sentimiento de pertenencia. Como se hacía referencia, la motivación por el doble éxito se extiende a esferas que no tienen que ver únicamente con lograr el éxito económico y la propia estabilidad familiar, sino también, de las personas que aportan valor y éxito a la compañía.

Teoría Relacional-Cultural

El discurso liderazgo basado en la compatibilización alinea la perspectiva de liderazgo y ciertos aspectos de la aplicación de la teoría relacional-cultural (RCT, por sus siglas en inglés) en el ámbito laboral, como presentaron Jordan y Romney (2005). La RCT está originada en el trabajo de Jean-Baker Miller, autora del libro *“Hacia una nueva psicología para mujeres”* (Miller, 1976), por medio el cual se propone un nuevo modelo de desarrollo humano, ligado con el movimiento feminista en la psicología³⁷. Una de las teorías fundamentales resultantes de tal esfuerzo es la teoría relacional-cultural (Jordan y Hartling, s.f.).

En la RCT se identifican prácticas relacionales que son inherentes en la socialización de las mujeres (Fletcher y Jaques, 1999). Miller (1976) propone que *“una característica central para el desarrollo femenino es el sentimiento interno de conexión con otras personas”*. La teoría relacional explica que la identidad y el valor personal están fundados en la habilidad de cada persona de hacer y mantener conexiones con otros (Buttner, 2001); las mujeres muchas veces se dedican a las relaciones con tal esfuerzo que *“una gran parte de sus vidas se centra activamente en participar en el desarrollo de otros”*.

Jordan y Romney (2005) aplican la RCT al mundo laboral. Ellas explican que las relaciones entre personas en una organización es un contribuyente fundamental al bienestar organizacional. Ellas describen la conexión entre la RCT y el mundo laboral de la siguiente manera: *“sugerimos que el profundo respeto entre las personas de una organización, cuando se da una relación de poder desigual (empleado versus jefe), es una manera de que puedan abrirse y dejarse influenciar el uno por el otro”*. De este modo, se logra el empoderamiento mutuo en el ámbito laboral, que involucra la toma de decisiones para incrementar la productividad colectiva y el sentimiento de bienestar. Aunque haya un claro y necesario reconocimiento de una estructura de poder y diferencias entre personas, existe la posibilidad de crecimiento mutuo a través de la interacción social. Así, esas personas en posiciones de *“poder sobre otros”* deben mantener un interés en el empoderamiento de las personas con menos poder. Fletcher (2001) explica que las prácticas relacionales ayudan a cumplir metas organizacionales por medio del uso de habilidades como *“receptividad, mutualidad, reciprocidad, y sensibilidad a contextos emocionales”*.

En el campo laboral existen visiones poco alentadoras acerca las habilidades relacionales de la mujer, fundadas en expectativas sobre el género. Fletcher (1999) alerta que tal enfoque no siempre está asociado a prácticas laborales eficientes. Por el contrario, un hombre que demuestre prácticas relacionales puede ser percibido como débil (citado en Jordan y Romney, 2005).

A pesar de estas visiones, en la comunidad de negocios este tipo de perspectiva ha estado cambiando; *“cada vez más organizaciones se están esforzando para reinventarse, movilizando la toma de decisiones hacia niveles inferiores, favoreciendo el trabajo en equipo y la colaboración y aplastando la jerarquía”* (Fletcher, 1999; citado en Jordan y Romney, 2005). Esta es una ola de cambios, la cual provee una gran oportunidad de creatividad y innovación para las emprendedoras.

37. Junto con otras psicólogas -Judith Jordan, Irene Stiver, y Janet Surrey- se continuó la discusión del desarrollo humano, al principio en relación con la experiencia solamente de la mujer, y eventualmente extendiéndose a representar la experiencia humana en general. En 1981 se crea el Stone Center en Wellesley College, el cual hasta la actualidad continúa esta exploración.

La presentación de este análisis abre espacio a la teoría relacional-cultural. Esto sigue con la descripción de los resultados, los cuales se presentan siguiendo el marco teórico relacional descrito por Fletcher (1999), usando las categorías de *preservación, empoderamiento mutuo, logro y creación de equipos*.

La dimensión preservación *“incluye actividades dirigidas a preservar la vida y bienestar del proyecto, a hacer lo necesario, así requiera el poner a un lado la agenda personal”* (Fletcher, 1999, citado en Jordan y Romney, 2005). Al reflexionar sobre el comienzo de su emprendimiento, una de las entrevistadas explica que la disponibilidad para llevar a cabo cualquier tarea necesaria fue esencial para el éxito de su compañía.

“Yo era un desastre, en el fondo, no sabía ni hacer facturas. O sea, entre todos hacíamos de todo. Y de a poco empecé a entender qué herramientas se usan para cada cosa... mucha informalidad... y de a poquito comenzó a ordenarse”.

La segunda dimensión denominada empoderamiento mutuo, se define como *“conducta destinada a permitir el logro y la contribución de otros”* (Fletcher, 1999, citado en Jordan y Romney, 2005). Esta dimensión recibió la mayor atención entre las entrevistadas de la siguiente manera:

“Y ojalá a estas personas (sus empleados), darles una oportunidad dentro de esta organización para que vayan ascendiendo. Además, me encanta darles oportunidades, a la gente nueva que llega, y, bueno, ojalá que todos sepan más que yo”.

“Siempre hemos beneficiado a la gente en la medida que la empresa puede y se les ha preguntado ¿dónde quieres estar?, ¿qué es lo que quieres?. Y en el fondo, dentro de las posibilidades, se les ha favorecido”.

“En esta empresa hay un estilo bastante de empoderar a los demás, de ser innovadores, en cómo tú aboradas a tus empleados, el *feeling* que tú das, ese derecho de poder trabajar bien, de opinar, de levantar la mano, de preguntar, de reclamar. Aquí hay mucha interacción a todo nivel, juegan *football*, vamos al gimnasio, etc. Yo me imagino que cualquiera se siente con la confianza de ir a mi oficina y quejarse por algo. Además, uno conoce a cada uno de los empleados, su nombre... las caras aún no son sin nombre en esta empresa”.

Otra entrevistada se refiere a la reciprocidad, al explica el valor de invertir en el desarrollo de los empleados. Para ella, el desarrollo de los empleados favorece la lealtad y ayuda a establecer una relación más positiva entre el empleado y su trabajo:

“Yo veo que en las grandes compañías la gente asume, esto es lo que tengo que hacer, lo que me toca hacer. Acá se genera un compromiso y lealtad al objetivo final, y eso yo lo valoro mucho; existe poca rotación de la gente más clave”.

Este empoderamiento mutuo se grafica en prácticas concretas:

“En ese aspecto soy súper generosa, y cada vez que puedo capacitar a una persona, lo hacemos. De hecho nosotros ayudamos a que treinta personas que trabajaban con nosotros sacaran el cuarto medio”...

La tercera dimensión se refiere al logro, es decir, “*el utilizar habilidades relacionales para aumentar logros propios*” (Fletcher, 1999, citado en Jordan y Romney, 2005). Las entrevistadas explican que su estilo de comunicación -el cual reconocen- específicamente como femenino, ha contribuido a sus éxitos en el ámbito de trabajo:

“Como mujer está la capacidad de comunicar. Aquí en las áreas técnicas, es muy común que las personas se envíen *e-mails* y tienen apenas una pared que los separa. No se paran, ni caminan, ni conversan cara a cara. Yo diría que como mujer, nosotras somos muy propensas a hacer todo lo contrario. Esa comunicación cara a cara para poder lograr lo que queremos...yo diría que eso me ha ayudado a lograr lo que necesito, a evitar conflicto, o tal vez a invocar el conflicto para lograr lo que necesito. Es un trabajo humano”.

“En todas las áreas que me toca ver acá, es esa *interface* humana, la que me ha ayudado a poder lograr lo que necesito”...

“Nosotros este año tenemos una reestructuración, que implica cambios organizacionales. Entonces yo creo que como mujer... tal vez precisamente es como mujer, el interés en ese tema. Es un tema femenino, un tema de emoción, de cambio, que me gusta”

“Yo creo que las mujeres tienen un don en la comunicación que es distinto. No te diría que los hombres no lo tienen. Pero que es capaz de percibir lo que el cliente puede llegar a...es el sentir lo que puede necesitar. También en la creación de equipos, una mujer se identifica más con lo que le pasa a todo el personal del equipo”.

La cuarta dimensión es la creación de equipos, “*acciones que fomentan actividades de grupo*” (Fletcher, 1999, citado en Jordan y Romney, 2005). Una entrevistada explica la importancia del trabajo en equipo en su dinámica empresarial:

“Nosotros funcionamos bastante como una banda de *rock*. No, nunca tanto, pero en realidad te iba a decir familia, pero es que tampoco es una familia, pero somos súper cercanos todos. Nos preocupamos de hacer cada cierto tiempo reuniones en que todos compartimos todo lo que estamos haciendo. No es la cosa individual, si no que es muy grupal y de equipo. O sea, siempre hay una persona que lidera, pero siempre hemos trabajado mucho en equipo...nuestra forma de crear empresas es sin jerarquía”...

La misma entrevistada agrega que el trabajo de equipo rinde más posibilidades para la creatividad, lo cual es un punto valorado por los clientes:

“Y en general, cuando nosotros vamos a los proyectos, vamos en pares. Por una cosa pragmática...si no está uno, está el otro. Y por una cosa de mostrar qué se pueden hacer, cuando hay dos cabezas pensando”...

Siguiendo esta misma idea, otra entrevistada en la industria tecnológica se refiere a la importante relación entre el trabajo de equipo y el éxito:

“Yo estoy muy contenta con el equipo de gente que tengo. Yo soy muy cercana a la gente, esta empresa es pequeña...creo que la gente es especial, la relación es transparente, el contarle en qué estás, en contarle tus dificultades, en contarle tus logros, en preguntarle ¿qué crees tú?... Muy participativo en las decisiones, escuchar mucho, compartir mucho. Entonces, es una empresa totalmente relacionada... y abierta. Estructuras de cargo siempre tiene que haber para que las decisiones tengan nombre y apellido, porque es bueno para el ordenamiento. Pero cuando tú tienes una base en la innovación, hay que trabajar... incorporando los conocimientos de todas las personas para lograr el éxito”...

Otra de la entrevistadas explica cómo el trabajo de empresa es intrínsecamente un trabajo grupal, aspecto muy relacionado con la construcción de valores organizacionales tratados anteriormente.

“Somos diez personas, y de estas diez personas está dependiendo hoy el sueño de querer ser grandes, de querer ser importantes, de querer ser libres... Lo que yo busco es que en esta empresa, nos sintamos bien, lo pasemos bien, nos guste lo que estamos haciendo, espacio para innovar, crear, pensar, cambiar, preguntar, flexibilidad en los permisos, siempre un equilibrio justo de dar y recibir”.

En relación al establecimiento de una cultura que promueve el trabajo de equipo, es importante resaltar el lenguaje utilizado por las entrevistadas, donde ellas se referían de forma personal con los empleados. Por ejemplo, una de las entrevistadas usa el término “mi gente” para hacer referencia a la compatibilidad entre el trabajo y vida personal de sus empleados:

“Protejo mucho el que mi gente tenga los horarios, de forma que tenga después del trabajo su vida personal.”

La implementación de un liderazgo relacional también contiene dificultades. Probablemente las características que permiten los aportes mencionados, entranban otro tipo de acciones más concretas y enfocadas.

“En los últimos años ha sido un aprendizaje como mujer, porque considero que es una debilidad más bien de mujer, no de profesional. El hecho de hacer el negocio y afrontar las cosas con el corazón tal vez un poco más que con el cerebro, o de ser una persona bien empática con el cliente versus ver las cosas más friamente. Lo que es poder separar lo que es emocional de cualquier aspecto de negocios. Es un proceso, yo diría, que debe afrontar cualquier mujer en el mundo de los negocios”....

Como líderes del ámbito laboral, las emprendedoras se vinculan por medio de este liderazgo relacional, de manera que crean una organización comunicada, abierta, que apoye las actividades de innovación y maximice el valor que se puede generar. Adicionalmente, asumen responsabilidades que van más allá de lo estrictamente laboral, como por ejemplo, la compatibilización de dominios por parte de sus empleados.

