

Emprender en Femenino: Estudio sobre la mujer emprendedora en Andalucía



*Edición_*CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA

*Coordinación Técnica_*Dirección General de Economía Social y Emprendedores

Elaboración_ Management & Research, S. Coop. And.

*Diseño de cubierta_*Imagénesis

*Maquetación e impresión_*Tecnographic

*Depósito Legal_*SE-5000-04

*ISBN_*84-688-9204-1

Octubre 2004

Emprender en Femenino:
Estudio sobre la
Mujer Emprendedora
en Andalucía

Aproximación al Perfil de la Mujer
Emprendedora, a la Cultura Organizacional y
a la Detección de Conflictos en las Empresas
de PIONEROS 106 Participadas por Mujeres



Índice



1_ Objetivo del Estudio	13
2_ Metodología del Estudio	19
3_ Descripción de la Población Objetivo	29
3.1_ Descripción de las Empresas	31
3.1.1_ Distribución Geográfica de las Empresas Participantes ..	33
3.1.2_ Distribución de Empresas en Función del Estado de Constitución	34
3.1.3_ Distribución de Empresas en Función del Sector de Actividad	35
3.1.4_ Distribución de Empresas en Función del Número de Socias/os	36
3.1.5_ Distribución de Empresas en Función del Sexo de sus Socias/os	37
3.1.6_ Distribución de Empresas Atendiendo a su Condición de Familiar	38
3.1.7_ Relaciones Familiares de los Socios de las Empresas Familiares	39
3.2_ Descripción de las Personas	40
3.2.1_ Pirámide Poblacional en Función de la Edad	41
3.2.2_ Distribución de los Participantes según el Estado Civil. ..	42
3.2.3_ Distribución de los Participantes según el Número de Hijos	43
3.2.4_ Distribución de los Participantes según las Edades de los Hijos	44

3.2.5._Distribución en Función de la Situación Laboral de los Progenitores.	45
3.2.6._Jornada Semanal de Trabajo de las Socias y Socios	46
3.2.7._Ocupación de los Cónyuges de las Socias/os	47
3.2.8._Funciones de las Socias/os	49
4._Perfil de la Mujer Emprendedora y Guía de Buenas Prácticas .	53
4.1._Introducción	55
4.2._Análisis del Perfil de la Mujer Emprendedora	57
4.2.1._Análisis de la Autopercepción de las Mujeres Participantes	57
4.2.2._Análisis de la Percepción de la Socia/o Ideal	59
4.2.3._Análisis del Modelo Familiar de las Mujeres Participantes	66
4.2.4._Otros Elementos del Perfil de la Mujer Emprendedora . .	72
4.2.4.1._Motivos de la Constitución de Empresas	73
4.2.4.2._Dificultades Existentes para la Creación de Empresas	75
4.2.4.3._Tipo de Ayudas Deseadas	80
4.2.4.4._Influencia de la Presencia de Mujeres en el Grupo Societario	83
4.2.4.5._Obstáculos Existentes para la Mujer Trabajadora .	86
4.3._Guía de Buenas Prácticas	88
4.4._Reflexiones Finales desde la Perspectiva de Género	95
5._Cultura Organizacional de las Empresas Participantes	97
5.1._Razones del Autoempleo de las Socias de las Empresas	99

5.2._Beneficios que Aporta el Autoempleo a las Mujeres	102
5.3._Valores del Rol de Socio Proyectables a la Cultura Organizacional.	103
5.4._Proyección de la Empresas en el Mercado	105
5.5._Definición de la Cultura Empresarial Proyectada por las Emprendedoras	107
6._ Conflictos Emergentes Detectados y Recomendaciones para su Prevención	109
6.1._Descripción de Conflictos Emergentes Detectados	111
6.2._Recomendaciones para la Prevención de Conflictos	128
7._Aportaciones de Pioneros 106 a la Creación de Empresas	137



Objetivo del Estudio

1. Objetivo del Estudio

Para entender el objetivo del presente Estudio hay que tener presente tanto su nacimiento, es decir, el origen del mismo, como el marco que dicho origen ha representado, ya que ha condicionado clara y determinantemente las acciones llevadas a cabo. Dicho marco no es otro que el Proyecto PIONEROS 106.

El Proyecto PIONEROS 106, aprobado por la Unión Europea bajo el Programa de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, nació con el objeto de desarrollar nuevos métodos, sistemas y procesos que condujesen a la creación de empresas de Economía Social integradas por personas que sufren un trato discriminatorio y/o desigual a la hora de acceder al mercado laboral.

Para tal fin, el proyecto estableció que se habrían de diseñar y elaborar una serie de estudios, unos instrumentos de apoyo formativos e informativos, de sensibilización y de motivación, así como un banco de proyectos empresariales, que serían testados en una experiencia piloto de creación de empresas de Economía Social.

A dicha experiencia se le dio la utilidad de método con el que observar la eficacia, la eficiencia y la fiabilidad de dichos instrumentos, de manera que se obtuviese un producto final probado y de calidad que sirviera para la formación de formadores y que permitiera la adaptación normativa a favor de dichas personas, las cuales se pueden agrupar según si son objeto de un trato desigual en el mercado laboral (por ejemplo, determinados grupos de mujeres, jóvenes, parados de larga duración y discapacitados), o que presenten un trato discriminatorio para acceder al empleo (por ejemplo, los ex-toxicómanos, los ex-reclusos, los inmigrantes y las minorías étnicas).

El Proyecto PIONEROS 106 ha estado ejecutado en Andalucía por una Agrupación de Desarrollo constituida por:

- :: La Dirección General de Economía Social y Emprendedores de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía.
- :: La Dirección General de Fomento del Empleo del Servicio Andaluz de Empleo de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.
- :: La Fundación Red Andaluza de Economía Social de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía.
- :: La Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía (CEPES-Andalucía).

Durante el proyecto se han realizado acciones de cooperación transnacional con un proyecto italiano denominado PRO S.I.T.

El presente Estudio sobre la Cultura Empresarial y el Perfil de la Mujer Emprendedora, ha tratado de investigar y proponer una buena práctica a través de:

- La identificación de las motivaciones de las mujeres emprendedoras en relación con la creación de empresas.
- La contribución de las acciones realizadas en el Proyecto PIONEROS 106 al desarrollo del perfil emprendedor femenino.
- Las barreras encontradas por las mujeres a la hora de realizar el movimiento emprendedor, así como los métodos implantados para su resolución.
- La Cultura Organizacional en las empresas gestionadas y desarrolladas por mujeres.
- La Gestión y Resolución de Conflictos presentados por las empresas de mujeres en PIONEROS 106.

Todos estos objetivos tenían a su vez uno de carácter transversal a todos ellos, y era la observación y desarrollo tanto del trabajo de campo como de las conclusiones finales diferenciando los resultados entre mujeres y hombres, es decir, con plenas garantías de respeto a las Políticas de Género en la ejecución sobre la muestra y elaboración de contenidos.

Una vez llevado a cabo el Estudio referido y que ha dado como conclusión la presente publicación, Management & Research considera que se han alcanzado todos los objetivos descritos, aunque deben ser matizados los dos últimos puntos enunciados, concretamente los relativos a la Cultura Organizacional y a la Gestión y Resolución de los Conflictos.

En cuanto a los Objetivos concretos relativos a la Cultura Organizacional, uno de los planteamientos propuestos fue analizar dicha cultura de las empresas participantes, no solamente a nivel individual sino con una atención especial al plano o dimensión colectiva.

La Cultura de una Organización, como se dirá en el apartado destinado a esta materia, se va conformando a lo largo del tiempo con los valores y creencias que sus socios van impregnándole a través de sus decisiones y formas de resolver las cuestiones y necesidades de la misma.

Las normas no escritas ni permanentemente recordadas, los hábitos o costumbres, los elementos más y menos valorados en la Organización de las personas, de los agentes externos (clientes y proveedores, fundamentalmente) o de la relación con las Administraciones Públicas, van estructurando un elenco de características o rasgos identificativos de cada empresa, que forman la cultura y que en muchas ocasiones su aparición no responde a fines intencionados.

Cultura de empresa a la que no aportan exclusivamente los socios de la misma. Son los mismos trabajadores y todas las personas que intervienen en el mercado, internas y externas a la Organización, los que van aportando parte de cada uno hasta haber conformado lo que se conoce como Cultura de Empresa.

Considerando estos primeros aspectos introductorios de la Cultura Organizacional, y confrontándolos con el hecho de que la mayor parte de las empresas que han participado en el presente Estudio no han procedido a iniciar su actividad, debemos afirmar que el objetivo propuesto de analizar la cultura colectiva no ha podido llevarse a cabo más que en su dimensión individual, ya que en la mayoría de los casos, la Cultura Organizacional aún no se ha conformado por la falta de arranque que demuestran tener tales empresas.

Por tanto y salvo algunas “pinceladas” que hemos dado, se ha optado por centrar el objeto de esta parte del trabajo en la identificación de la Cultura Organizacional desde su perspectiva individual, a fin de poder conocer cuáles van a ser los valores y creencias que los socios van a aportarle muy presumiblemente en su andadura.

Otra de las desviaciones que se han producido respecto a los Objetivos iniciales que se marcaron se encuadra dentro del segundo de los puntos enunciados anteriormente, es decir, en lo relativo al Conflicto.

Las primeras pretensiones respecto a este tema, centraban la atención de la intervención en la Gestión y Resolución de los conflictos presentados por las empresas de mujeres en PIONEROS 106. Para poder haber llevado a cabo dicho objetivo, especialmente en cuanto a la Resolución de los conflictos detectados, hubiese requerido por parte de esta consultora una intervención directa, como mínimo, sobre el núcleo societario de cada empresa, algo que se excedía de las pretensiones y fundamentalmente de las fechas de ejecución de PIONEROS 106.

Pero es más, el objetivo inicial se centraba en los conflictos ya presentes en las Organizaciones. Por criterio propio de los ejecutores de este Estudio, se determinó establecer como Objetivo fundamental del mismo una identificación de potenciales riesgos que pudieran generar Conflicto en el futuro de las empresas participantes, toda vez que entendemos a efectos de incrementar la efectividad de cualquier intervención, se debe actuar con carácter preventivo en vez de corrector.

Dicho objetivo se ha alcanzado en su totalidad, habiendo realizado una enumeración de los problemas que se encuentran en la base de potenciales conflictos que pueden emerger en el futuro en las empresas de PIONEROS 106. Además de todo ello y como aporte de valor añadido al presente Estudio, se ha aportado una Guía de Buenas Prácticas para la Prevención del Conflicto, que permita actuar sobre ellas colaborando en la sanidad de las empresas y en la estabilidad del ámbito empresarial andaluz.

A pesar de haber establecido la Coordinación de PIONEROS 106 un deber de cuidado de la aplicación de las Políticas de Género, para la cual era necesaria la emisión de un Informe por parte de una experta en la materia —en nuestro caso es la Profesora Emilia Castellano Burguillo, profesora de la Facultad de Derecho, de la Escuela de Relaciones Laborales y de la Facultad de Ciencias del Trabajo, de la Universidad de Huelva y Responsable en materia de Género del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, con carácter previo, y otro Informe con posterioridad a la ejecución del trabajo de investigación llevado a cabo, dicha garantía ha querido ser mejorada por parte de los autores del Estudio.