Conclusión

Como resumen, en el primer discurso de motivación al doble éxito, las entrevistadas expresan su valoración del emprendimiento basado en poder encontrar equilibrio entre sus vidas laborales y familiares, para ellas mismas y para sus empleados. Primero ellas describen la necesidad de compatibilizar para poder ser exitosas en ambos ámbitos: familia y labor. Además, especifican que a pesar de lograr tal flexibilidad de horarios por medio de sus emprendimientos, no implica una reducción de carga laboral. Mas bien se resalta el alto compromiso psicológico dado la constante preocupación por el progreso de su negocio. Segundo, las entrevistadas también presentan su emprendimiento como una oportunidad para innovar y crear estrategias de negocios los cuales permiten crear formas de organización flexibles dentro de un particular estilo de liderazgo, el cual se describe como parte del segundo discurso identificado en este análisis.

El segundo discurso describe un liderazgo basado en la compatibilización. Para lograr este estilo de liderazgo las entrevistadas describen estrategias alineadas con la teoría relacional-cultural aplicadas al ambiente laboral. Estas estrategias se enfocan en crear un ambiente de comunicación abierta para promover un sentimiento de empoderamiento entre empleados, con la creencia de que incrementa el bienestar, la creatividad y la innovación. La combinación de estas estrategias en general, hace ver a las entrevistadas como mujeres empáticas, comprensivas y humanitarias, y subraya la implementación de estas actitudes en el ámbito laboral como una fortaleza en su forma de liderazgo.

Por medio de este discurso las entrevistadas expresan insatisfacción con la inflexibilidad de horarios laborales en empleos tradicionales. A pesar de ciertas difi-

cultades, agradecen la flexibilidad de horarios aportada por sus emprendimientos, ya que les permite compatibilizar sus roles, y aprecian también la oportunidad de proveer este beneficio a sus empleados por medio de su liderazgo. Las entrevistadas reconocen un problema en el sistema laboral en Chile –los ámbitos laborales tradicionales no proveen un sistema organizacional en el cual se permite la compatibilización entre ámbitos laborales y familiares. Por medio de sus emprendimientos, estas entrevistadas han creado compañías para permitirse una mejor oportunidad de compatibilización y se han preocupado por innovar al crear estrategias que les permiten ofrecer este importante beneficio a sus empleados.

De esta manera, los discursos identificados en el **análisis 2 -motivación por el doble éxito y liderazgo basado en la compatibilización-** señalan la necesidad de crear más estrategias innovadoras en las empresas, que permitan la compatibilización entre los ámbitos de trabajo y familia. Tales innovaciones proveen una oportunidad para no sólo mejorar la condición de los trabajos tradicionales, sino también incrementar la posibilidad de surgimiento de emprendimientos liderados por mujeres.

Conclusiones

Una variedad de investigaciones han intentado estudiar la actitud emprendedora sin hallar un consenso sobre cuáles serían sus determinantes principales. A pesar de esto, tales esfuerzos han enfocado atención en ciertos elementos que posiblemente determinan una actitud emprendedora, los cuales se presentan en este estudio como parte de los factores actitudinales, motivacionales y auto-perceptivos (FAMA). Bajo este prisma, se revisaron las características de mujeres que lideran emprendimientos de alto impacto, tales como autoeficacia, locus de control, motivación de logro, propensión al riesgo, visión de oportunidades y construcción de valores organizacionales.

Entre los resultados más importantes de este análisis se identificó lo siguiente: las emprendedoras revelan altos niveles de autoeficacia emprendedora, influida por el ambiente micro-social –apoyo familiar, modelos referentes- y macro-social –pertenencia a redes.

Adicionalmente, las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto podrían tener un locus de control interno en la medida que asumen sobre sus hombros la responsabilidad total por su emprendimiento; en efecto, el hecho de fundar una empresa es un buen indicador de lo internalizada que se encuentran las atribuciones de este factor. Por su parte, la motivación de logro es una característica que queda de manifiesto de manera evidente en la búsqueda de excelencia, la capacitación permanente y el mejoramiento continuo de sus proyectos.

En cuanto a la propensión al riesgo, las emprendedoras revelan un cierto manejo del riesgo, en los cuales muestran una autoconfianza para sortear situaciones complejas y un cierto pesimismo moldeado por las circunstancias de incertidumbre existentes en una carrera emprendedora, por lo que la confianza en sí misma no se vuelve en una exagerada ilusión de control.

En este contexto, las emprendedoras auto-reconocen características que identifican como “ventajas” y “desventajas” femeninas, en un ambiente de los negocios, predominantemente masculino. Entre las primeras se cuentan: estilos de comunicación -empático, directo-, considerados como una expresión de sinceridad y confiabilidad para con sus clientes o empleados. Estas características reconocen “abren puertas” y en tal sentido, serían aspectos que generan valor a los proyectos emprendedores. Entre las desventajas está la perspectiva con que ellas enfrentan diversos procesos en la empresa tales como por ejemplo, el cierre de una negociación. Es aquí donde reconocen, han debido aprender reglas del ambiente de negocios que muchas veces no les resultan del todo natural, en las que deben esforzarse por la concreción y la separación entre los ámbitos del negocio y los vínculos personales, entre otros.

Este primer análisis mostró de manera evidente que las experiencias de emprendimiento de las entrevistadas fueron afectadas por la perspectiva de género. Existen diferencias culturales que hacen a la mujer poner el foco inevitablemente en construcciones sociales, en las cuales ellas han asumido un rol activo. Por esta razón, se vio necesario realizar un segundo análisis cualitativo para identificar las características, basadas en género, que afectan el emprendimiento femenino de alto impacto. Aquí se identificaron dos discursos centrales: motivación por el doble éxito y liderazgo basado en la compatibilización.

En el discurso motivación al doble éxito, las entrevistadas expresan, como una parte importante de su motivación a emprender, la necesidad de encontrar un equilibrio entre su vida laboral y familiar, aspecto que muchas veces tratan de extender a las prácticas laborales de la empresa en general. Cabe señalar que el grupo entrevistado está constituido por participantes que se encuentran en una etapa vital durante la cual su rol de madre tiene una relevancia importante en su discurso. En este sentido, para las mujeres, el ser “dueña de su tiempo” es un valor en sí mismo, que no implica una menor carga laboral en comparación a trabajar como asalariadas, sino muy por el contrario. En efecto, se resalta el alto compromiso psicológico del emprendimiento, dado la constante preocupación por el progreso de su negocio y la responsabilidad para con sus empleados.

El segundo discurso revela un liderazgo basado en la compatibilización, el cual posee estrategias alineadas con la Teoría Relacional-Cultural, aplicadas al ambiente laboral. Éstas se enfocan en crear un ambiente de comunicación abierta para promover un sentimiento de empoderamiento entre empleados. La combinación de estas estrategias, en general, hace ver a las entrevistadas como mu-

eres empáticas, comprensivas y humanitarias, y subraya la implementación de estas actitudes en el ámbito laboral, como una fortaleza en su forma de liderazgo que promueve la innovación. En efecto, su estilo promueve la dimensión colectiva/comunitaria y se focaliza en la capacidad de cada uno de los miembros de potenciarse mutuamente. Por su parte, su aproximación a la jerarquía, tiene más bien que ver con una cuestión de orden y de asignación de responsabilidades, que de *status*, del cual poseen cierto desapego.

El presente estudio contiene una variedad de limitaciones: primero, se debe tener en cuenta que las entrevistas proporcionan información bajo una lógica retrospectiva. En este contexto, se estarían relatando en tiempo pasado los hechos que acontecieron en distintas fases del proceso de emprendimiento, lo cual implicará cierto cuidado en su interpretación. En segundo lugar, merece la pena señalar, además, que es necesario contextualizar este análisis en un marco socio-económico y político más general. Como es bien sabido, no todas las personas tienen un igual acceso a las oportunidades, análisis sin el cual este capítulo pierde todo su sentido. En el **capítulo 3** se profundizará la situación de partida de las mujeres entrevistadas y las posibles barreras sociales y económicas a las que se han enfrentado.

Por último, existe una limitación llamada la “ceguera de género” puesto que la conducta de las mujeres es definida y evaluada por ellas mismas, según los estándares de una norma masculina invisible. La ceguera revela que ciertas mujeres niegan verse a sí mismas como participantes en un ambiente afectado por una desigualdad de género y piensan que es un tema ya superado. Este tipo de perspectiva neutraliza los efectos de género, e inhibe la identificación de los efectos de la misma en el emprendimiento liderado por mujeres (Lewis, 2006).

A partir de este análisis exploratorio es posible señalar que existen importantes oportunidades para futuras investigaciones en este tema, entre las cuales se subrayan la relación entre autoeficacia y expectativas de alcance del proyecto. Sería interesante ampliar este estudio desde la perspectiva del proceso emprendedor, y medir, de manera longitudinal la relación entre autoeficacia general, autoeficacia emprendedora, expectativas iniciales sobre el alcance del proyecto y crecimiento real del proyecto, a lo largo del tiempo. Se sugiere seguir por la vía de la validación de las escalas mencionadas, para poder continuar la investigación con estudios cuantitativos.

Bibliografía

Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4,2, 139-58.

Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), pp. 595-623.

Álvarez, G. (1998). Condiciones Motivacionales Internas para el Trabajo en Gerentes de la Ciudad de Caracas. *Analogías del Comportamiento*, 3, 53-78.

Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*, New York, Springer-Verlag.

Archer, J., y Lloyd, B. (2002) *Sex and gender*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press. (2nd ed.).

Arriagada, I. (2005). Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo. CEPAL, Naciones Unidas.

Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Baron, R. A. (2002). OB and Entrepreneurship: the reciprocal benefits of closer conceptual links. En B. M. Staw y R. M. Kramer (eds.), *Research in organizational behavior, An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 24, pp. 225-270, Oxford: Elsevier Science.

_____(1999). *El Rol de la Competencia Social en el Éxito Emprendedor*. Rensselaer Polytechnic Institute, Boston University.

_____(1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 15, 275-294.

Baron R.A, Frese M. y Baum J.M (2007). Research gains: benefits of closer links. En: Baron, Frese y Baum (eds.), *Psychology of entrepreneurship*, Society for Industrial and Organizational Psychology, The Organizational Frontiers Series.

Bates, T., Jackson, W.E. III y Joshson, J.H. Jr. (2007). Introduction to the special issue on advancing research on minority entrepreneurship. *Annals of the American Academy of Political Science and social Science*, Vol. 17, pp. 313-24.

Brockhaus, R. H. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, Vol. 23, Issue 3, p. 509-520 1980.

Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 5-30.

Brush, C. G., Bruin, A., y Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), pp. 8-24.

Busenitz, L.W., y Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.

Buttner, H. E. (2001). Examining female entrepreneur's management style: an application of a relational frame. *Journal of Business Ethics*, 29, 253-269.

Caro, P., Cruz, C., Wilson, A., y Hernández, T. (2004). Problemáticas que enfrentan las mujeres en el mundo laboral. *Agenda Ciudadana. Responsabilidad Social Empresarial y Género*.

Carton, R. B., Hofer, C. W., y Meeks, M. D. (1998). The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. Paper presented at the *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley.

Carver, Ch. (1997). *Teorías de la Personalidad*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Cassidy, T. y Lynn, R. (1989). A multifactorial approach to achievement motivation: The development of a comprehensive measure. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 301-312.

Chóliz, M. (2004). *Psicología de los motivos sociales*. Universidad de Valencia.

Cid H., Orellana, Y., y Barriga (2010). Validación de la escala de autoeficacia general en Chile. *Rev Med Chile*; 138: 551-557.

Cifre, E., Salanova, M. (2004). Estrategias de conciliación familia/trabajo: Buscando la calidad de vida. *Estudios Financieros*, 259, 11-154.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: a new theory or work/family life. *Human Relations*, 53 (6), pp. 747-770.

Clark, T., Varadarajan, P.R. y Pride, W.M. (1994). Environmental management: the construct and research propositions. *Journal of Business Research*, 29, 23-38.

Cromie S. (1987). Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. *Journal of organizational behavior*.

Dakduk, S., Jiménez, V., y Ramos, E. (2009). Relación de variables sociodemográficas y psicológicas con el significado del trabajo. En: *Multidisciplinary Business Review*, Vol. 2, Nº 1, Diciembre 2009.

De Charms, R., y Carpenter, V. (1968). Measuring motivation in culturally disadvantaged school children. En: H. Dlausmeirer y G. O´Hearn: *Research and development toward the improvement of education*. Madison: Educational Research Services.

De Noble, A., Dong, J., y Sanford, B. E. (1999). *Entrepreneurial Self-Efficacy. The Development of a Measure and its Relationship to Entrepreneurial Action*. San Diego State University.

De Noble, A., Jung, D. y Ehrlich, S. (1999). Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurial actions. Trabajo presentado al Comunicación presentada en el *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Waltham.

De Martino R. y Barbato R. (2003). Differences between women and men MBA entrepreneur exploring family, flexibility and wealth creation as career motivators. *Journal of business venturing* 18, 815-832.

Deaux, K., y LaFrance, M. (1998). Gender. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske, y G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4th ed.), vol. 1: 788 – 827.

Deci, E.L. (1975), *Intrinsic motivation*, N.Y.: Plenum Press.

Denmark, F. L., y Paludi, M. A. (2008). *Psychology of women: A handbook of issues and theories*, Westport, CT: Praeger, (2nd ed.).

Dyer, J.W.G. (1994). Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2): 7-21. McGraw-Hill.

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

Eagly, A. H., Beall, A. E., y Sternberg, R. J. (2004), *The psychology of gender*, New York: Guilford Press (2nd ed.).

Eagly, A. H., y Koenig, A. M. (2006). Social role theory of sex differences and similarities: Implication for prosocial behavior. En: K. Dindia y D.J. Canary (Eds.), *Sex Differences and Dimilarities in Communication* (2nd ed.): 161–177. Mahwah, NJ: Erlbaum

Eagly, A. H., Wood, W., y Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En: T. Eckes y H. M. Trautner (Eds.), *The Developmental Social Psychology of Gender*, 23-174. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Eddleston, K. A., y Powell, G. N. (2008). The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences. *Journal of Business Venturing*, 23, 244-253.

Empretec (1998). *Características y Competencias Emprendedoras*, Caracas; CORPOINDUSTRIA y Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Capítulo Venezuela.

Entrialgo, M., Fernández, E., y Vázquez, C. J. (1999). El Perfil Empresarial y la Participación en el Capital: Un Estudio Para el Empresario Español. En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8 (3), 81-92.

Fenwick, T. J. (2002a). Transgressive desires: new enterprising selves in the new capitalism. *Work Employment and Society*, 16(4), 703-23.

(2002b). Lady, Inc: women learning, negotiating subjectivity in entrepreneurial discourses. *International Journal of Lifelong Education*, 21(2), 162-77.

Fenwick, T. J. (s.f.). *Women entrepreneurs: a critical review of the literature*.

Fernández Laviada, A., y Rueda Sanpedro, M. I. (2011). La actitud emprendedora: una década de investigación y análisis de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cantabria. En: *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*.

Fletcher, J. (1999). *Disappearing acts: gender, power and relational practice at work*. Cambridge, MA: MIT Press.

Fletcher, J., y Jaques, R. (1999). *Relational Practice: An Emerging Stream of Theorizing and its Significance*. Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management.

French, E. G. (1955). Some characteristics of achievement motivation. *Journal of Experimental Psychology*, 50, 232-236.

Frese, M., y Rauch, A. (2001). *Psychology of entrepreneurship*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science.

Góngora, E. y Reyes, I. (2000). El Enfrentamiento a los Problemas y el Locus de Control. En: *La Psicología Social en México*, 8, 165-172.

Greene, P.G., Brush, C.G., y Gatewood, E.J. (2006). Perspectives on women entrepreneurs: past findings and new directions. En: Minitti, M. (Ed.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth*, Vol. 1, Praeger, New York, NY.

Greenhaus, J., Collins, K., y Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. En: *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.

Greenhaus, J. H., y Parasuraman, S. (1999). Research on work, family and gender: Current status and future directions. En: G. N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender and Work*, Thousand Oaks, CA, US: Stage.

Hans, T. (2000). A meta-analysis of the effects of adventure programming on locus of control. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 30(1), 33-60.

Hattie, J. A., Marsh, H. W., Neill, J. T., y Richards, G. E. (1997). Adventure Education and Outward Bound: Out-of-class experiences that have a lasting effect. En: *Review of Educational Research*, 67, 43-87.

Heckhausen, H. (1967). *The anatomy of achievement motivation*. N.Y.: Academic Press.

Heckhausen, H., Schmalt, H.D., y Schneider, K. (1985). *Achievement Motivation in Perspective*, Academic Press Inc. London.

Hisrich, R., y Brush, C. (1987). Women business owners: A longitudinal study. En: N. Churchill et al., (Eds.), *Frontiers of business ownership research*, Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.

Holmquist, C. y Sundin, E. (1990). What's special about highly-educated women business owners? En: *Entrepreneurship and Regional Development*, 2, 181-193.

Jaén, I. (s.f.). Una revisión teórica de los valores en el estudio de la intención emprendedora. Proyecto de Investigación de Excelencia "Valores e Intenciones Empresariales", (Ref. Po8-SEJ-03542), financiado por la Consejería de Innovación Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía.

Jiménez, A. J., González, C. E., Pavez, D. R. (2009). Satisfacción Familiar y Laboral de Mujeres con Distintas Jornadas Laborales en una Empresa Chilena de Servicios Financieros. *Acta Colombiana de Psicología* 12 (1): 77-83.

Jordan, J., y Hartling, L. (s.f.). *The Development of Relational-Cultural Theory*. Jean Baker Miller Training Institute.

Jordan, J., y Romney, P. (2005). Women in the workplace: an application of relational-cultural theory. *Psychotherapy with Women*, 11, pp. 198-214.

Kantor P. (2002). A sectorial approach to the study of gender constrains on economic opportunities in the informal sector in India. *Gender & society*. June 2002.

Kahneman, D., y Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecast: A cognitive perspective on risk taking. En: RP. Rumelt, D.E Schendel, y D.J. Treece (Eds.), *Fundamental issues in strategy: a research agenda* (pp.71-96). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Katz, J. (2007). Education and training in entrepreneurship. En: Baron, Frese y Baum. *Psychology of entrepreneurship, Society for Industrial and Organizational Psychology, The Organizational Frontiers Series*.

Kite, M. E., Deaux, K., y Haines, E. L. (2008), Gender stereotypes. En: F. L. Denmark y M. A. Paludi (Eds.), *Psychology of Women: A Handbook of Issues and Theories: 205–236*. Westport, CT: Praeger (2nd ed.)

Kluckhohn, C. K. M. (1951). Values and value orientations in the theory of action. En T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433), Cambridge, MA, Harvard University Press.

Korabik, K., McElwain, A. K., y Chappell, D. B. (2008). Integrating gender-related issues into research onwork and family. En: K. Korabik, D. S. Lero, y D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of Work-Family Integration*, 215–232. Amsterdam: Elsevier

Langowitz, N. y Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 31, Issue 3, pp. 341-364.

Lee, D.Y., y Tsang, E. W. (2001). The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth. En: *Journal of Management Studies*, vol. 38 (4), pp. 583-602.

Lee-Gosseling, H. y Grise, J. (1990). Are women owner-managers challenging our definitions of entrepreneurship? An in-depth survey, *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), 423-33.

Lewis, P. (2006). The quest for invisibility: female entrepreneurs and the masculine norm of entrepreneurship. En: *Gender, work and organization*, 13(5), 453-69.

Luna-Arocas, R. (2003). El papel de la motivación financiera y la motivación de logro en la dirección estratégica de recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y economía de la Empresa*, 12 (1), 205-216.

(2002). Análisis del concepto multidimensional de la motivación de logro de Cassidy y Lynn. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Vol. 12, 113-127.

Luna-Arocas, R., y Li-Ping Tang, T. (2001). Segmentos de empleados según la motivación de logro. *Revista de Estudios Empresariales*, 9, 161-170.

Markman, G. D., y Baron, R.A. (1998). Social Skills and Entrepreneurs Financial Success: Evidence that the Ability to Get Along with Others Really Matters. En: *Frontiers Entrepreneurship Research*.

Marsh, H. W. y Richards, G. E. (1986). The Rotter Locus of Control Scale: The comparison of alternative response formats and implications for reliability, validity and dimensionality. *Journal of Research in Personality*, 20, 509-558.

_____(1987). The multidimensionality of the Rotter I-E Scale and its higher order structure: An application of confirmatory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 22, 39-69.

Mayoral, L., Salvador, C. M., y Errandoso, F. (2010). Informe de Investigación en modo divulgación: Auto-eficacia Emprendedora en el sector tecnológico.

Meier, R, y Masters, R. (1988). Sex Differences and Risk-Taking Propensity of Entrepreneurs. En: *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, 1988.

McClelland, D.C. (1989). Estudio de la motivación humana, Madrid: Narcea.

_____(1985). *Human Motivation*, N.Y.: Scott, Foresman and Co.

_____(1960). *La Sociedad Ambiciosa*. Madrid; Ediciones Guadarrama.

McClelland, D.C., Atkinson, R., Clark, R., y Lowell, E. (1953), *The achievement motive*, New York: Appleton.

McClelland, D.C., y Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motive pattern and longterm success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.

McClelland, D. C., y Liberman, A. M. (1949). The effect of need for achievement on recognition of need-related words. *Journal of Personality*, 18, 236-251.

MacKinnon, D. (1975). IPAR's contribution to the conceptualization and study of creativity. En: Getzels, J. y Taylor, I. A. (1975). *Perspectives in creativity*, Chicago, Aldine.

Méndez, J. L. (2010). Limitantes socioculturales de la estrategia emprendedora. *Emprendedores y Desarrollo Económico*.

Miller, J. B. (1976). *Toward a new psychology of women*. Boston: Beacon Press.

Morales, J. F., y Gaviria, E. (1990). La motivación social. En: S. Palafox y J. Vila (Coords.), *Motivación y Emoción, Tratado de Psicología General*, Alhambra Universidad.

Moriano, J. A. (2001). *La Conducta Emprendedora*. Depto. Ed. Psicología de las Organizaciones, UNED.

Moriano, J. A., Palací, F. J., y Morales, J. F. (2006). Adaptación y validación en España de la Escala de Autoeficacia Emprendedora (EAE). *Revista de Psicología Social*, Volumen 21, Número 1, Enero 2006, pp. 51-64(14).

Moriano, J. A.; Palací, F. J. y Trejo, E. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de Psicología Social*, vol. 16, no 2.

Moriano, J. A., Sánchez, M.L., y Palací, F. J. (2004). Un Estudio Descriptivo sobre los Emprendedores en España, la República Checa y Bulgaria. En: Roig, S. et al. (Eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*, Servei de Publicacions Universitat de Valencia, cap.10, pp. 161-178.

Moriano, J. A., Zarnowska A., y Palací, F. J. (2007). *Entrepreneurship as a process*. En: Juan Antonio Moriano León and Marjan Gorgievski (Cords.), *Psychology of Entrepreneurship: Research and Education*, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Mueller, S. L., y Conway Dato-On, M. C. (2008). Gender-role orientation as a determinant of entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Volume 18(1):3-20.

Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age*. Oxford: University Press.

Muñoz, A. (1997). *El Perfil Emprendedor del Universitario Español*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum-Escorial, Fundación General de la Universidad Complutense de Madrid.

Ortiz, C., Duque Y. V., y Camargo, D. (2008). Una revisión a la investigación en emprendimiento femenino. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión*, Vol. XVI (1), pp. 85-104.

Pihkala, T. y Vesalainen, J. (2000). *Barriers to entrepreneurship - educational opportunities*. Paper presented at the IntEnt 2000 Conference, July 11 - 13, Tampere.

Powell, G. N., y Greenhaus, J. H. (2010). *Academy of Management Journal*. Vol 53(3), pp. 513-534.

Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006 (2006/962/CE). Propuestas de recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Diario Oficial de la Unión Europea L 394/17.

Robinson, P., Stimpson, D., Huefner, J. y Hunt, H. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4), 13-32.