Aún habiendo presentado el Informe de Género previo al inicio de las acciones del trabajo de campo y confección de contenidos, la mejora introducida por parte de los responsables de este Estudio ha consistido en contar con la colaboración de la especialista en Género en la confección total del presente Informe, toda vez que con ello se consigue no sólo una verificación del resultado del trabajo *a posteriori*, sino la supervisión y el seguimiento de la confección de éste, desde el mismo inicio del trabajo de diseño de contenidos.

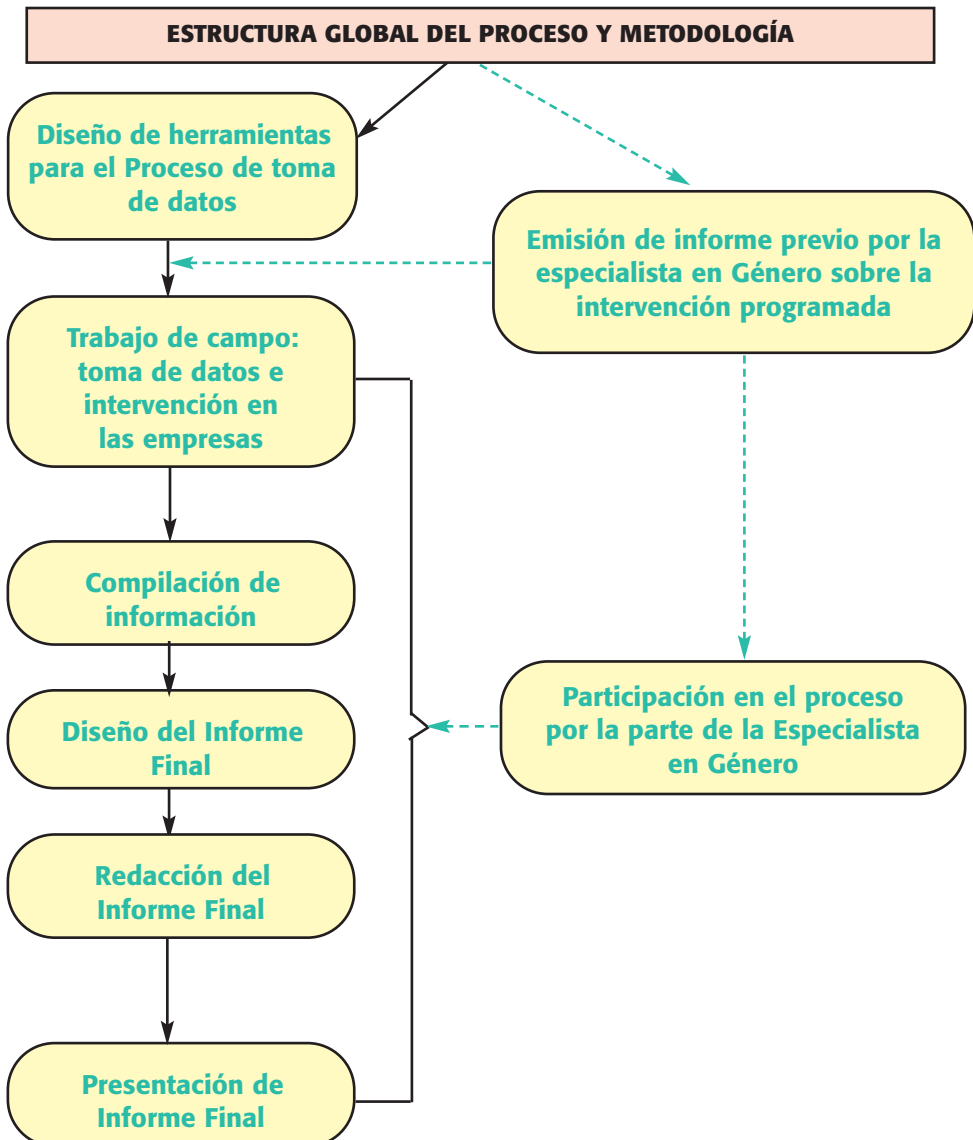
Es por ello que garantizamos que se han tenido en cuenta todas las perspectivas de Género que se han podido aplicar a este trabajo, desde la primera fase de Confección de Herramientas hasta la preparación de la presente Publicación con la totalidad de datos extraídos.

2

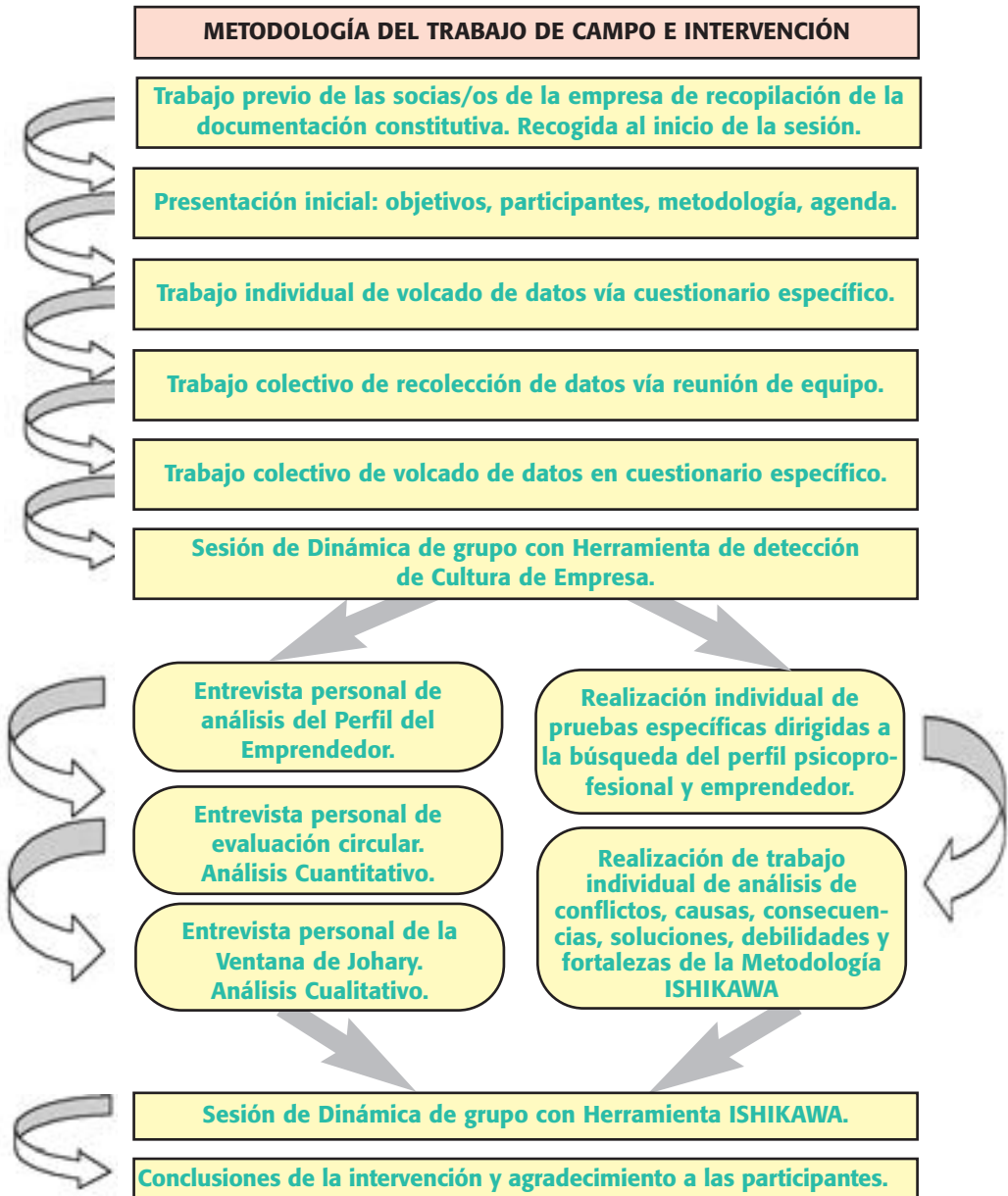
Metodología del Estudio

2._Metodología del Estudio

A continuación se desarrolla la Metodología del Estudio y de la Intervención mantenida a lo largo de la geografía andaluza. En este primer diagrama se describe el proceso global del Estudio, siendo este Informe el último paso del mismo.

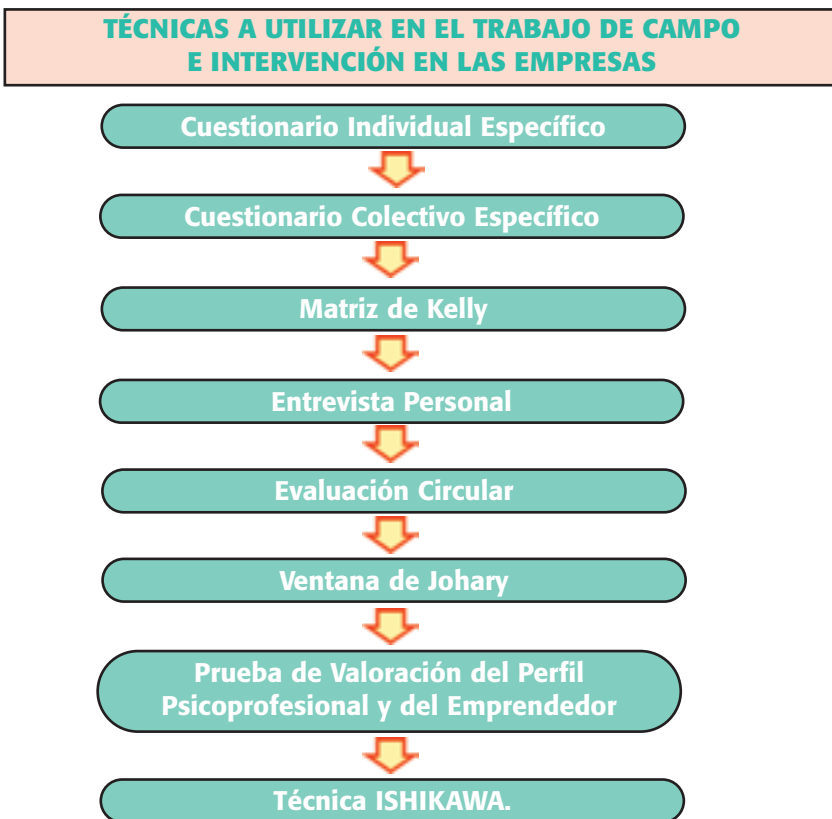


En el cuadro titulado Metodología del Trabajo de Campo e Intervención, se hace un sumario ordenado del proceso seguido en cada una de las empresas participantes. Procedemos a continuación a desarrollar cada uno de los puntos con objeto de clarificar y explicar la metodología empleada y las herramientas concretas que se han usado.



En primer lugar y vía telefónica se ha procedido a establecer una cita en lugar, día y hora por la Secretaría Técnica de Management & Research. En esta breve entrevista telefónica se les ha solicitado a la Socia/o con el que se ha contactado una serie de documentos previos que debían localizar para ser entregados a los consultores intervinientes en su Organización. La documentación solicitada hacía referencia a la constitución, estatutos, reparto societario y plan de empresa.