Román, J. A., Avendaño, C. B., Tomicic, S. A. (2004). Mujer, trabajo y familia: metáforas para repensar la subjetividad contemporánea. *Persona y Sociedad*, 18(3), pp. 321-344.

Romo, M. (1997). *Psicología de la creatividad*, Barcelona: Paidós.

Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. En: *Psychological Monographs*, 80, Whole No. 609.

Sánchez, M. y Quiroga, M. (1995). Relación entre satisfacción familiar y laboral: Variables Moduladores. En: *Anales de psicología*, 11(1), 63-75.

Schumpeter, J. (1911). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Shapero, A. (1984). The Entrepreneurial Event. En: *The Environment for Entrepreneurship*, Lexington, Mass: Lexington Books.

Shapero, D., Schwartz, C., y Astin, J. (1996). Controlling ourselves, controlling our world: psychology's role in understanding positive and negative consequences of seeking and gaining control. En: *American Psychologist*, 51, 1213-1230.

Shaver, K. G. y Scott, L. R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 23-45.

Silva, M. F., Garrido, E., y Sánchez, J. C., (s.f.). El impacto del ambiente social en la mentalidad de auto-eficacia del emprendedor – Un estudio pragmático. *Investigación en Psicología del Consumidor*.

Simon, M., Houghton, S.M., y Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perceptions, and venture formation: How individuals decide to start companies. En: *Journal of Business Venturing*, 17, 1-20.

Singh, G., y De Noble, A. (2003). Views on Self-Employment and Personality: An Exploratory Study. En: *Journal of Development Entrepreneurship*, vol. 8 (3), pp. 265-281.

Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. En: *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61 (4), pp. 335-340.

Stewart Jr., W.H. y Roth, P.L. (2007). A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. En: *Journal of Small Business Management*, vol. 45, Issue 4, pp. 401-421.

Turner, J. C., y Oakes, P.J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology: with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25.

Unger, R. K. (1979). Toward a redefinition of sex and gender. En: *American Psychologist*, 34: 1085-1094.

Unger, R. K. (eds.) (2001). *Handbook of the psychology of women and gender*. New York: Wiley.

Uribe Prado, J. F. (2000). Locus de Control: ¿A quién Atribuimos el Control de Nuestros Actos? En: *Laboral N° 98*, México.

Utsch, A., Rauch, A., Rothfuss, R., y Frese, M. (1999). Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: On the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. *Journal of Small Business Management* 37(3): 31-41

Valiña, M.D., y Martín, M. (2004). Razonamiento pragmático. En: M., Carretero, y M., Asensio (Coords.), *Psicología del pensamiento, Psicología y Educación*, Madrid: Alianza Editorial.

Wendt, H.-W. (1955). Motivation, effort, and performance. En: D. C. McClelland (Ed.), *Studies in motivation* (pp. 448-459). New York: Appleton-Century-Crofts.

Zhao, H., Seibert, S.E., y Hills, G.E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.

Zimbardo, P.G. (1985). *Psychology and life*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.

Capítulo 3:

FACTORES SOCIOLOGICOS QUE FACILITAN Y/O DIFICULTAN EL EMPRENDIMIENTO DE ALTO IMPACTO LIDERADOS POR MUJERES.

Denisse Sepúlveda y Adrián Leguina

A Introducción

El emprendimiento de alto impacto es una actividad de gran importancia para la economía, aunque en una dimensión individual es muy reducido, más aún cuando se evalúa la participación de mujeres. Según estimaciones del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) apenas un 12,1% del emprendimiento inicial, liderado por mujeres, es de alto impacto, mientras que esta misma cifra alcanza un 26,1% en el caso de hombres (Amorós y Poblete, 2011). Más aún, desde hace poco tiempo atrás se han realizado en Chile estudios que aborden la temática³⁸. Por lo tanto, como se señaló en el **capítulo 1**, se está haciendo referencia a una población muy reducida de personas, las cuales no han sido caracterizadas y analizadas anteriormente, a pesar de su relevancia para la sociedad.

Por otro lado, es reconocido que existen factores sociales, culturales y económicos que generan diferencias entre individuos. Muchos de ellos, son los responsables de las desigualdades subjetivas y objetivas en toda la estructura social³⁹. A su vez, estos factores tienen continua influencia sobre las decisiones cotidianas, generando diversas motivaciones para enfrentar la decisión de emprender,

38. CEEM (2005), Cortés (2007), Amorós y otros (2011).

39. Para mayor información ver Sepúlveda (2010) y Sepúlveda y Leguina (2011).

y además, influyen sobre los tipos de emprendimientos⁴⁰ que los individuos son capaces de realizar.

Por esta razón, es interesante indagar y analizar acerca de las barreras de ejecución y resultados que han traspasado las mujeres para insertarse en la lógica del emprendimiento de alto impacto. Estas características producen la existencia de diferencias entre tipos de emprendimientos, y responden a factores sociales y culturales exógenos, que a su vez, influyen sobre las posibilidades que poseen las emprendedoras.

Posteriormente, se profundizará en el análisis de las características en mujeres que lideran emprendimientos de alto impacto. Para comprender de mejor manera los factores que las identifican, se dividirá el análisis en dos partes: factores socioculturales que tienen relación con la educación, el origen familiar, las redes de contactos y el significado de los apellidos, que en algunos casos, tiene lugar en este análisis. Por último, se analizará desde la mirada de los estudios de género, cómo el emprendimiento afecta el rol público/privado de la mujer, y además cómo afecta la producción y/o reproducción de sus tareas laborales, demostrando que el género es una barrera en sí mismo.

Finalmente, se profundizará en los resultados, buscando generar una discusión que oriente a la comprensión del fenómeno del emprendimiento de alto impacto y dando algunos lineamientos para disminuir las barreras que impiden que todo individuo, especialmente la mujer, pueda optar por una carrera emprendedora, específicamente de alto impacto.

B La lógica del emprendimiento: barreras y factores que propician y/o dificultan esta actividad

En los capítulos anteriores ha sido ampliamente definido el concepto de emprendimiento de alto impacto. El objetivo para esta sección, es tratar de llevar la discusión a una dimensión más holística, buscando comprender desde una lógica social el proceso del emprendimiento, y como ésta puede determinar las oportunidades de éxito que tienen las emprendedoras.

El emprendimiento puede ser analizado en tres niveles separados e interrelacionados: individual, grupal y organizativo. Un análisis global del emprendimiento no debe dejar de lado que estos importantes factores se encuentran influenciados por el entorno donde habitan las personas, y donde finalmente será desarrollada la actividad emprendedora. Por lo tanto, en palabras del sociólogo francés Pierre

40. Se refiere a diferentes rubros, modelos de negocio y resultados económicos.

Bourdieu, el campo social⁴¹ donde interactúen los sujetos tendrá influencias sobre los niveles individuales, grupales y organizativos de la actividad emprendedora.

Figura 1. Esquema conceptual de actividad emprendedora y sus barreras



Fuente: Elaboración propia

La **figura 1** resume el marco conceptual en el que se desarrollará este capítulo, donde se busca, en primer lugar, identificar en qué circunstancias del proceso emprendedor es posible encontrar barreras que impidan lograr un emprendimiento de alto impacto. Los factores sociales y culturales -además de los factores analizados en el capítulo anterior- afectarán a la forma en que los emprendedores las superan, e incluso, impedirán que algunos logren concretar un negocio exitoso.

Para determinar qué factores caracterizan a las mujeres emprendedoras de alto impacto, es necesario primero comprender el mecanismo de gestión del emprendimiento. En este sentido, el **capítulo 2** explica con gran detalle las características que presentan las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto desde el punto de vista actitudinal, motivacional y autoperceptivo. Este aspecto se encuentra muy relacionado con el objetivo de este capítulo, buscando caracterizar la lógica del emprendimiento a través de la existencia de una serie de factores sociales,

41. Se entiende por campos sociales "a una red o configuración de las relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones definen objetivamente su existencia y las determinaciones que imponen a sus ocupantes, ya sean agentes o instituciones, por su situación actual y potencial en la estructura de la distribución de las diferentes especies de poder o capital, cuya posesión implica el acceso a las ganancias específicas que están en juego dentro del campo y, de paso, por sus relaciones objetivas, con las demás posiciones (dominación, subordinación, etc.)."

culturales de las emprendedoras de alto impacto. Se asume que esta interrelación tiene la capacidad de influenciarse recíprocamente, es decir, aspectos socioculturales tienen la capacidad de alterar (positiva o negativamente) las motivaciones y mecanismos para emprender, en búsqueda de potenciar la puesta en marcha del negocio. Contrariamente, diversas motivaciones y mecanismos para emprender pueden tener el poder para modificar (positiva o negativamente) características socioculturales en las emprendedoras para facilitar la puesta en marcha del negocio.

De cualquier forma, el objetivo que buscan las personas con una idea de negocio es concretarlo. Es en este punto donde detectamos la existencia de múltiples barreras, entre las cuales se destacan, especialmente para países en vías de desarrollo: *“restricciones financieras, falta de acceso a la tecnología, limitaciones en procesos de gestión, falta de acceso a la difusión, falta de servicios de comercialización y limitaciones en posibilidades de crecimiento”* (Basargekar, 2007).

En términos generales, los aspectos mencionados anteriormente parecen cubrir gran parte de la problemática de la falta de emprendimiento de alto impacto, pero no permiten caracterizar a nivel personal a las emprendedoras dentro de la lógica de la creación y desarrollo de sus negocios. Al respecto, es posible identificar, cómo las emprendedoras se ven afectadas por distintas barreras a través del proceso de desarrollo de sus actividades. En esta lógica se encuentra la existencia de una primera barrera, la cual se ha denominado “barrera de ejecución”, la que se definirá como la barrera que deben enfrentar las ideas de emprendimiento, antes de convertirse en un negocio formal. Esta primera dimensión se debería a una serie de aspectos, entre los cuales –además de no lograr adecuadas características socioculturales, motivaciones y mecanismos suficientes– existen aspectos económicos (financiamiento) y educacionales. Entonces, se puede afirmar que esta primera barrera corresponde a la no posesión de recursos tangibles que impiden la materialización del negocio, y debe necesariamente ser superada por todo emprendedor que desee tener su propio negocio.

Una vez puesto en marcha el negocio, se encuentra la existencia de una nueva barrera, la cual se ha denominado “barrera de resultados”, y corresponde a las características socioculturales específicas -intangibles- que maximizan las posibilidades que el nuevo negocio sea de alto impacto económico. Dentro de esta barrera se encuentran elementos como redes de apoyo formales (instituciones públicas y/o privadas) e informales (familiares y/o amigos), educación específica para el emprendimiento, capacidad de innovación y reconocimiento de ideas de negocio, por nombrar algunas. Cabe señalar que no todos los emprendedores buscan y/o quieren superar esta barrera. Es necesario recordar que el emprendimiento de alto impacto se encuentra definido en esta investigación, por aspectos económicos de crecimiento en la facturación y creación de empleos, que los convierten en negocios relevantes para el país. Por lo tanto, el ser un emprendedor de alto impacto puede ser visto como una alternativa, siempre que se pueda superar la barrera de resultados y se desee maximizar el éxito económico. En cambio, el emprendimien-

to de bajo impacto, puede ser visto como una alternativa, pero para muchos emprendedores es la única opción disponible, debido a la imposibilidad de superar la barrera que limita sus resultados. Al respecto es interesante destacar que las definiciones de un “éxito no económico” son ampliamente subjetivas, por lo que es posible encontrarse con emprendedores que pueden considerarse exitosos, aunque esto no se vea reflejado en términos exclusivamente financieros. Incluso se puede hablar de diferencias entre expectativas y resultados económicos entre hombres y mujeres que pueden reflejar algún tipo de diferencia en este sentido (Chell y Baines, 1998).

Una vez comprendida la lógica de las barreras, se puede retomar la idea inicial del campo social. Desde este punto de vista, el entorno de cada una de las emprendedoras tendrá influencia sobre sus características personales, como expectativas y visión de negocio, pero adicionalmente esto producirá diferencias en la “intensidad” de las barreras. Personas de entornos muy propicios para el emprendimiento (familia de emprendedores, nivel educacional adecuado para la actividad y posesión de recursos económicos) facilitarán las posibilidades de que la emprendedora pueda optar y lograr con éxito su actividad. Por otro lado, personas sin estas posibilidades verán una mayor dificultad en superar estas barreras, y en muchas ocasiones deberán utilizar mecanismos adaptativos para suplir la falta de algún recurso.