La sesión de intervención comenzó en todas las ocasiones con la recogida de esta documentación por parte de los consultores. De forma inmediata, los técnicos actuantes llevaron a cabo una presentación de los objetivos, metodología y agenda de la reunión que se iba a llevar a cabo. Las herramientas que se utilizaron en todo este proceso son las que se describen a continuación.



Una vez centrados todos los participantes en el objetivo de la intervención se procedió a cumplimentar por éstos la batería de cuestionarios que se diseñó *ex profeso* para la ocasión. Cada persona tan solo rellenó un Cuestionario Individual, específico en función a su género y a la composición de su núcleo societario, resultando tres modelos: cuestionario de hombres en empresas mixtas –compuestas por hombres y mujeres–, cuestionario de mujeres de empresas mixtas, y cuestionario de mujeres de empresas participadas exclusivamente por mujeres o empresas puras.

Mas allá de las diferencias entre estos, que son mínimas, este sistema ha sido de vital importancia a la hora de categorizar y procesar los datos posteriormente. A continuación el grupo societario procedió a rellenar de forma conjunta el Cuestionario Colectivo lo cual se llevó a cabo en un sesión de consenso guiada por los consultores.

Sin dejar este entorno de trabajo del equipo societario, se les propuso a las personas participantes, siguiendo la metodología de la Matriz de Kelly, que pensarán en las características de su socia/o ideal. Esta metodología incorporada desde la Gestión por Competencias del mundo de los Recursos Humanos, pretende que un grupo de personas consensuen y ordenen cuáles deben ser las características del mejor y el peor individuo en un rol concreto de la organización.

A través de este método hemos llegado a concluir en el punto quinto del presente Estudio de una forma global las características de la Socia/o Ideal, desde el cual queremos proyectar las características culturales que los miembros de estas organizaciones nacientes quieren darle a sus empresas.

En el cuadro que se acompaña se muestra un ejemplo del tipo de trabajo que se desarrolla con la metodología de Matriz de Kelly:

Matriz de Kelly Características	Nombre de la empresa	
	Socio 1	Socio 2
	1ª	2ª
	2ª	4ª
	5ª	1ª
	3ª	3ª
	4ª	5ª

Descripción de las Características

Número de Orden que le da cada Socio

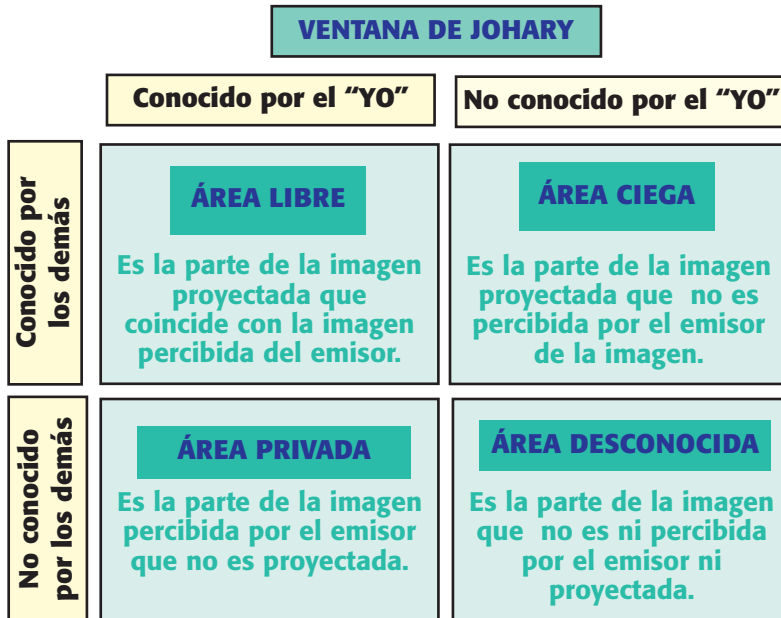
El paso siguiente dentro del trabajo de campo ha consistido en una entrevista individual a los participantes, de carácter estrictamente confidencial. Aunque la estructura era de una única entrevista, la persona era realmente sometida a tres modelos de éstas diferenciadas entre sí: una de profundización de su perfil emprendedor personal, otra de evaluación del potencial y perfil emprendedor de sus compañeras/os y por último una entrevista centrada en las debilidades y fortalezas de su grupo societario.

La primera parte de la entrevista se centraba, como si se tratara en cierto modo de una entrevista de selección de personal, en obtener un conocimiento de su vida profesional y familiar lo suficientemente profunda como para poder valorar sus motivaciones al autoempleo, experiencia profesional, formación reglada o no reglada, etc.

La segunda parte de la entrevista, denominada “Evaluación Circular”, trató de establecer una valoración numérica en escala Likert de la percepción del perfil emprendedor de las mujeres participantes entre sí, de tal manera que todas evaluaran al resto de sus socias, habiendo previamente descompuesto el perfil en una serie de factores que sirvieron de características evaluativas. Fruto de este análisis se muestran diversas tablas en el punto cuarto del presente estudio.

En la última parte de la entrevista, y como complemento al trabajo realizado hasta ese momento, se llevó a cabo un análisis cualitativo y no cuantitativo como en la Evaluación Circular. En su ejecución concreta se le pidió al entrevistado que verbalizara su percepción del resto de Socias en base a Debilidades y Fortalezas de su perfil emprendedor. Este es un paso que nos ayudó internamente a validar datos previamente obtenidos por métodos cuantitativos.

Este análisis perceptivo del perfil, consistente en un cruce de percepciones propias y ajenas, tiene su sustento teórico en la Teoría de la Ventana de Johary, en base a la cual para poseer un conocimiento global de la persona es necesario conocer la imagen que se proyecta en los demás. Así pues, buscamos con esta última parte de la entrevista ver los cuatro cristales de la ventana que se representa a continuación.



De forma paralela a esta entrevista individual, las personas que no podían ser entrevistadas hasta que no terminara el consultor con alguno de sus compañeros procedía de forma individual a cumplimentar un cuestionario de análisis del perfil psicoprofesional y tras esto, siguiendo la metodología Ishikawa, hacía de forma individual la identificación de problemas, causas, consecuencias y soluciones de su empresa o proyecto.

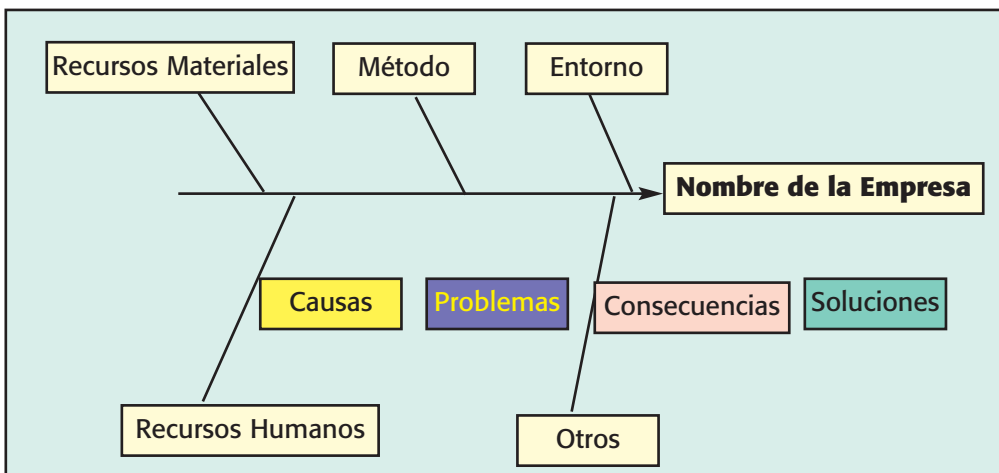
El método Ishikawa, (o diagrama de "espina de pescado"), es una herramienta de identificación y clasificación de problemas de procesos, organizaciones, empresas o equipos que se basa de nuevo en concluir una visión compartida sobre la realidad del tema analizado.

En esta ocasión se le pidió a todos los participantes que de forma individual plasmaran en una serie de tarjetas de colores previamente codificados, los problemas, sus causas y consecuencias, y las potenciales soluciones en relación a la actividad de su organización. Tras el análisis individual en una sesión de trabajo en equipo se categorizaron los problemas entre todos en cinco grupos: Recursos Humanos, Recursos Materiales, Método, Entorno y Otros.

Esta categorización se hizo sobre un soporte en el cual se pintaba una espina de pescado en la que los participantes iban pegando sus tarjetas en cada una de las cinco espinas del pescado. De esta manera y a simple vista, podíamos identificar los problemas y las áreas a que hacía referencia cada uno de ellos.

A continuación y siguiendo con el código de colores establecido previamente se pusieron alrededor del problema las causas, consecuencias y soluciones abriendo un intenso debate entre los participantes en este proceso.

DIAGRAMA ISHIKAWA



En ciertas ocasiones donde la actividad de la empresa no había comenzado en vez de acometer el Ishikawa de su actividad se llevó a cabo el del proceso de constitución y formalización de la empresa mediante el mismo método aquí descrito, o bien mediante una simple lluvia de ideas en función de la complejidad y recorrido de cada una de las organizaciones.

▣▣ 3

Descripción de la Población Objetivo

3._Descripción de la Población Objetivo.

En este primer apartado se hace referencia a la Población Objetivo en la que se ha intervenido para la elaboración del presente Estudio. Esta población la componen todas las empresas destinatarias que pertenecen al proyecto de PIONEROS 106 con presencia femenina en su grupo societario, siempre en calidad de socias trabajadoras.

Los datos se han segmentado en función a dos apartados, el primero de ellos, en base a determinadas características de las Empresas participantes como tal; y el segundo, según el criterio de las Personas como individuos.

Dicha clasificación responde fundamentalmente a un fin pedagógico y clarificador, teniendo en cuenta los objetivos marcados para el presente Estudio: por una parte, analizar el ámbito individual, aunque desde la colectividad, como es el Perfil de la Mujer Emprendedora. De ahí que se clasifique la población objetiva participante por personas.

Pero además, con el ánimo de garantizar la perspectiva de género que ha de tener el presente Estudio, tales datos se han agrupado por mujeres y hombres, a fin de poder mostrar claramente al lector las diferencias comparativas que, entre ambos géneros, se han detectado.

Por otra parte, dicho Estudio se centra en el ámbito colectivo empresarial, ya que dos de los apartados del mismo inciden, el primero de ellos en el análisis de la Cultura de las Organizaciones nacientes bajo el Proyecto PIONEROS 106, y el segundo sobre la detección de Conflictos emergentes entre las socias y socios de las mismas. A este fin responde la clasificación de la población objetivo por empresas que vamos a afrontar a continuación.

3.1._DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS.

Como hemos dicho al inicio de este apartado, a continuación se presentan los datos de las empresas que, de manera efectiva, han participado en el trabajo de toma de datos en campo que se ha llevado a cabo, y que sustentan las conclusiones que se van a aportar a lo largo del presente documento.

Un total de 30 empresas han colaborado con este Estudio. Aún habiéndose garantizado a todas las mismas oportunidades de participación, las causas por las que se ha reducido hasta dicha cifra el número inicial de actuantes, concretamente 65 empresas con presencia de mujeres en la estructura societaria, deben tenerse presente.

Diferentes circunstancias han provocado que un número de empresas de las que integraban PIONEROS 106 hayan cesado en su proyecto o, al menos, en la pretensión de constituirse y comenzar una actividad empresarial efectiva y real, por lo que, desde el inicio, no han ocupado siquiera el rol de potencialmente destinataria del presente Estudio.

A pesar de todo, el número de participantes que se ha alcanzado representa un éxito, si tenemos en cuenta que la fecha de ejecución del trabajo de campo ha coincidido con la época considerada de temporada alta para algunas de ellas, o bien estaban cerradas por vacaciones.

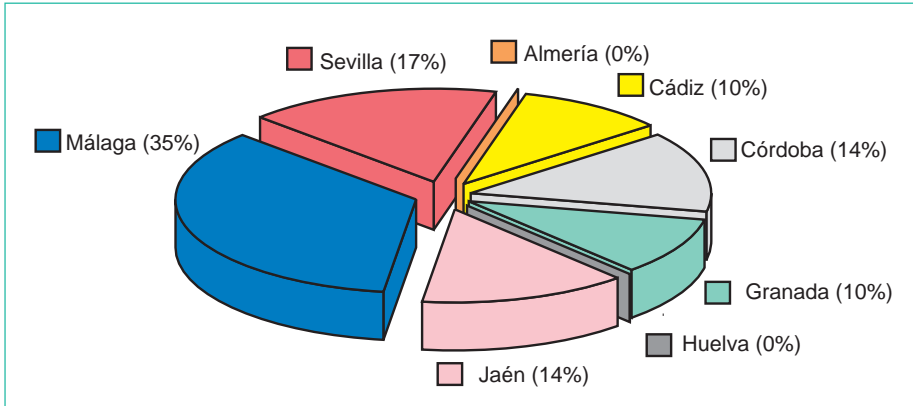
Respecto a las que han participado, éstas se han clasificado en función a los siguientes parámetros:

- Empresas por Provincias.
- Empresas según el estado de Constitución.
- Empresas según el sector de Actividad.
- Empresas según el número de Socias/os trabajadores.
- Empresas en función del sexo de sus Socias/os.
- Empresas en función de su condición de Empresa Familiar.

A continuación, se van a ir analizando cada uno de los resultados que se extraen de las gráficas, atendiendo en una primera aproximación a las mismas, en lo que a datos demográficos se refiere, ya que las interpretaciones relativas al objeto del presente Estudio, es decir, al Perfil de la Mujer Emprendedora, a la Cultura Organizacional y a la Prevención del Conflicto, se tratarán en cada uno de sus respectivos apartados.

3.1.1. Distribución Geográfica de las Empresas Participantes

Participación de Empresas por Provincias

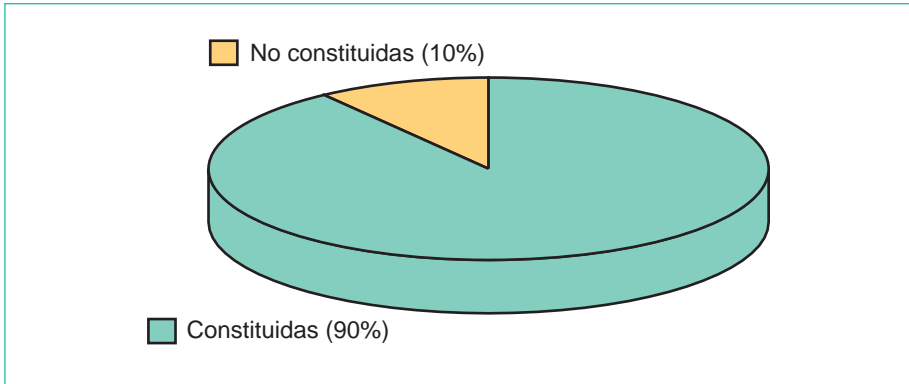


De todas las empresas inmersas en el Proyecto PIONEROS 106, destinatarias finales del presente Estudio, las que han participado en mayor número han sido las empresas de la provincia de Málaga con un 35% del total de empresas participadas. Este dato es especialmente significativo puesto que la actividad empresarial en temporada alta de verano en toda la Costa del Sol es especialmente significativa y a pesar de todo han garantizado su presencia en este Estudio.

A continuación, le siguen las provincias de Sevilla, con un 17% de participación, Jaén y Córdoba con un 14%, y Cádiz y Granada con un 10% de participación. Las provincias de Huelva y Almería no están representadas en el presente Estudio por no haber podido contar con ninguna representante de las que aún están participando en el proyecto marco PIONEROS 106.

3.1.2._Distribución de Empresas en Función del Estado de Constitución.

Porcentaje de Empresas Constituidas



Si bien durante toda la duración del proyecto PIONEROS 106 se han ido constituyendo las diferentes empresas, la cabida en el mismo no queda condicionada a ese trámite mercantil. De hecho, los emprendedores que han optado por esta solución, han podido estar en fase de constitución durante un periodo de tiempo y hasta que estiman conveniente, según cada uno de los Planes de Empresa que han diseñado como estrategia de incorporación a un nuevo mercado.

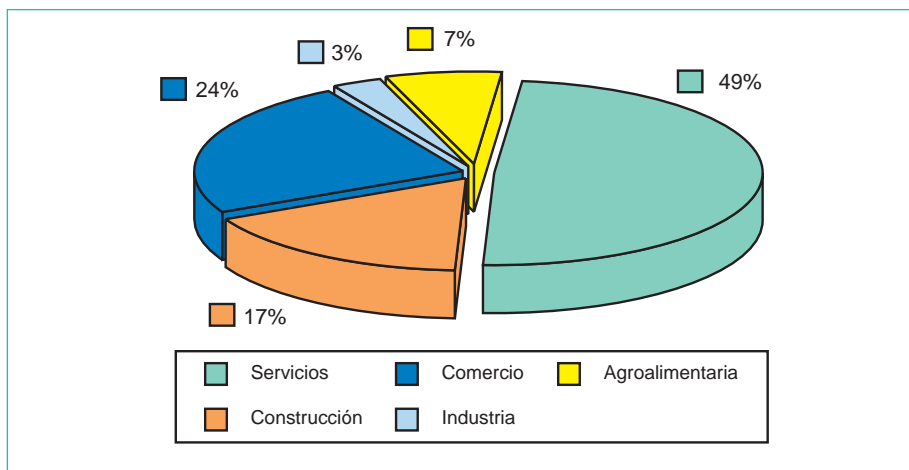
De todas las empresas que han participado, un 90% de las mismas están efectivamente constituidas, mientras que tan sólo un 10% no han formalizado dicho trámite. Si bien es cierto que este último dato refleja aquellas empresas sin inicio efectivo de la actividad, a estas hay que sumarles otras que, aún habiéndose constituido, igualmente tampoco la han iniciado.

Y decimos que el inicio de la actividad no se ha producido de manera efectiva, al menos como empresa, ya que muchos de los emprendedores inmersos en la constitución de una empresa en PIONEROS 106 ya vienen desarrollando su actividad profesional como autónomos.

Este dato es especialmente significativo para los apartados de Análisis de la Cultura Organizacional y para los de Detección de situaciones de Conflicto, aunque se desarrollarán con posterioridad.

3.1.3._Distribución de Empresas en Función del Sector de Actividad

Sectores de Actividad de las Empresas Participantes



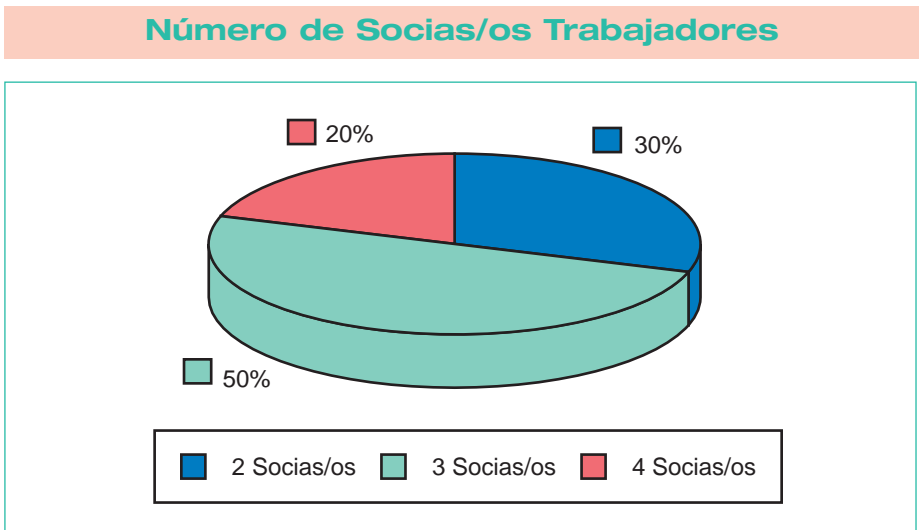
En esta gráfica se muestran los sectores de actividad de las empresas que han participado, si bien hay que tener presente que en el proyecto marco PIONEROS 106 están excluidas empresas de diferentes sectores como la pesca, la industria del carbón, la producción agrícola y el sector transporte (al menos en lo que se refiere a la posibilidad de ser destinatarios de subvenciones respecto a inversiones sobre activos móviles).

Un 49% de las empresas participantes desarrollan su actividad en el sector Servicios, comprendiendo dentro del mismo actividades tan diversas como la Imprenta y el Diseño Gráfico, el Cuidado de Mayores y Asistencia Doméstica, los servicios de Guardería bilingüe o el de desratización y desinfección de locales. Tras este sector tan predominante, le sigue el del Comercio, con un 24% de presencia. Dentro de este segmento se incluyen empresas dedicadas a Importación y Exportación internacional o a la Comercialización de Diseños de Moda.

Con un 17% de incidencia, a continuación está presente el sector de la Construcción, comprendiendo de forma concreta actividades empresariales tales como el trabajo del Mármol, la reparación de maquinaria pesada de construcción y alquiler de la misma o la jardinería ecológica industrial.

Finalmente, con un 7% y un 3% respectivamente, aparecen sectores como el Agroalimentario y el Industrial respectivamente. Igualmente que el resto de sectores y a modo ejemplificante, las actividades que se desarrollan son tales como el Comercio de Vinos, en el primero de ellos, y los de Fabricación de Carpintería Metálica o la fabricación Industrial de tejidos y moda.

3.1.4._Distribución de Empresas en Función del Número de Socias/os



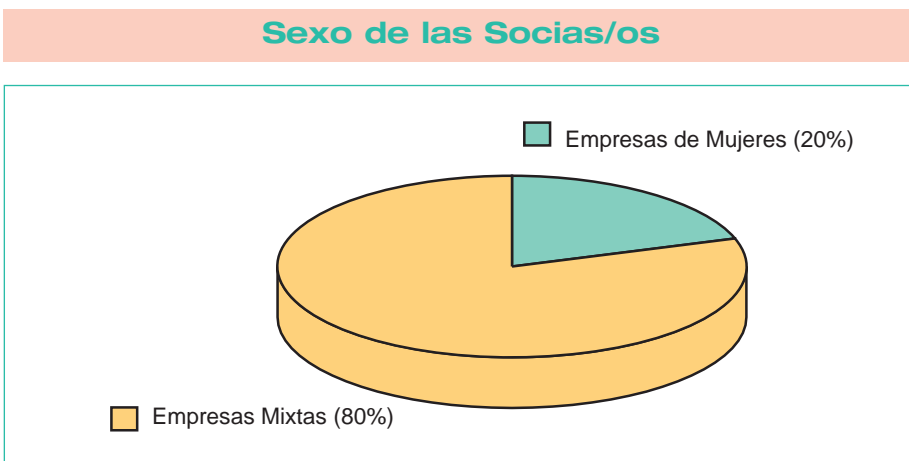
Siendo PIONEROS 106 un proyecto centrado en el fomento de la Economía Social, donde la creación de empleo por cuenta propia forma parte de la misma naturaleza de ésta, los resultados mostrados en esta gráfica son ciertamente relevantes y clarificadores.