Una barrera particular que enfrentan las emprendedoras es la de género, la cual es teorizada como parte del campo social y dificultará, en mayor o menor medida, la superación de las barreras de ejecución y de resultados de mujeres en comparación a hombres con las mismas características (Winn, 2005). Aunque un número significativo, y cada vez más alto, de mujeres abandonan sus profesiones para realizar sus propios negocios, se estima también que una gran proporción de ellas se verán obligadas a abandonar la actividad (Ncube y Wasburn, 2010). Diversos factores pueden explicar estos hechos; como se señaló en el **capítulo 1**, las mujeres a menudo tienden a percibir de forma más desfavorable las condiciones para emprender en el país en comparación a los hombres (Langowitz y Minitti, 2007).

Lo anterior, es posible extrapolarlo a la necesidad de políticas diferenciadas incluso entre mujeres. Como lo señala Malanova y otros (2007), *“si los inconvenientes en la dotación inicial de recursos limitan las expectativas de crecimiento de las empresas de mujeres, entonces la política y gestión pública debe dirigir su atención a remediar estos obstáculos estructurales al crecimiento. Pero, si las mujeres dan forma a sus objetivos de negocio y expectativas de crecimiento basado en diferentes experiencias de socialización, se necesita un enfoque más matizado para que los emprendimientos femeninos alcancen su potencial de crecimiento”*.

Entonces, la diferenciación de género y entre emprendedoras, serán fundamentales para la caracterización de las emprendedoras de alto impacto. Todas ellas han debido lidiar de una u otra forma con la desigualdad, aunque finalmente han logrado resultados iguales o mejores que hombres en sus mismos rubros.

C Factores socioculturales que rodean a las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto

Al analizar las entrevistas de las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto escogidas para esta investigación, es posible encontrar una serie de características que develan el cómo se han estructurado sus emprendimientos. Por un lado, se encuentran los factores socioculturales, que tienen directa relación con la educación, el origen familiar y las redes de contactos.

Los escritos del sociólogo francés Pierre Bourdieu proporcionan un esquema analítico mucho más amplio para indagar los factores socioculturales de las mujeres emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto, permitiendo trabajar desde la perspectiva del individuo a través de la metodología cualitativa. Para ello, se utilizarán conceptos que tienen relación con la construcción de identidad de las emprendedoras.

Se utilizará la definición de *habitus*, que se entiende como “*sistemas de disposiciones duraderas, estructuras estructuradas que están predispuestas a funcionar, como estructuras estructurantes, es decir, en tanto que principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas a su fin sin suponer la búsqueda consciente de fines y el dominio expreso de las operaciones necesarias para conseguirlos, objetivamente reguladas y regulares, sin ser para nada el producto de la obediencia a reglas, y siendo todo esto, objetivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un jefe de orquesta*” (Bourdieu, 2000). Desde este concepto, se analizará la reproducción social de las emprendedoras.

Además se utilizará el concepto de capital, el cual permite distinguir las posiciones de los sujetos dentro de cada campo social, es decir, si un sujeto tiene ciertos niveles y tipos de capitales, se encontrará en cierto campo social, lo que determina diferencias entre individuos. Dentro de los capitales que define Bourdieu, se encuentra el capital cultural, que corresponde a “*los bienes culturales transmitidos por las diferentes acciones pedagógicas (AP) familiares, cuyo valor varía con la distancia entre la arbitrariedad cultural impuesta por la AP dominante y la arbitrariedad cultural inculcada por la AP familiar dentro de los distintos grupos o clases*” (Bourdieu y Passeron, 1990).

Otro capital importante de investigar es el capital social, que se define como: “*la suma de los recursos, actuales o potenciales, correspondiente a un individuo o grupo, en virtud de que éstos poseen una red duradera de relaciones, conocimiento y reconocimientos mutuos más o menos institucionalizados*” (Bourdieu y Passeron, 1990). Este capital está conformado por las redes sociales de los sujetos, por ende, se pretende visualizar el tamaño de las redes sociales y laborales de las emprendedoras. Dentro

de las redes sociales se encuentran: los amigos y conocidos que conforman una red orgánica de ayuda, las instituciones públicas, la familia y los compañeros de trabajo.

Un tercer capital es el simbólico, que se destaca por ser *“una propiedad cualquiera, fuerza física, valor guerrero, que, percibida por unos agentes sociales dotados de las categorías de percepción y valoración, que permiten percibirla, conocerla y reconocerla, se vuelve simbólicamente eficiente, como una verdadera fuerza mágica: una propiedad que responde a unas “expectativas colectivas”, socialmente constituidas, a unas creencias, ejerce una especie de acción a distancia, sin contacto físico”* (Bourdieu, 1997). Este capital tienen la cualidad de orientar en términos de la (auto) percepción que tiene las mujeres en cuanto a su identidad de emprendedora y cómo esta percepción influye en la construcción de las relaciones dentro del trabajo y el hogar.

Por último, se encuentra el capital económico, el cual en sociedades modernas domina los otros tres capitales, definiendo la posición y estrategias de los sujetos, para integrar el campo social de acuerdo a la acumulación material y económica. Aquí se integran variables como ingreso, posesiones materiales y categorías ocupacionales.

Los conceptos de Bourdieu son parte fundamental del análisis de esta investigación, puesto que propone variables que permiten ampliar y enriquecer la perspectiva de análisis sociocultural. Esto significa que cubre todos los aspectos relacionados con la vida cotidiana de las emprendedoras de alto impacto.

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTADAS DESDE LA MIRADA SOCIOCULTURAL

Desde el concepto de *habitus*, se puede observar que una parte de las emprendedoras entrevistadas provienen de familias con cierto nivel de recursos, y están insertas en un mundo no muy diferente al que se desarrollaron. La otra parte de las emprendedoras entrevistadas proviene de familias de clase media que lograron a través de la educación, posicionarse de una mejor manera para acceder al emprendimiento. Además, la gran mayoría han estado influidas por la lógica del emprendimiento, principalmente a través de la familia de origen. Por lo tanto, se reproduce la situación económica a través del emprendimiento o bien la mejora. Es decir, para estas entrevistadas el emprendimiento es una práctica estructural, y en otros, constituye una ayuda a surgir.

“Tengo muy buenos consejos, de grandes personas, de personas mayores. Mi papá y mi suegro, fueron empresarios”.

En cuanto al capital cultural de las emprendedoras, se constató que gran parte de él se explica por la trayectoria profesional de los padres, mismos que han realizado actividades de emprendimiento y/o cuentan con un grado de educación elevado. Así, las emprendedoras cuentan con educación universitaria y en algunos casos, de postgrado⁴², aunque también se da el caso de algunas que no

42. En el capítulo 1 se caracteriza el nivel educacional de estas emprendedoras (anexo 3).

ejercieron su profesión bajo un concepto tradicional, embarcándose en actividades de emprendimiento, donde aplican sus capacidades genéricas.

Igualmente, para ellas es fundamental el tiempo familiar y personal, -parte del capital cultural-, pues es el momento para estar con su familia y su entorno cercano. Es decir, las emprendedoras poseen la ventaja de poder disponer de un espacio para realizar actividades acordes a su vida personal, en comparación con otros trabajos, puesto que tienen una red de apoyo que facilita esta dinámica.

“Yo delego mucho, confío mucho en las personas, no sé si es bueno o malo pero prefiero vivir así, si no estaría muerta de miedo....delego montones, también quiero tiempo para mi, tengo una vida social intensa, marido, hijos, tengo un montón de cosas y en el fondo es la única manera de hacer todo en mi vida es que delegue mucho”.

Por otro lado, el hecho de integrar familias con trayectoria emprendedora, inmediatamente se convierte en un capital en el cual invertir, pues han compartido de cerca las experiencias de emprendimientos de su familia de origen y pueden dimensionar lo que implica poseer un negocio. Además, conocen la parte positiva y negativa de emprender. Por lo tanto, las emprendedoras de alto impacto gozan de un alto capital cultural que puede ser un factor determinante en el éxito en sus propios emprendimientos.

“Mi papá ha sido emprendedor toda la vida, ha tenido millones de negocios, en el que muchas veces le ha ido muy bien y muchas, muy mal. Ha sido hiperkinético y hombre vendedor innato... mi mamá a la par con él, apoyándolo mucho en sus negocios y después ella también haciendo sus negocios en forma independiente”.

Otra variante del capital cultural, es la capacidad de innovación que tienen las emprendedoras. Como también se señaló en el **capítulo 1**, todas las entrevistadas tienen un alto nivel de innovación en sus negocios a distintos niveles, ya sea en sus estrategias de ventas, incorporando nuevas tecnologías o la organización dentro de sus empresas. Esta capacidad de innovación tiene relación con la especificidad del área en que trabajan, puesto que, en ocasiones, son áreas poco exploradas y explotadas por el mercado, y además tiene relación con las experiencias adquiridas de su entorno social.

Al analizar el capital social, es posible encontrar que es uno de los elementos más interesantes de las mujeres que lideran emprendimientos de alto impacto, es el contar con un entorno protector que propicia la actividad de emprendimiento. Este entorno protector comienza con la familia y/o esposo, donde la figura masculina tiene un rol importante en la construcción de auto-confianza en el momento de emprender⁴³. Posteriormente, cuando el emprendimiento está en proceso de consolidación, y cuando ellas se han probado a sí mismas, el entorno protector apare-

43. Este concepto se tratará con mayor profundidad en la parte de análisis de género.

ce nuevamente, pero esta vez es representado por las redes de trabajo, donde los hombres se sitúan en los puestos más altos en la jerarquía institucional.

“Tengo un marido que es un santo, yo te diría que mi marido fue de mucho apoyo, es un hincha espectacular... de hecho, todo el logo de la empresa lo hizo él. Me ayudó cuando yo estaba sola, o sea incondicional”.

“Mi socio actualmente es el gerente general, que yo feliz le cedí el puesto. No tengo ninguna aprehensión. Para mucha gente puede ser... *“bueno, si tú formaste la empresa, ¿cómo no eres el gerente general?”*. Yo digo: , una es muy sabia y se da cuenta de sus limites. Y, además, una quiere también, disfrutar un poco de la vida, o sea, ¿por qué puro trabajo? si, al final, fui gerente general varios años también”.

Desde el concepto de capital simbólico se puede observar que las entrevistadas están insertas en un campo social, donde la construcción de su identidad se basa en elementos de su entorno social. Por ejemplo, en el caso de algunas de las emprendedoras, el provenir de familias con cierto poder económico las posiciona en un lugar privilegiado para ejercer el emprendimiento. El apellido también es un símbolo de *status*, es una señal de pertenecer y acceder a cierto lugar privilegiado, que otros no pueden. Poseer una red de contactos desde el entorno familiar, es un factor que a través del tiempo genera éxito en su empresa, aunque no condiciona, porque finalmente la elección de carrera y el aprovechamiento de esas ventajas es, más bien personal. Por lo tanto, la construcción social de su entorno, influye significativamente en la manera en cómo las emprendedoras se posicionan y también influye en el éxito que ellas puedan tener.

Finalmente, del análisis del capital económico de las emprendedoras se desprende que la situación económica determina en gran parte su elección de carrera y sus posibilidades de éxito. En efecto, éste permite la realización personal donde es posible aplicar conocimientos y desarrollar los deseos e inquietudes que poseen.

“Yo tuve la suerte de poder ser “mantenida” un buen rato, y eso permitió que yo emprendiera”.

“Cuando salió la venta en esta empresa, mi papá me dijo: bueno, te ayudo con un poco de plata, parece que has logrado algo...la venta no era menor y partimos difícil, pero la cosa fue creciendo y creciendo”.

“Yo venía haciendo investigación en la universidad y los proyectos de investigación y los temas eran muy atractivos para la industria, entonces se acercaron inversionistas a ofrecer la asociatividad y uno de ellos quiso formar una empresa. Yo primero no me atreví, yo quise ser...más bien ayudarlos, siempre uno desde la universidad, yo fui diez años profesora asociada a la universidad, entonces uno más bien quiere cumplir un rol social, entonces yo al principio pensé...¡yo te ayudo!,

armo la empresa, soy tu consultora, pero finalmente tuve que hacerme cargo de la empresa y ahí, me incorporé como socia”.