Las formas jurídicas predominantes, por este orden, han sido las Cooperativas Andaluzas (con sus diferentes tipologías: de Trabajo Asociado, de Servicios, Agraria) y las Sociedades Limitadas Laborales.

Los datos obtenidos indican que el mayor número de empresas constituidas han optado por el número mínimo de asociados que la normativa andaluza en materia de Cooperativas requiere, que son tres. De hecho, el 50% de las empresas participantes están compuestas por tres asociadas/os. Asimismo, el 20% de las mismas, están compuestas igualmente por cuatro asociadas/os, no existiendo ninguna sociedad limitada laboral compuesta por más de 2 socios trabajadores.

El 30% de las empresas restantes de las que constituyen el Público Objetivo de este Estudio han optado por estar compuestas por dos socias/os, constituyéndose en la forma jurídica de Sociedad Limitada Laboral.

3.1.5. **Distribución de Empresas en Función del Sexo de sus Socias/os**



Esta gráfica es otra de las más importantes para el fin último del Estudio que se ha llevado a cabo. No en vano, el objetivo último residía en analizar el Perfil Emprendedor, la Cultura Organizacional y la Detección de Conflictos en el entorno de la mujer emprendedora.

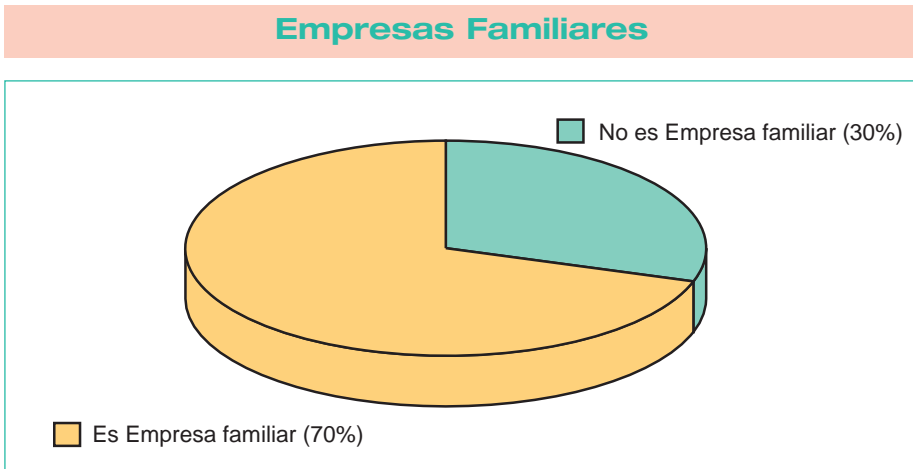
Para poder identificar supuestas diferencias entre la realidad del Emprendimiento femenino y masculino en los tres parámetros objeto del presente Estudio, ha sido necesario establecer la diferenciación conceptual entre “Empresas Puras” o exclusivamente de Mujeres, y “Empresas Mixtas”, es decir, compuestas en su estructura societaria por mujeres y hombres.

La diferenciación queda plenamente justificada, toda vez que no van a comportarse de la misma forma ni el entorno, ni las emprendedoras, ni los agentes externos ante empresas exclusivamente formadas por mujeres, que frente a empresas compuestas por mujeres y hombres.

Los resultados arrojados por los datos muestran que el 80% de las empresas participantes están creadas bajo la naturaleza de Empresa Mixta, es decir, por mujeres y por hombres, mientras que tan sólo el 20% restante pueden ser consideradas Puras, es decir, exclusivamente de mujeres.

La interpretación que, desde las Políticas de Género, puede hacerse de estos datos se llevará a cabo a lo largo del presente Estudio, en los apartados destinados para tal fin, junto con otros datos relevantes en dicho sentido.

3.1.6._Distribución de Empresas Atendiendo a su Condición de Familiar.



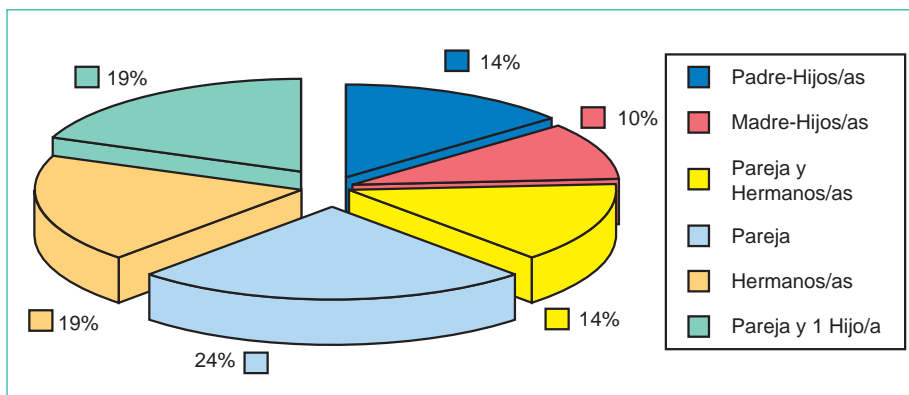
Podemos entender como Empresa Familiar aquella organización empresarial que está compuesta, en su núcleo societario, por miembros de una misma unidad familiar o por familiares denominados “políticos” con la condición de socio. Por tanto, dentro de esta denominación no se incluyen los casos de empresas en las que están contratados algunos familiares en una relación por cuenta ajena.

Siguiendo esta definición de Empresa Familiar, los datos arrojados por el presente Estudio muestran que la gran mayoría de empresas de PIONEROS 106, concretamente un 70% de las participantes, pueden ser consideradas dentro de esta clasificación. Frente a un 30% de empresas que no lo son.

Tanto esta clasificación como el número porcentual de empresas que representa la gráfica como realidad demográfica empresarial será uno de los datos a tener en cuenta y cobrará una relevante importancia, especialmente cuando se analicen con posterioridad los riesgos de Conflicto, al existir ciertos problemas característicos de las empresas familiares.

3.1.7._Relaciones Familiares de los Socios de las Empresas Familiares

Relaciones entre Socios de Empresas Familiares



Si antes hemos afirmado, en base a los datos obtenidos, que la mayoría de las empresas de PIONEROS 106 que han participado eran clasificables como Familiares, en este apartado se analizan las relaciones familiares concretas entre los socios. Y si la gráfica anterior cobraba importancia para otros apartados del presente Estudio, ésta lo hará en el epígrafe destinado al análisis del Perfil de la Mujer Emprendedora, aunque no de forma exclusiva, sí fundamentalmente.

Así, el 24% de las empresas que han participado están compuestas en su núcleo societario exclusivamente por miembros de una misma pareja, mayoritariamente formalizada en estado matrimonial, bien civil bien religioso. A ellos se le suman un mínimo porcentaje de parejas de hecho legalmente reconocidas, aunque el dato estadístico no cobra valor a efectos de los objetivos de este Estudio, máxime tras la aprobación de la Ley de Parejas de Hecho recientemente publicada, donde se equiparan en derechos a estas parejas de hecho con las parejas formalizadas en estado civil de matrimonio.

A este dato hay que sumar un 19% de empresas participantes que están compuestas por una pareja así como por una hija o hijo de la misma. La diferencia se justifica en la forma jurídica que adoptan, ya que mientras que en el primero de los porcentajes comentados, han constituido su empresa bajo la forma societaria de Sociedad Limitada Laboral, en este último caso la tendencia mayoritaria ha sido a contar con la participación de uno de los hijos para alcanzar el número mínimo de socios necesario para constituirse como Sociedad Cooperativa Andaluza, habitualmente de Trabajo Asociado.

Otro 19% de las empresas participantes están compuestas exclusivamente por hermanos. De hecho, algunos de los ejemplos del emprendimiento femenino a los que se hará referencia con posterioridad se han producido a través de una relación societaria entre hermanas.

Dentro de esta casuística de empresas familiares, un 14% de las mismas conforma su distribución societaria entre uno de los miembros de la pareja, concretamente el padre, con algunos de sus hijos, mientras que la participación de la madre con algunos de sus hijos también se produce, pero tan sólo en un 10% de las empresas que han participado en la toma de datos.

Un último 14% de estas empresas se han conformado societariamente entre parejas y alguna hermana o hermano de alguno de los miembros de la misma, lo que tradicionalmente se ha denominado como "cuñada/o".

3.2._DESCRIPCIÓN DE LAS PERSONAS.

Si anteriormente mostrábamos los valores absolutos y porcentuales de las empresas participantes en el Estudio, a partir de este punto se van a referenciar los datos relativos a las personas físicas que han participado en nombre de ellas, adentrándonos a partir de ahora en el ámbito individual del Estudio, una vez finalizada la primera parte referencial al marco empresarial colectivo.

En cuanto al número de personas que han participado, de las 30 empresas en las que se ha actuado se han alcanzado un total de 69 personas, distribuidas por criterio de género en 26 hombres y 43 mujeres, todas ellas con la condición de socia/o trabajador o asociado al haber intervenido sobre los trabajadores por cuenta ajena que algunas de las empresas ya están contratando.

Este número de participantes es de resaltar puesto que, a la dificultad descrita en el apartado de Empresas para la participación de las mismas, se le ha unido en el caso de las personas, la dificultad de superar la creencia generada de que con un único representante de cada una de ellas era suficiente, cuando el trabajo idóneo debía llevarse a cabo con la totalidad de las Emprendedoras y Emprendedores, como así ha sucedido en casi todas las empresas que se han intervenido.

Respecto a los datos de las personas que han participado, éstos se han clasificado en función a los siguientes parámetros, determinados como los más adecuados para afrontar el análisis de los mismos desde la perspectiva de Género:

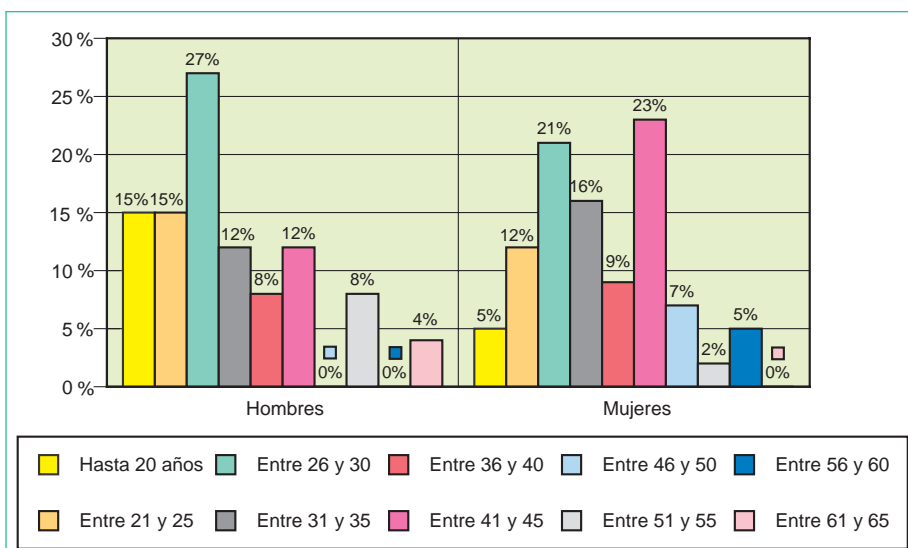
- :: Edades de las personas participantes.
- :: Estado Civil de las personas participantes.
- :: Número de Hijos de las personas participantes.
- :: Edades de los Hijos de las personas participantes.
- :: Situación Laboral de los Progenitores de las personas participantes.
- :: Jornada Laboral de Trabajo de las Socias y Socios.
- :: Ocupación de los Cónyuges de las Socias/os.
- :: Funciones de las Socias/os.

A continuación y siguiendo la misma estructura que el apartado destinado a Empresas, se van a ir analizando cada uno de los resultados que se extraen de las gráficas, atendiendo en una primera aproximación a las mismas en lo que a datos demográficos se refiere, ya que las interpretaciones relativas al objeto del presente Estudio, es decir, al Perfil de la Mujer Emprendedora, a la Cultura Organizacional y a la Prevención del Conflicto, se tratarán en cada uno de sus respectivos apartados.

Muchas de las gráficas van a mostrar los datos recabados por criterio de género, diferenciando los resultados de las mujeres por una parte –entendidas como individuos, por lo que no afectará en este momento su participación en empresas mixtas o puras– y los hombres por otra.

3.2.1. Pirámide Poblacional en Función de la Edad.

Edades de las Personas Participantes



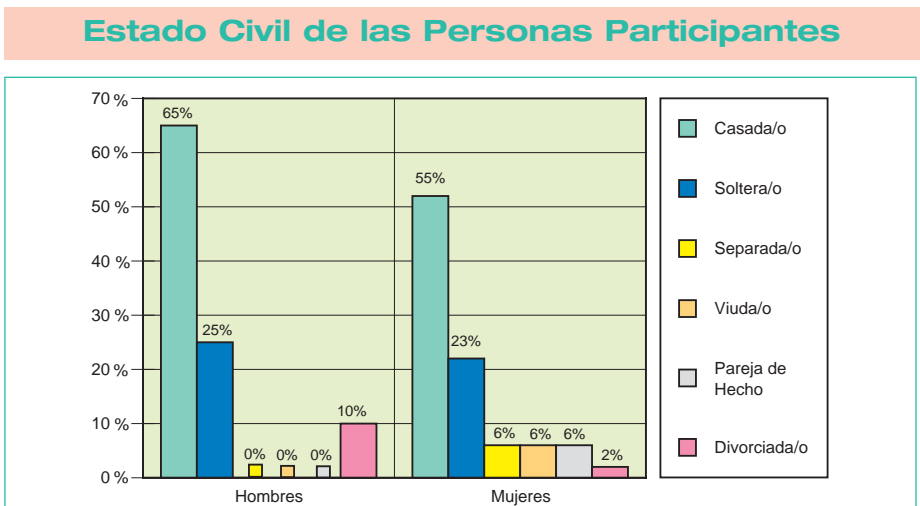
Los datos obtenidos muestran, en tramos de 5 años, las edades con las que mujeres y hombres deciden emprender su propio proyecto. Así, se puede comprobar como en las edades comprendidas en los tramos “Hasta 20 años”, “entre 26 y 30”, “entre 41 y 45” y “entre 46 y 50” años, se alcanzan los valores de máxima diferencia entre mujeres y hombres.

De igual forma, si se toman a la vez los valores de las tres primeras columnas –interpretando la gráfica de izquierda a derecha desde el eje central tanto en los resultados de uno y otro género por separado–, se observa como ya un 38% de las mujeres de la muestra han iniciado su actividad empresarial antes de los 30 años, a pesar de que el hombre siga emprendiendo en mayor proporción, concretamente en un 57% en ese tramo de edad.

Sin embargo, es la mujer la que toma aún más el protagonismo en el siguiente tramo de edad analizado. Así, el porcentaje de mujeres que deciden montar su propia empresa en edades comprendidas entre 31 y 45 años (tomando como referencia las series tercera, cuarta y quinta de la gráfica) alcanza el 48%, mientras que en el caso de los hombres entrevistados alcanza tan sólo un 32%, lo que indica claramente que la mujer emprende a una edad más tardía que con la que lo hace el hombre.

Por el contrario, tanto mujeres como hombres alcanzan valores similares cuando se evalúa la capacidad emprendedora de las personas comprendidas entre 41 y 65 años, llegando a un 14% en el caso del emprendimiento femenino y a un 12% en el caso del masculino (suma de las cuatro últimas series), demostrando no existir diferencias significativas por criterio de género.

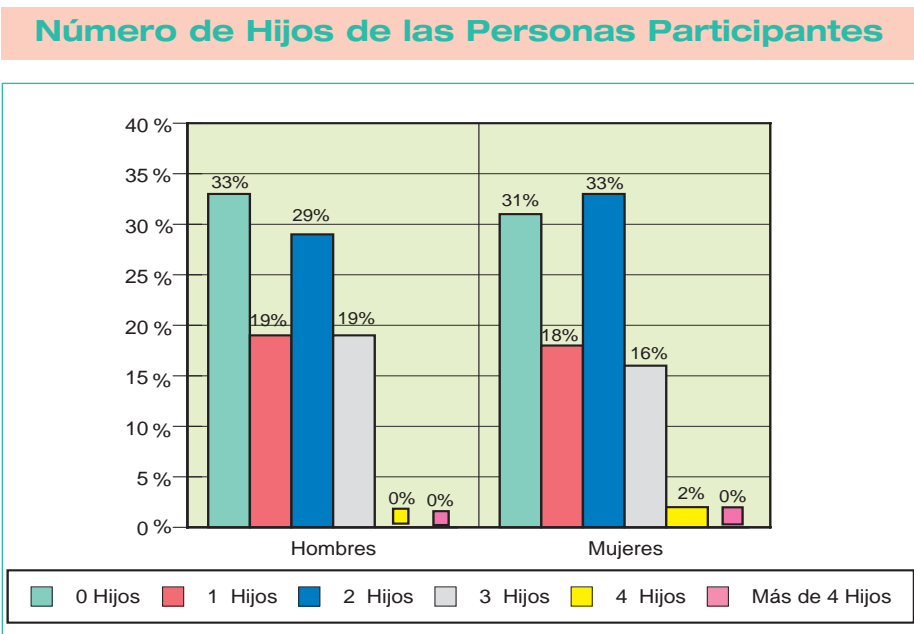
3.2.2. Distribución de los Participantes según el Estado Civil.



Los datos que muestra la presente gráfica indican que no existen diferencias significativas por razón de género en cuanto al estado civil de las personas que han emprendido bajo el marco del Proyecto PIONEROS 106. Sin embargo, lo que a priori puede parecer que no tiene trascendencia para este Estudio, va a cobrar un valor ciertamente importante cuando analicemos el Perfil de la Mujer Emprendedora, al sustentar otro tipo de afirmaciones.

Tan sólo habría que destacar cómo en el caso de las mujeres se produce un fenómeno emprendedor ostentando estados civiles de separadas, viudas y en situación de pareja de hecho (alcanzando un valor porcentual de un 18%), mientras que en el hombre no se da ningún caso de emprendimiento.

3.2.3. Distribución de los Participantes según el Número de Hijos.



Aproximándonos a la presente gráfica desde una perspectiva puramente demográfica –ya que para las Políticas de Género se atenderá a los resultados de ésta desde otros parámetros valorativos– puede observarse cómo un 31% de mujeres emprenden cuando aún no tienen cargas familiares de hijos. En esta misma situación familiar, los hombres lo hacen en un 33% de los casos encuestados.

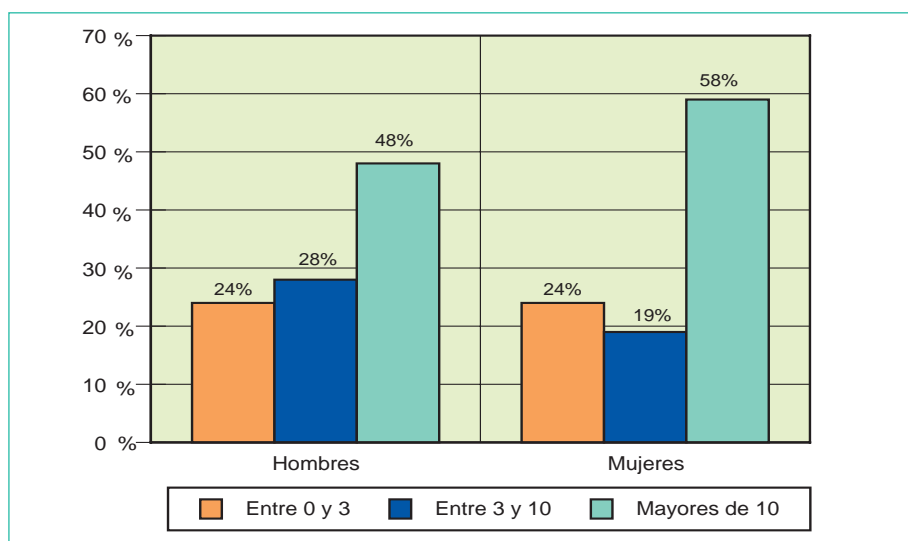
Una vez existen cargas familiares, tanto en el caso del hombre, como muy especialmente en el caso de la mujer, se reproduce la estructura familiar tradicional de la sociedad española. Así, mientras que las mujeres alcanzan unos valores porcentuales del 51% de casos en los que afrontan el emprendimiento con una carga familiar de uno o dos hijos, los hombres en esta misma situación que han sido encuestados representan un porcentaje del 48%.

Estos datos han de confrontarse con los resultados obtenidos, tanto en el caso de mujeres como hombres, en situación familiar de reconocimiento de la condición legal de familia numerosa, es decir, tres o más hijos. En este tipo de estructura familiar, el emprendimiento se da en proporciones ciertamente más bajas, llegando a alcanzar un 18% en el caso de las mujeres y un 19% en el caso de los hombres.

Respecto a este último dato, no se puede afirmar con rotundidad que el emprendimiento esté directamente relacionado con el número de hijos que tenga la persona en cuestión, vinculando mayor carga familiar con menor grado de riesgo a asumir, siempre que la pirámide demográfica española arroje como dato veraz el porcentaje medio de hijos que en la actualidad se obtiene de los estudios realizados en este sentido.