Desde el punto de vista sociocultural, podemos concluir que las mujeres que lideran emprendimiento de alto impacto, poseen ventajas que es difícil de generalizar a las demás tipos de emprendedoras, puesto que poseen un capital cultural y social que es difícil de imitar. Además, la mayoría de ellas está familiarizada desde pequeña en el mundo del emprendimiento, por lo cual, los valores empresariales y de trabajo no les son ajenos. Por otro lado, cuentan un soporte familiar, laboral y educacional que facilita las labores en el trabajo y su posterior éxito. Entonces, el hecho que las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto sean pocas, es netamente por un orden cultural y estructural, y por esta razón es tan difícil traspasar la barrera de resultados en este tipo de emprendimientos. De esta forma, las políticas públicas orientadas a propiciar la generación de emprendimientos, deberían aproximarse a la problemática a través estrategias, que busquen atenuar el efecto que estos factores simbólicos tienen sobre las posibilidades de éxito en potenciales nuevas emprendedoras.

D Barreras de género de las emprendedoras de alto impacto

En segundo lugar, se analizarán los conceptos vinculados con las relaciones de género de las emprendedoras en su lugar de trabajo y el hogar. La definición de género, se encuentra involucrada en todas las disciplinas de investigación, proporcionando nuevos elementos para comprender la sociedad. Pero para llegar a ser tan importante como lo es hoy, la perspectiva de género ha tenido que involucrarse de forma paulatina en las discusiones de índole social.

Estas discusiones comenzaron a tomar auge en la década de 1960, *“cuando los movimientos feministas incursionaron en las distintas disciplinas del pensamiento. Estos movimientos abarcaron puntos importantes. Abordaron temas de índole político como aborto, pastilla anticonceptiva, derechos laborales de la mujer, violencia intrafamiliar y discriminación”* (Sepúlveda, 2009).

La norteamericana Eleonor Leacock plantea que en términos de producción y reproducción, las mujeres contribuyen económicamente en las sociedades, y que su *status* no depende de su rol como madres ni de su participación en el ámbito privado, *“sino que más bien depende de su acceso a los recursos, la condición de su trabajo y la distribución de los productos de sus trabajos”* (Montecino, 1996). La autora afirma que *“cuando se toma en consideración el tipo de decisiones tomadas por las mujeres, se pone de manifiesto el papel público y autónomo de la mujer. Su condición no era literalmente de igualdad respecto al hombre, sino respecto a lo que ellas mismas representaban, es decir, personas de sexo femenino, con sus propios derechos, obligaciones y responsabilidades, con una función complementaria a la del hombre, pero en ningún caso secundaria”* (Lea-

cock, 1978). Estas lecturas “*develaron dos tendencias acerca de la interpretación del mundo, vislumbrando la existencia de etnocentrismo⁴⁴ y androcentrismo⁴⁵ en sus postulados, dando a entender que el género femenino estaba invisibilizado en los escritos y la historia de la sociedad, a pesar de ser la mitad de la población mundial*” (Sepúlveda, 2009).

En la década de 1980, una segunda generación de feministas comienza a plantear una discusión acerca de la universalización del concepto “mujer”, tratado por las posturas y teorías de la primera generación de feministas. “*Ellas se percataron de la existencia de varios conceptos de lo que es ser mujer, puesto que estos dependen del contexto social y la trayectoria personal de cada una. Por ejemplo, en Latinoamérica es distinto ser mujer que serlo en Europa, pues los contextos y trayectoria de vida resultan diferentes, así como la conformación familiar. Por ende, aquella universalización no satisfacía a las feministas que no calzaban con el perfil de mujeres de países desarrollados, quienes además tenían un status social alto*” (Sepúlveda, 2009).

Por otro lado, también se cuestionaba la universalización de la mujer como un ser subordinado, puesto que en todos los estudios realizados, la posición de la mujer aparecía como inferior respecto al hombre. Por ende, se llegó a la conclusión de que había que estudiar a la mujer en su entorno cultura, debido a que en otras culturas, la posición de la mujer puede estar en igualdad o en superioridad con respecto al hombre. Además, algunos fenómenos sociales propios de cada país, pueden influir de manera positiva o negativa en la posición de la mujer en la sociedad, puesto que estos nacen en un contexto determinado y afectan de forma diferente a los sujetos, dependiendo su posición en la escala social. De igual manera, no todas las mujeres tienen similares características, por lo que algunas están en mayor desventajas que otras (Sepúlveda, 2009).

Todas estas discusiones dieron como resultado la integración de la categoría de género en los estudios de las ciencias sociales, dando una distinción conceptual, referida a la diferencia entre el sexo y el género; el primero tiene relación con atributos biológicos de las personas, mientras que el segundo tiene relación con una construcción social de lo que es ser femenino y lo que es ser masculino. “*Así el sexo se hereda y el género se adquiere a través del aprendizaje cultural*” (Montecino, 1996). Para la mexicana Teresita De Barbieri, el sistema sexo-género “[es] un conjunto de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual antomofisiológica y que dan sentido a la satisfacción de los impulsos sexuales, a la reproducción de la especie humana y en general al relacionamiento entre las personas” (De Barbieri, 1996).

A partir de la definición de la categoría género, se distinguen dos enfoques de análisis. El primer enfoque se denomina “construcción simbólica del género”. Esta perspectiva otorga los parámetros necesarios para analizar la relación entre los

44. Consiste en ubicar a occidente como eje central de la cultura. Es decir, imponer los paradigmas de la cultura dominante hacia otros tipos de cultura.

45. Corresponde a una jerarquización de la mirada masculina de la realidad, excluyendo a las mujeres del nivel de comprensión, e invisibilizando lo femenino.

símbolos sociales y las relaciones de género, visualizando la estructura de prestigio⁴⁶ y poder dentro de las relaciones. El género es considerado como sistema de prestigio, puesto que existe un nivel de *status*, resultado de la división social del trabajo, en la cual se vincula a los hombres con el ámbito público y a las mujeres con el ámbito privado, jerarquizando los espacios de poder. “*La idea de sistema de prestigio se elaboró a partir de los conceptos de Max Weber (1974) sobre los sistemas de status, como una de las dimensiones de la desigualdad social*” (Sepúlveda, 2009).

Por otro lado, existe una dualidad en las relaciones y en la construcción de lo femenino y masculino, donde el que posee poder y dominio (hombre) ejerce su hegemonía sobre el “otro” (mujer). Ejemplo de estas conocidas metáforas dualistas son: naturaleza/cultura, público/privado, etc. Cada sociedad construye una escala de valores y jerarquías en términos de estas asociaciones y le otorga un nivel de prestigio a lo femenino (Sepúlveda, 2009).

El segundo enfoque analítico se denomina “construcción social del género” o “función social del género”. Propone un análisis desde la división sexual del trabajo. Su mayor representante es Eleanor Leacock; quien, como ya se señaló rechaza la idea que el *status* de la mujer está directamente relacionado con su función de madre y esposa, y refuta la distinción público/privado. De esta manera, busca instalar las relaciones de producción como modo de análisis para comprender la posición de la mujer en la sociedad, estableciendo tipologías para entender las jerarquías socioeconómicas y sexuales (Montecino, 1996).

Para efectos de esta investigación, ambos enfoques son primordiales, puesto que otorgan elementos que darán marcos interpretativos para analizar las relaciones de género dentro del trabajo y hogar, estudiando en concreto la identidad de las emprendedoras, identificando sus nociones de *status* y poder económico.

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS DESDE LA MIRADA DE LOS ESTUDIOS DE GÉNERO

Desde el punto de vista de “construcción social del género”, en primer lugar se puede observar que el emprendimiento se caracteriza por ser un espacio masculino, donde recientemente las mujeres se han incorporado en esta área. Más aún, las emprendedoras de alto impacto han logrado traspasar las barreras de género y desarrollarse profesionalmente en las cúpulas del poder económico. Es decir, existiría hoy en Chile una etapa de transición para la mujer, de pasar de tareas reproductivas (labores domésticas) a tareas productivas (generar recursos económicos), relacionada socialmente a las labores del hombre. Entonces, según esta mirada, las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto tendrían acceso a los recursos, su condición de trabajo sería óptima e incluso, en algunos casos, logran desarrollar emprendimientos de gran envergadura.

46. Corresponde a un conjunto de posiciones de los sujetos. A su vez, está vinculado a la escala de valoración social; entrega los mecanismos donde los sujetos logran obtener sus posiciones sociales y posee en sí misma todos los elementos de la escala social (Montecino, 1996).

“La inversión inicial fue de 100 millones de pesos, logramos un proyecto que nos permitió hacer escalamiento en el desarrollo que habíamos hecho, para llevarlo a nivel masivo y ahí esta institución nos aportó el 60% de la inversión y nosotras pusimos el 40 % ...ahora facturamos casi 3 millones de dólares”.

“Hoy día tenemos gente en Perú, oficinas nuestras en Perú, Colombia y México y este año abrimos una oficina en Hong Kong, vamos a empezar a exportar nuestra tecnología a Asia y estamos viendo oportunidades en Asia sur, Medio Oriente y África. Yo diría entre el 2011 hacia el 2014 es nuestra etapa de globalizarnos, de una empresa internacional a una empresa mundial”.

Ahora desde la mirada de la “construcción simbólica del género” es posible analizar la estructura de *status* y prestigio para las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto. Aquí es posible observar que existe un cambio del *status* en ellas, puesto que cuando iniciaron su proyecto de negocio, éste no era tan valorado como cuando ellas alcanzaron el éxito. Además, cuando comenzaron su negocio la mayoría de las entrevistadas no tenían experiencia en el área del emprendimiento, por lo que dificultaba más aun su inserción a la esfera pública. Por lo tanto, a pesar que las emprendedoras de alto impacto traspasan la división sexual del trabajo, no siempre gozan del mismo nivel de reconocimiento que un hombre en su misma posición.

“Entrevistadora: ¿tu marido tuvo alguna influencia en tu deseo de emprender? Entrevistada: nada, al revés, fue como... cuando le dije mi idea... él me dijo vaya, si tiene un problema usted me llama y páselo bien, que bueno que haga algo, para que se entretenga, que tenga un *hobby*. Lo tomó totalmente *light*... yo creo que debe haber dicho... yo le puedo decir a mis amigos que compren sus productos, no sé”.

“Cuando yo comencé, era muy difícil encontrar ayuda en Chile, o sea la gente es muy recelosa, tú te das cuenta que tienes que mejorar...no existían instituciones, ¿qué es lo que había? grandes empresas que tienen su departamento muy cerrado, o que tú no tienes acceso y ¿cómo te contactas con esas personas que saben? y además obviamente son recelosos, - y es natural que cuidan sus secretos o sus fórmulas-, no es que yo fuera a pedir fórmulas, sino que ¿cuál te conviene más?, ¿comprar esta máquina o la otra? o ¿quiénes te proveen esta materia prima?... para uno comprar a mejor precio...mirando bajo ese punto de vista, uno está muy solo te fijas”.

Por otro lado, cuando las emprendedoras que ya alcanzaron una posición exitosa, muestran una alta valoración de su rol privado, bajo un concepto tradicional. Incluso ya no quieren estar a cargo de toda la empresa y comienzan a delegar tareas y focalizar su área de trabajo. Esto se debe por un lado, a que se encuentran en un momento estable en su carrera laboral y pueden dedicar más tiempo al hogar y a la familia.

“A mi me encanta el emprendimiento, es un hijo más y yo quiero que le vaya bien y yo trabajo todos los días para ello y tengo alto nivel de metas y aspiraciones y por el otro lado tengo mi vida familiar y mi vida privada y no voy a renunciar a eso, ni por todo el oro del mundo. Eso para mi es como un principio básico. Y yo quiero tener tiempo de ir a buscar mi niño al jardín. Y obviamente tengo una estructura en donde me facilito estas cosas. Yo vivo a una cuadra de la oficina y del jardín”.