3.2.4. Distribución de los Participantes según las Edades de los Hijos.

Edades de Hijos de las Personas Participantes



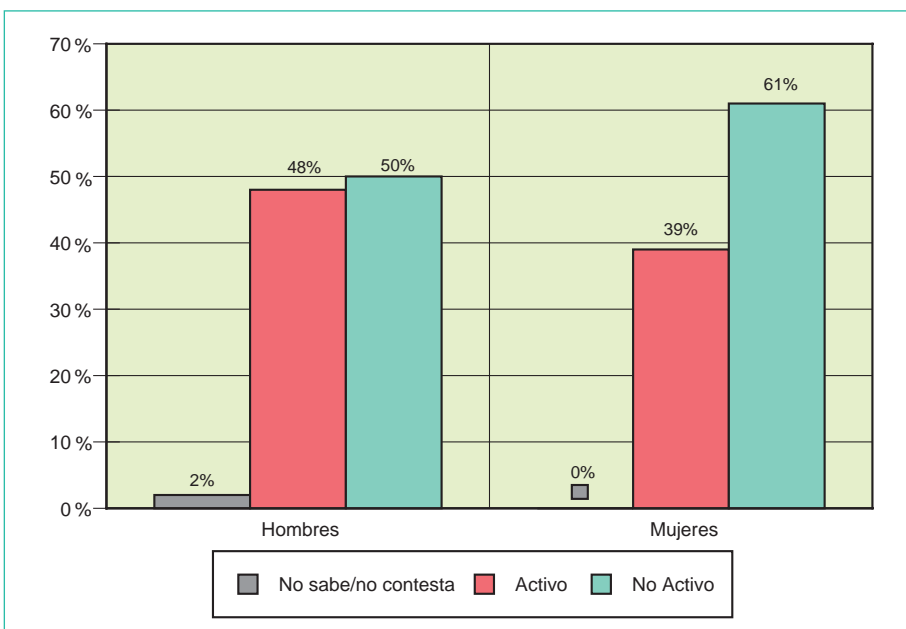
En lo que respecta a las edades de los hijos de los emprendedores, no se aprecian diferencias entre mujeres y hombres en cuanto a edades comprendidas en la franja de 0 a 3 años, tramo en el cual ambos géneros alcanzan un valor porcentual de un 24% de los resultados.

Conforme se avanza en los tramos de edad de los hijos, se aprecia un distanciamiento entre los resultados obtenidos por las mujeres y los logrados por los hombres. Así, mientras las mujeres emprenden en un porcentaje del 19% cuando los hijos alcanzan edades comprendidas entre 3 y 10 años, el hombre sin embargo sigue emprendiendo en un porcentaje superior, concretamente en un 28%.

Una vez que los hijos son mayores de 10 años, es la mujer la que nuevamente toma el protagonismo del movimiento emprendedor, elevándose los porcentajes de participación femenina en la creación de autoempleo hasta un 58% del total, mientras que el hombre tan sólo alcanza el 48%.

3.2.5. Distribución en Función de la Situación Laboral de los Progenitores.

Situación Laboral de los Progenitores de las Personas Participantes

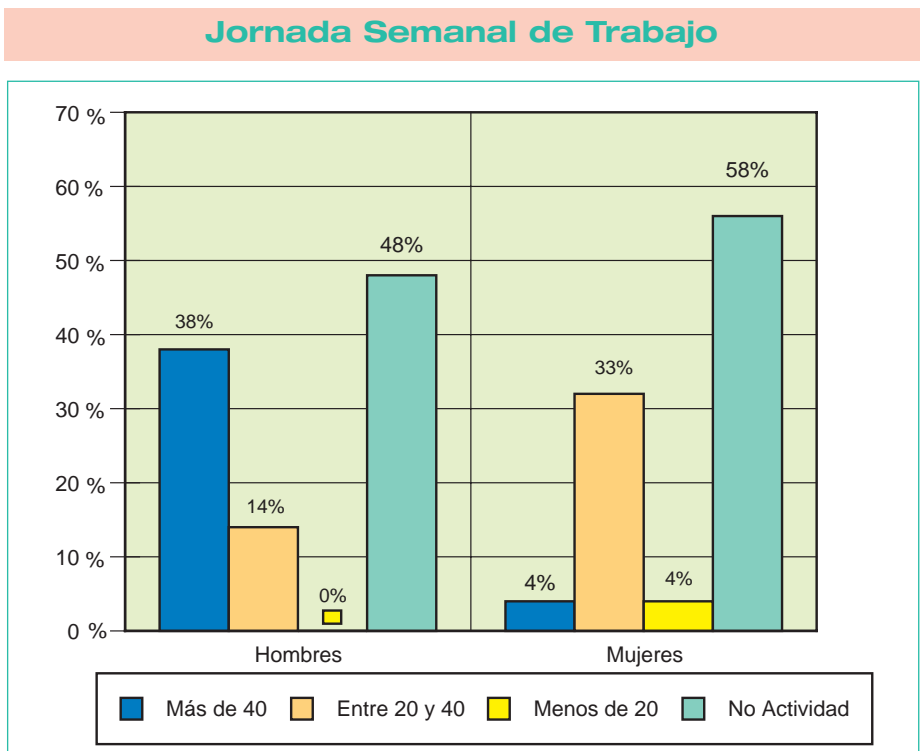


Esta gráfica va a adquirir un valor esencial en el presente Estudio, concretamente en el análisis del Perfil de la Mujer Emprendedora, por los datos que arroja.

Como puede comprobarse existe una relación directa entre el estado de actividad laboral de los progenitores de las personas participantes. La mujer emprende considerablemente menos cuando sus familiares directos en sentido ascendente están en activo laboralmente. De hecho, en esta situación la mujer emprende en un 39%, mientras que en caso de inactividad laboral de sus progenitores, el porcentaje de emprendimiento femenino se eleva hasta el 61%.

En el caso de los hombres, parece no existir tanta vinculación entre su capacidad emprendedora y el estado de actividad o inactividad laboral de sus progenitores, ya que emprenden en un 48% en caso de actividad de éstos y un 50% en caso de inactividad laboral de los mismos, no siendo el escalón tan grande como en el caso del emprendimiento de la mujer. Estos datos serán ampliados en la epígrafe relativo al Perfil de la Mujer Emprendedora en Andalucía.

3.2.6. Jornada Semanal de Trabajo de las Socias y Socios.



En la presente gráfica puede observarse cómo, en un 58% en el caso de las mujeres, y de un 48% en el caso de los hombres, no tienen actividad ninguna dentro de la empresa, siendo un porcentaje ciertamente a tener en cuenta.

Las causas de estos datos son diversas: la carga de trabajo que tiene la empresa en la actualidad no justifica el trabajo de todos; el rol que asume la mujer es tan secundario que inicialmente no tiene dotada carga de trabajo a su responsabilidad y tarea; o simplemente la falta de inicio de la actividad empresarial como tal.

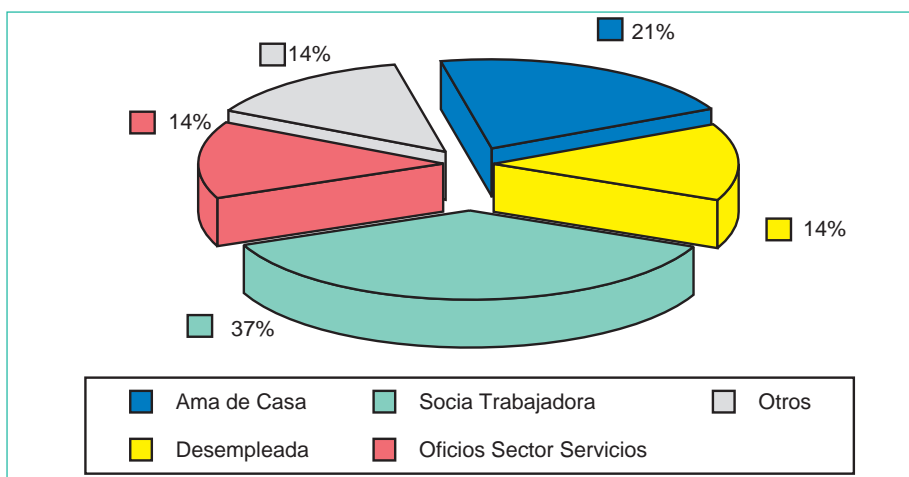
Entre aquellas personas que reconocen ejercer una actividad laboral, se observa cómo la participación de la mujer queda reducida a jornadas parciales, sumando un total de un 37% los casos de jornadas de entre 20 y 40 horas (33%) y los casos de jornadas inferiores a las 20 horas (4%).

En el caso del hombre, los datos vienen a confirmar su carácter hegemónico en la actividad empresarial española, teniendo más normalizada la jornada laboral. De hecho, ésta la realizan completa, incluso en mayor número de horas, en un 38%, mientras que un 14% tiene una jornada comprendida en la franja de las 20 a 40 horas de trabajo semanal.

Asimismo, mientras que en el caso de las mujeres existía un 4% de éstas que trabajaban en un número inferior a 20 horas a la semana, en el caso del hombre no se produce ningún caso de estos.

3.2.7. Ocupación de los Cónyuges de las Socias/os.

Ocupación de las Cónyuges de los Socios



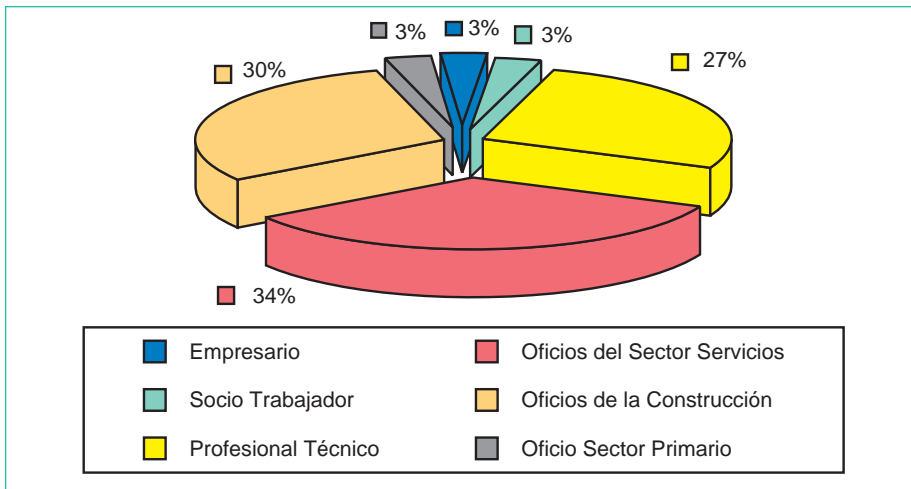
Esta y la siguiente, son otras dos gráficas que han de tomar su valor en otros apartados del presente Estudio, aunque, siguiendo la misma metodología, conforman los datos demográficos del mismo.

En cuanto a la ocupación de las cónyuges de los hombres emprendedores, el porcentaje mayor de ellas ostenta el rol de socias trabajadoras (un 37%), ya que buena parte de las empresas constituidas en el marco del proyecto PIONEROS 106 tienen la condición de empresa familiar y las parejas (con independencia de que se encuentren en régimen matrimonial o no) conforman las sociedades en mayor número.

Asimismo, un 35% de dichas cónyuges no desarrolla actividad laboral alguna, bien por estar en la situación de desempleo (un 14% de las participantes), bien por ser amas de casa (21% de ellas).

El 28% restante se dedica a trabajos del sector servicios (un 14% de las participantes), y a una categoría de "otros" (con otro 14%) que comprende en él extremos que van desde el desempeño de la profesión de jornalera hasta la de pintora artística.