Por otro lado, como se mencionaba en los factores socioculturales, las emprendedoras de alto impacto poseen un entorno protector en ámbitos laborales, que facilita delegar tareas y funciones. Este entorno protector se caracteriza por ser netamente masculino, padres y maridos que aportan capital, hermanos que son socios o alianzas estratégicas, que implican un rol masculino en los funcionarios de alta confianza, con puesto de poder.

“Nosotras hemos diseñado el destino de esta compañía, hoy día ya no somos mayoritaria, por lo tanto el destino de esta compañía se decide con otros directores y que tienen el control de esta compañía. Lo que queremos es que la empresa siga en la senda que estaba, estructuralmente no queremos que cambie, ya que tenemos un valor y ese valor no lo queremos transar y lo que hemos tratado de mantener el valor e ir construyendo...la capacidad de estar en el día a día, en lo que estamos y tratar de ver el futuro el cual queremos prosperar, es un juego que es difícil de administrar, porque necesitas los recursos dirigidos para lo que viene después...con las figuras que sean necesarias para cuidar lo que hemos construido”.

Entonces ¿hasta qué punto las mujeres pueden controlar los medios de producción?

Respondiendo a las preguntas anteriores, una justificación que se puede desprender y puede ser profundizada, es que los discursos de las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto dan señales que el emprendimiento es más complejo de lo que aparenta ser. Desde el punto de vista del género, ellas han traspasado las barreras de resultados y de género, visualizándose como mujeres exitosas profesionalmente. Sin embargo, se observa también que están insertas en un mundo jerárquico, conservador y tradicional, donde el rol de la mujer tiene una relación predominante con su posición privada y reproductiva dentro del sistema de género imperante.

La actividad del emprendimiento no juega en contra del papel tradicional de la mujer en la sociedad, puesto que las emprendedoras no dejan a un lado las tareas del hogar y el rol de madres y esposas al desarrollar su opción de carrera. Esta idea se encuentra relacionada al discurso de motivación al doble éxito tratada en el **capítulo 2**. Además, en términos comparativos, el emprendimiento tiene una posición inferior que otro tipo de trabajos, desde el punto de vista de la estructura de poder ocupacional⁴⁷.

47. Según las escalas de estructura ocupacional clásicas (Erickson y Goldthorpe; 1992), puestos de trabajo como gerentes y directores de grandes empresas, otorgan una posición social más alta que manejar una empresa propia. Aunque ellas pertenezcan a la misma clase de servicio que sus parejas, su posición relativa será inferior, puesto que incide su condición de género. Desde este mismo punto de vista, realizar una actividad emprendedora otorga una mayor posición social que una ocupación que requiere un menor nivel educacional, o que posee bajos niveles de responsabilidad y autonomía.

Por lo tanto, el emprendimiento no es una actividad que cambie o amenace la estructura de prestigio y poder masculina.

Siguiendo la misma línea, al analizar las motivaciones de las entrevistadas, se encuentra que la necesidad económica no es el principal factor para emprender, y paradójicamente son las emprendedoras que más ganancias obtienen en sus negocios. Los factores que influyen en la decisión de emprender son: el desarrollo personal, la oportunidad repentina de negocio, la capacidad de innovar y la utilización del tiempo para ocio⁴⁸.

“Todo se va dando en la vida, yo estudié diseño industrial...te prometo que cuando estaba en la universidad, ni siquiera sabía lo que era un emprendedor, no estaba de moda...ahora en la universidad es imposible que no te hablen de emprendimiento. Así que salí de la universidad y siempre tuve muchas ganas de hacer cosas, decoraba y me iba muy bien...pero era ¡lo que no quería hacer de mi vida!... después hice algún par de cosas, un sitio *web*, en la época que también era una locura, nadie tenía computador y menos *Internet*, pero le fue bastante bien, aunque no lo supimos manejar porque éramos puros diseñadores y la cosa no funcionó mucho más allá. Fue un bonito intento, creo que desde ahí -aunque no tenía en la mente la idea que yo era emprendedora- empecé a hacer negocios, estaba todo el tiempo haciendo eso, sin darme cuenta. De pronto fue ¡ahhh, esto es emprendimiento, esto me gusta hacer! Yo no lo tenía en mente, no lo visualizaba. Piensa que yo me casé, tuve hijos, estuve trabajando un tiempo con mi papá, quería aprender, hice creo que un par de clases en (...), pero el negocio me gustaba mucho más que el diseño, el que haya estudiado diseño fue como casi estar cinco años haciendo nada. Entonces encontraba esto que amaba y me gustaba”.

Además, si bien el emprendimiento puede ser visto en un nivel inferior que otros empleos, a su vez, genera mayor *status* en su círculo social, puesto que actualmente está generalizada y arraigada la idealización de que una mujer moderna y exitosa es una mujer multifacética, que tiene diferentes tareas y deberes que se pueden compatibilizar en su diario vivir. Desde esta perspectiva, las emprendedoras de alto impacto calzan en este perfil, puesto que es una opción que está de moda, es un trabajo flexible que les genera ganancias económicas y no pierden sus roles de madres y esposas. Adicionalmente, retomando el análisis de las motivaciones, desde el punto de vista sociológico, lo más relevante de la actividad de emprender es que les otorga un mayor prestigio social, debido a que no cualquier persona se decide a emprender, ya que es una actividad riesgosa, lo cual seduce mucho a las emprendedoras entrevistadas. Entonces, ser exitosa produce una compensación mayor, puesto que superan todas las expectativas de negocio y además son capaces de sobrevivir a los cambios y presiones del entorno laboral, y cuando se obtiene un nivel profesional valorado, las posiciona en otro *status* social. El vínculo con el riesgo y los desafíos se puede visualizar claramente en los siguientes relatos:

48. Todas las motivaciones mencionadas, se encuentran entre las principales razones para emprender declaradas por emprendedoras de alto impacto (ver capítulo 1), excepto la utilización del tiempo libre que se desprende de los discursos de las entrevistadas.

“El emprendimiento es sinónimo de riesgo 100%, el emprendimiento es riesgo económico y profesional. En Chile es mal mirado el fracaso, en Estados Unidos una persona que ha fracasado en el emprendimiento es valorado, porque tiene experiencia y ¡vamos con el otro emprendimiento! en Chile es un fracaso, entonces emprender es riesgo económico, profesional y emocional, porque ¡es que estás cansada!, es complejo emocionalmente emprender, entonces la persona que emprende se la juega por el riesgo y arriesgas todos los días. Yo vivo al lado del riesgo, no le tengo miedo, tiene que ser un riesgo responsable por supuesto, porque tú tienes familia, entonces el riesgo tiene que estar delimitado, por lo menos así nosotros lo hemos visualizado de esta forma, en que no hipoteque la estabilidad de tu familia, no puedes poner “toda la carne a la parrilla”, entonces en mi caso yo he puesto todo lo que es mi costo de oportunidad”.

“La capacidad de ser una emprendedora, la capacidad de moverte dentro de la empresa para tener un gran impacto interno. He podido cambiar mi rol interno varias veces, y eso a raíz de que yo necesité crecer profesionalmente en un área y aprender más. El hecho que tuvimos un crecimiento, me permitió hacer ese cambio...entonces me quedé en la empresa, porque en un momento donde no estaba muy feliz y me pregunté a mi misma, bueno ¿qué quiero hacer?, la respuesta fue no sé, entonces como no sabía, me quedé ...¡que también pasa!, entonces a mi me gustan mucho los desafíos, los nuevos clientes, o sea los desafíos que vienen con mantener una empresa viva y exitosa por diez años. Entonces cuando uno ve que tiene un nuevo desafío, se anima también, es como una droga, un poquito de adrenalina, una está cómoda también con la inestabilidad, una está cómoda con cosas que son inseguras y lo ve más bien como un desafío en vez de pensar con temor, ¿que vamos hacer?”

Asimismo, la educación juega un papel fundamental en las emprendedoras. Por un lado, el poseer educación general y específica al emprendimiento, es un requisito para tener éxito en su negocio. Por otro lado, los niveles educacionales también juegan a favor de las emprendedoras en el sentido del empoderamiento, debido a que mientras más estudios posean, resultan ser más independientes al momento de emprender.

“Entrevistadora: ¿te ha complicado ser mujer en un área tan masculina?”

Entrevistada: No fijate, no para nada, yo pensé que sí podía influir, pero no. Yo creo que por el tema que estamos trabajando en estos momentos, el problema es tan importante, que pesa más la cabeza que el cuerpo. No sé cómo decirlo de otra manera, las personas que están allí son gente inteligente que se sienta en una mesa en tratar de buscar una solución a algo, entonces no me pesa ser mujer”.

“Me ha servido mucho el reunir gente que tenga experiencia en la industria con gente que tenga experiencia en la academia, porque ambos son especialistas y cuando se juntan, el resultado es potente. Porque estas últimas tienen ideas muy buenas, mucha información de base científica. Tú le dices cual es la connotación para la indus-

tria, sus magnitudes y en la práctica, lo que armas es potente, eso de hacer realidad esta unión de la *expertise* profesional especializada como un grado académico mayor, un doctorado, es potente”.

Ahora bien, si se observa el tipo de liderazgo que las entrevistadas identifican, es posible encontrar que la mayoría diferencia entre liderazgo femenino y masculino. No obstante, en algunos casos, relacionan ciertas cualidades laborales con cualidades femeninas. Al estar insertas en un mundo laboral que se destaca por ser predominantemente masculino, comprenden muchas veces que atributos de liderazgo resultan sinónimos de atributos individuales del género femenino y no los identifican principalmente como competencias estratégicas inherentes a la administración de un negocio. Las emprendedoras utilizan este mecanismo (consciente o inconscientemente) debido a que necesitan diferenciarse, destacarse y posicionarse dentro de su trabajo para poder ser visualizadas y respetadas por los demás. Al leer las citas a continuación, en una primera lectura las entrevistadas dicen tener atributos diferentes que los hombres, sin embargo al analizar sus dichos con mayor detalle, es posible observar que todos los atributos que ellas mencionan son atributos netamente individuales (realista, aterrizadas, etc.) que no tienen ninguna relación con el género, desde el punto de vista de su construcción simbólica y social.

“Yo tengo un liderazgo muy femenino...me siento muy mujer para mis cosas, no tengo nada de hombre, para nada, ni para sentarme a negociar con un tipo, nunca ha pasado que tenga que dejar de ser quien soy. Por ejemplo, yo en el negocio jamás miento en el precio...yo me siento y, de inmediato digo el precio que cobro, y esto no es lo típico. Mi socio me dice ¡estás loca!... no miento, porque cuando ya te conocen, saben que no le vas a bajar el precio.... ¡es para no perder el tiempo de todos!, hagamos esto rápido. Cuando los hombres negocian, empiezan a subir y a bajar el precio, sobre todo entre hombres, como que el ganar más es muy importante...siento que les pasa más entre hombres porque cuando tienen una mujer al frente que les cuesta más. El ganar más, el que partieron más arriba para bajar, para quedar en lo que ellos querían, o sea que tienen incorporada esa idea de bajar. Yo pienso que es muy sano no mentir en esas cosas, me ha abierto mucha más posibilidades de las que me ha cerrado...creo que el liderazgo femenino para mi gusto, es un liderazgo más suave, yo no me voy a poner a gritarle a alguien, no sería jamás mi estilo. Cuando una quiere algo, habla con las personas, si las personas lo hacen, genial. Además la gente entiende y se dan cuenta solos. Si tu les dices: mira no puedo trabajar más contigo porque no hiciste esto, en vez de tomarlo mal, ellos saben que tienes razón, porque entras “por abajo” en el diálogo... le dices mira... hagamos esto o esto otro, si no cumples, ¿qué quieres que haga?”

“En mi caso, yo soy una persona súper aterrizada, siempre le busco la “quinta pata al gato”, casi demasiado. Mi socio es mucho más positivo, pero yo no, pienso que puede pasar esto y aquello, me pongo en los extremos,...como somos las mujeres a veces, entonces este complemento ha sido muy bueno, si no me hubiera costado mucho despegar, yo creo que unas de las buenas decisiones que hecho en mi vida es haber decidido asociarme”.

“Las mujeres tenemos esas capacidades de poder innovar, de emprender, de innovar de construir, de volver a pararse, son atributos inherentes de las mujeres salir adelante siempre, pero no es fácil emprender”.

Por otro lado, se ve también que algunas de las entrevistadas declaran utilizar estrategias de administración y negociación propias de mujeres para manejar sus empresas, poder ganar un cliente y/o vender sus productos. Frente a este panorama los clientes, proveedores y/o el personal podrían sorprenderse, pues ellas alteran el paradigma clásico de negociación entre hombres, y por eso se confunden los atributos de una líder mujer.

“Yo no juego con el precio en la negociación, nunca. Yo les voy a preguntar a mis clientes qué es lo que quieren primero, cuantos descuentos, etc. Y después les digo, ya ok. Yo puedo andar con un precio en la cabeza pero hay que ver lo qué es lo que ellos quieren. Generalmente yo no voy con lista de precios a vender. Voy a encantar y a seducir con mi producto. Porque nunca hago un producto igual que otro”.

“Como mujer ha sido un trabajo el estar en un rubro bien masculino, de un aprendizaje de la reglas de los hombres, en todo aspecto, de la negociación, del cierre. Yo no diría tanto en el abrir puertas, porque como mujeres somos buenas a abrir puertas. Es relativo a cerrar la negociación. Yo diría que es un tema difícil para muchas mujeres. En los últimos años ha sido un aprendizaje como mujer, porque considero es una debilidad más bien de mujer, no de profesional. El hecho de hacer el negocio y afrontar las cosas con el corazón tal vez un poco más que con el cerebro o de ser una persona bien empática con el cliente versus ver las cosas muy fríamente. Lo que es poder separar lo que es emocional de cualquier aspecto de negocios. Es un proceso, yo diría, que debe afrontar cualquier mujer en el mundo de los negocios. Cuando tenemos 26 años, no es algo que tenemos desarrollado, ni es algo del cual tenemos plena conciencia. Cuando entré a la red de emprendimiento, ahí es donde comienzo un proceso, cuando uno se le infla el pecho, y digo: verdad, si soy mujer, soy distinta tengo ventajas o desventajas y ahí empiezas a ver cómo puede hacer tu “give back” a las mujeres que están empezando...”

“Yo creo que las mujeres tenemos un don de comunicación que es distinto, no te diría que los hombres no lo tienen, pero que es distinto, es capaz de percibir lo que el otro cliente puede llegar a...es sentir lo que puede necesitar. También en la creación de equipos, una mujer también se identifica más con lo que le pasa a todo el personal del equipo. Entonces es capaz de entender que esta persona necesita un día libre, por ejemplo”.

Finalmente, desde el punto de vista de los estudios de género, ha existido una evolución en la posición que ocupa la mujer hoy en día, de pasar a realizar tareas reproductivas no valoradas por el mercado del trabajo, a tareas que tienen que ver con el rol productivo de la sociedad. Gracias a las políticas públicas, movimientos feminis-

tas e investigaciones en el área, se ha logrado incrementar la inserción laboral femenina (Abramo, 2004), sin embargo han buscado las opciones que compatibilicen con el rol de madre y esposa, es por esta razón que el emprendimiento es una interesante opción para el género femenino al momento de ingresar al mundo del trabajo.

En el caso de las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto, ellas han debido adaptarse a un círculo muy reducido, liderado por el género masculino que representa el poder económico, por lo tanto sus condiciones de trabajo son diferentes. Las emprendedoras tienen la ventaja de tener un trabajo más flexible en comparación a otros trabajos, tienen la ventaja de poder liderar su empresa y entablar redes. Sin embargo, todavía queda mucho camino por recorrer, puesto que son muy pocas las emprendedoras de alto impacto y se necesita generar una red sólida para ampliar los beneficios del emprendimiento, pero también se necesita fortalecer diferentes espacios para que este emprendimiento no sólo se genere en un único perfil socio- demográfico de emprendedora, sino que hay que masificar los factores que determinan un emprendimiento de alto impacto y así poder llegar a toda la población femenina. A continuación se presenta una reflexión de la mujer chilena vista por una de las entrevistadas que puede graficar de buena manera lo que ha estado ocurriendo en Chile en los últimos años:

“Yo creo que en Chile hay una ola de cambio, ahora recién los últimos cinco años las mujeres se sienten más empoderadas de tomar decisiones de sus vidas. Primero que nada, de su propia vida, porque están pasando dos cosas. Una es que la mujer chilena está viviendo sola antes de casarse y por otra, está o soltera o es hija de gente soltera o padres separados, que también implica una capacidad y responsabilidad que antes no tenía. Aunque eso es malo, no es bueno vivir en una sociedad donde hay tanta separación, tiene efecto también en que la mujer tiene que crecer y madurar un poquito más rápido. Hace veinte años, una chilena de 25 años era muy *lola*, era una niña casada con un niño. Hoy día están asumiendo su propia identidad como profesional”.

E Reflexiones finales

El emprendimiento es parte íntegra del modelo económico actual, y desde este punto de vista, el emprendimiento de alto impacto juega un rol clave en aportar dinamismo a la actividad económica, beneficiando no sólo al empresario(a), sino que a su entorno y al país a través de la generación de empleo. Por lo tanto, políticas públicas que busquen potenciar la actividad emprendedora exitosa deben no sólo apoyar a mujeres (u hombres) que posean el perfil de las mujeres descritas en esta investigación -amplias redes de contacto, redes de apoyo familiar, nivel educacional y capacidad de superar barreras de género- sino que deben suplir las falencias que tiene el resto de la población -potencialmente emprendedora- y que impide ser tan exitoso(a) como las emprendedoras aquí entrevistadas.

En este capítulo se ha profundizado en la caracterización sociocultural de las mujeres emprendedoras. A través de la definición de dos tipos de barreras de ejecución y resultados, es posible identificar la condición en la que las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto realizan su actividad, y las características que las han llevado a lograr el éxito. Desde esta visión, es posible determinar que la existencia de barreras no han afectado considerablemente a las mujeres entrevistadas, aunque su condición de género es un aspecto que queda reflejado directa o indirectamente en sus discursos.

Por lo tanto, a través del análisis de las entrevistadas, es posible apreciar qué aspectos fundamentales es necesario potenciar entre mujeres emprendedoras. En primera instancia, estos corresponden a recursos tangibles que cualquier emprendedor(a) -con una idea de negocio y los conocimientos- necesita: capital inicial y apoyo técnico entre otros. Sin embargo, relacionado con la segunda barrera detectada (de resultados), las necesidades que tiene una emprendedora son mucho más difíciles de suplir, debido a que corresponden principalmente a aspectos simbólicos como redes de apoyo, capacidad de innovación, educación (formal e informal) en emprendimiento y visión de negocio. Desde el ámbito público es difícil definir intervenciones para mejorar estas características, aunque si se pueden plantear líneas de desarrollo que busquen fortalecer competencias específicas para el emprendimiento y que enlacen potenciales ideas de negocios con redes de contactos y financiamiento, desde una mirada más holística donde se contribuya a superar las barreras de resultados.

El género es una barrera importante para las emprendedoras que lideran proyectos de alto impacto que también podrían afectar a gran parte de las emprendedoras chilenas. Aunque la situación ha cambiado en relación al pasado, y las mismas emprendedoras dan cuenta de esto, aun la mayoría de las mujeres no pueden acceder a la posibilidad de beneficiarse del éxito que obtendrían como empresarias si es que dejan de lado sus roles tradicionales en la sociedad y adoptan formas más participativas. Es necesario potenciar el rol de mujer emprendedora exitosa eliminando la existencia esta barrera (auto)impuesta y presente aún en la sociedad, a través de mayor educación acerca de la importancia y ventajas que ofrece el emprendimiento como opción de vida.

Es importante considerar que la muestra entrevistada es muy particular, con características que no se pueden extender a la mayoría de las emprendedoras en Chile. Por lo tanto, se está bajo condiciones que no son representativas de toda la población de mujeres emprendedoras, y es posible asumir que existen otros perfiles de emprendedoras, que lideren proyectos de alto impacto, no analizados en este libro.

Por lo tanto, para comprender globalmente la problemática del emprendimiento de alto impacto liderado por mujeres, se ha dado un primer paso fundamental, generando conocimiento en un área poco explorada y de relevancia tanto para la academia como para el gobierno y la empresa, quedando el desafío de continuar esta línea de investigación.

Bibliografía

Abramo, L. (2004). ¿Inserción laboral de las Mujeres en América Latina: una fuerza de trabajo secundaria?. Revista Estudios Feministas. 12, 2, 264.

Amorós, J. E. y Poblete, C. (2011). GEM. Reporte nacional de Chile. Ediciones Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile.

Amorós, J. E., Gutierrez, I. y Varela, C. (eds.) (2011). Emprender desde la pequeña y mediana empresa: Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos. FUNDES, Santiago, Chile.

Basargekar, P. (2007). Women Entrepreneurs: Challenges Faced. The Icfai Journal of Entrepreneurship Development. 4, 4, 6-15.

Bourdieu, P. (2006). La distinción, criterios y bases sociales del gusto. Editorial Taurus, tercera edición, España.

(2000). Poder, Derecho y Clases Sociales”, Editorial Desclee de Brouwer, España.

(1997). Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción. Editorial Anagrama, España.

(1995). Por una Antropología Reflexiva. Editorial Grijalbo, Madrid, España.

Bourdieu, P. y Passeron, J.C. (1990). Reproduction in education, society and culture. Sage Publication Inc, England.

CEEM (2005). Características y perfil de la mujer chilena en el mundo de los negocios: ejecutivas y empresarias. Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile.

Chell, E. y Baines, S. (1998). Does gender affect business “performance”? A study of microbusiness in business service in UK. Entrepreneurship and Regional Development, 10, 117-135.

Cortés, P. (ed.) (2007). Emprendimiento e Innovación en Chile: Una Tarea Pendiente. Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile.

De Barbieri, T. (1996). Sobre la categoría de género. Una introducción teórico-metodológica. *Revista debates en sociología*, N° 18. Universidad Católica del Perú.

(1996). Certezas y malos entendidos sobre la categoría de género.

Erikson, R. y Goldthorpe J. (1992). *The Constant Flux: A Study of Class Mobility in Industrial Societies*, Clarendon, Oxford, Inglaterra.

Langowitz, N. y Minitti, M. (2007). *The Entrepreneurial Propensity of Women*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2007, 341-364.

Leacock, E. (1978). *Women's status in egalitarian society: Implications for social evolution*. *Current Anthropology*, N° 19 (2), United States.

Malanova, T., Carter, N., Manev, I. y Gyoshev B. (2007). *The Differential Effect of Men and Women Entrepreneurs' Human Capital and Networking on Growth Expectancies in Bulgaria*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2007, 407-426.

Montecino, S. (1996), *Devenir de una traslación: de la mujer al género o de lo universal a lo particular*. En Montecino, S., Rebolledo, L. *Concepto de género y desarrollo*. Serie de apuntes, Chile.

Ncube, L. y Wasburn, M. (2010). *Strategic collaboration and mentoring Women entrepreneurs: a case study*. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16, 1, 71-93.

Sepúlveda D. (2009). *Configuraciones y reproducciones de las familias y parejas de las ciudades de Santiago y Temuco hoy: un estudio relacional entre la identidad de clase y las vinculaciones de género*. Tesis para optar al grado de magíster de Género y Cultura, mención Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Sepúlveda, D. (2010). *La variable etnia/raza en los estudios de estratificación social*. Documento de trabajo, Proyecto Desigualdades.

Sepúlveda D. y Leguina A. (2011). *Pueblos indígenas y acceso a las tecnologías, una mirada desde los estudios de la desigualdad social*. Congreso de Sociología Pre-Alas 2011.

Weber M. (1974). *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica. México.

Winn, J. (2005). *Women Entrepreneurs: Can We Remove the Barriers?*. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 1, 381-397.



PROGRAMA
CHILE *Emprendedoras*

ejecutan:



ENDEAVOR
El mundo tiene hambre CHILE
Desarrollando el emprendimiento

**MUJERES
EMPRESARIAS**

Octantis

coordina:

COMITÉ DE COORDINACIÓN DE SANTO DOMINGO

apoya:

BID

MIN
Ministerio de Minería