Ocupación de los Cónyuges de las Socias



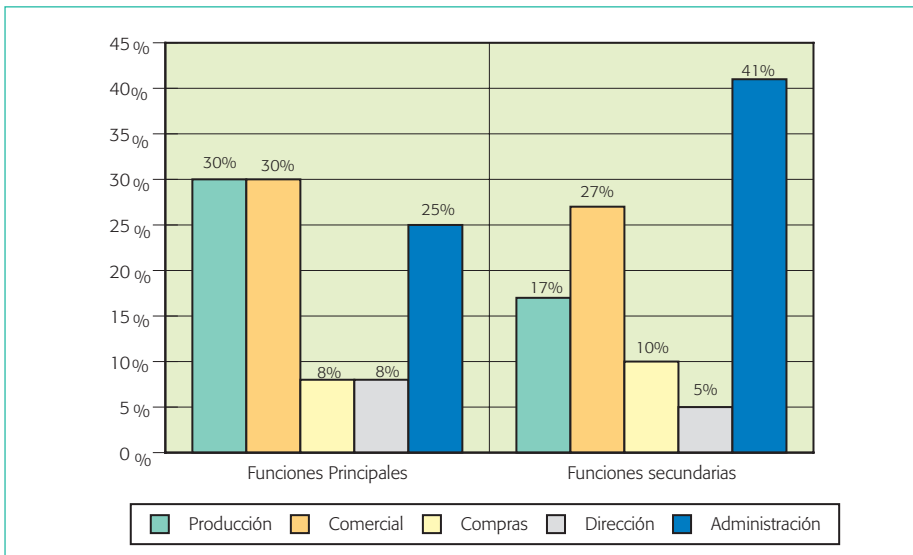
Sin embargo, en el caso de los cónyuges de las socias, no se aprecia ningún caso de desocupación o desempleo entre los mismos, como se encontraba en el caso contrario, quedando reducido los porcentajes más bajos para los supuestos de Oficios del sector Primario (3%), empresarios (3%) y Socios Trabajadores (3%).

Los porcentajes más elevados se obtienen en profesiones como Oficios del Sector Servicios, con un 34%, los profesionales del Sector de la Construcción, con un 30% y los Profesionales Técnicos, que llegan hasta el 27%

3.2.8. **Funciones de las Socias/os.**

En las dos siguientes gráficas se muestran las funciones asumidas por las mujeres y las asumidas por los hombres. La diferenciación existente dentro de cada una de las gráficas entre Funciones Principales y Funciones Secundarias responde al grado de importancia y trascendencia que tienen dichas tareas dentro de la jornada laboral tanto de la socia como del socio. Así, las tareas principales son aquellas a las que se dedican el mayor número de horas y además, están catalogadas como prioritarias si confluyen con otras tareas. Por el contrario, las Funciones Secundarias, como su nombre indica, son aquellas funciones que van a ser desarrolladas en un segundo lugar y casi como complemento de la jornada laboral que la persona en cuestión tenga asignada o establecida.

Funciones asumidas por las Socias



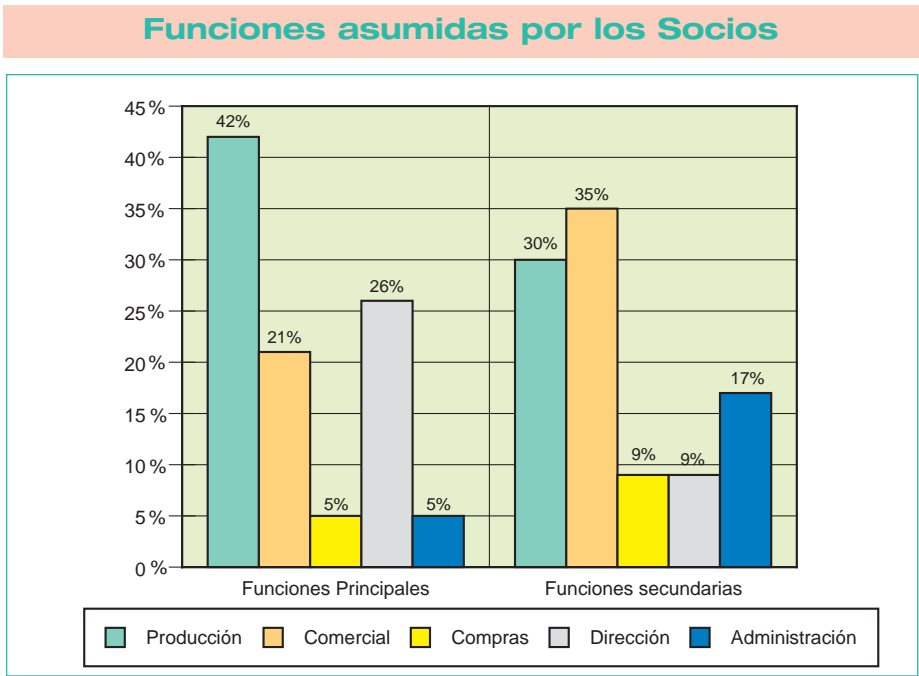
Como puede observarse, la mujer socia asume funciones de Producción (un 30% de las mujeres entrevistadas lo asumen de manera Principal y un 17% de forma Secundaria), dato este a destacar especialmente, toda vez que esta área de intervención y conocimiento en la empresa no era una de las funciones habituales de la

mujer; de hecho, nunca se había reservado la responsabilidad de la Producción a mujeres, algo que en la actualidad se va alcanzando en un porcentaje significativo.

Otras de las funciones que asume la mujer son tareas Comerciales (como Función Principal un 30% de las mismas, y un 27% de mujeres como Funciones Secundarias) y a las tareas de Administración, entendidas como tal meras tareas administrativas y de gestión diaria (llegando a un 25% las que lo asumen como Función Principal y a un 41% como función complementaria de su jornada laboral). Ambas sí son más tradicionales en el perfil de los puestos ocupados por mujeres, especialmente el relativo a tareas del departamento de Administración, tradicionalmente reservada a la mujer.

Sin embargo, ni las funciones de Compras ni las de Dirección de la Empresa son asumidas por la mujer de forma determinante, alcanzando valores de entre un 5% y un 10% de sujetos que asumen ambas funciones como actividades complementarias a otras que de forma principal esté desarrollando, y de un 8% en ambas funciones, como Funciones Principales.

Sin embargo, la realidad del papel que juega el hombre proyecta una situación bastante distinta, que se representa en la siguiente gráfica y que se muestran de forma continuada para facilitar al lector la comparativa entre Géneros.



Como puede observarse, en el caso de los hombres, continúan asumiendo la dirección de la parte productiva como tradicionalmente ha sucedido (alcanzando valores del 42% de los hombres entrevistados como Función Principal y de un 30% de los mismos como Función Secundaria).

La otra principal diferencia con la mujer es que el porcentaje de individuos que realizan tareas comerciales como Función Principal disminuye respecto a éstas (un 21% de los hombres participantes como Función Principal y un 35% como Función Secundaria), asumiendo funciones de Dirección de la Organización en unos porcentajes ciertamente significativos entre ambos Géneros si los comparásemos con los datos de la mujer (en el caso de los hombres, el 26% de aquellos que han sido entrevistados asumen funciones Gerenciales como Función Principal, aunque como Función Secundaria disminuya hasta el 9% de los encuestados, lo que demuestra que es considerada como una actividad nuclear que no se puede realizar de manera aleatoria sino como acción principal del socio).

Por último, las funciones de compra siguen siendo las tareas a las que menos tiempo le dedican los socios hombres (como Función Principal lo asumen un 5% de los hombres entrevistados, y un 9% de los mismos como Función Secundaria), existiendo un estrecho paralelismo con la mujer que nos permite concluir que es una de las tareas que no se están profesionalizando ni segregando dentro de la organización interna de las empresas de PIONEROS 106.

■ ■ 4

Perfil de la Mujer
Emprendedora y
Guía de Buenas
Prácticas

4.1._INTRODUCCIÓN

Considerando que el objetivo fundamental del presente Estudio es el análisis del Perfil de la Mujer Emprendedora, debemos hacer una referencia específica a la metodología utilizada para la aproximación a este perfil, con independencia de los aspectos metodológicos generales que se describieron en el apartado correspondiente.

Máxime cuando estas reflexiones de aproximación a la interpretación de los datos obtenidos han sido evaluados, con especial significación, por la Experta en Género, ya que es en este epígrafe destinado al Perfil de la Mujer Emprendedora donde las Políticas de Género cobran su valor fundamental.

Llegados a este punto, antes de entrar en el análisis del perfil de la mujer emprendedora en Andalucía, se ha considerado necesario e idóneo acercarnos a dicha cuestión desde diferentes perspectivas. En primer lugar, hemos considerado necesario conocer la experiencia, opiniones y sensaciones de las propias mujeres que han intervenido en la ejecución de esta parte del Proyecto PIONEROS 106.

En segundo lugar, estas opiniones han sido completadas con las de aquellos que han iniciado el proyecto empresarial con estas mujeres, es decir, los hombres en el caso de las empresas mixtas y las demás mujeres en el resto de empresas puras. Estas dos perspectivas nos van a permitir obtener una imagen de las características conductuales de las mujeres que en Andalucía y en el contexto de este Proyecto han acudido al autoempleo como forma de incorporarse al mercado de trabajo.

En tercer lugar, la imagen que resulta de los dos apartados anteriores debe ser relacionada con otros elementos que nos van a permitir contextualizar aún más a estas mujeres andaluzas. Nos referimos al modelo de familia al que pertenecen las mismas.

Para ello debemos conocer su estructura (unipersonales o no), composición (número de hijos), roles que desempeñan mujeres y hombres en el seno de esas familias, etc.

Esto último, es necesario no sólo porque constituye uno de los objetivos antes apuntados en este proyecto y porque la vida profesional de cualquier persona está estrechamente relacionada o influenciada por su vida personal y viceversa, sino porque además, en ocasiones, entre el concreto colectivo que ha intervenido en esta fase del proyecto existen lazos familiares.

En cuarto lugar, además de las características conductuales y del modelo de familia para la definición de un perfil emprendedor femenino en Andalucía, hemos considerado esencial conocer otros elementos que nos van a acercar al por qué y al cómo del emprendimiento femenino andaluz. Esos otros aspectos que se van a señalar a continuación deben ponerse en relación, igualmente, con la descripción realizada en el punto tercero de este estudio.

En resumen, se centran en los motivos que impulsan a estas mujeres andaluzas a la iniciativa empresarial, entre los que pueden destacarse la realización personal y la autonomía económica; las posibles ventajas o desventajas de la presencia femenina en la empresa; y los obstáculos que las socias de empresas de economía social han podido encontrar a la hora de crearlas (dificultades de financiación, de conciliar familia y trabajo, etc.).

Como también señalamos en el Informe Previo, el Estudio quedaría incompleto si no tuviéramos el segundo elemento para la comparación de todos estos aspectos; por ello vamos a intentar cotejar la información obtenida con las características principales de lo que podríamos considerar el emprendedor varón andaluz.

En definitiva, y como ya se puso de manifiesto también en dicho Informe Previo, esta forma de trabajo nos va a permitir detectar elementos sociales y económicos de gran importancia en cualquier estudio que se realice sobre la mujer. Éstos son: el grado de autonomía profesional, el nivel de aportación para el mantenimiento económico de las familias, su dignidad como trabajadora y las consecuencias económicas e incluso personales de la actividad empresarial femenina, entre otros.

A continuación y desde la primera de las perspectivas que hemos apuntado anteriormente, es decir, la descripción de las características conductuales de las mujeres que han participado en esta parte del proyecto PIONEROS 106, vamos a mostrar las aptitudes y actitudes de los miembros femeninos de las empresas analizadas y sus principales habilidades externas e internas.

Como hemos suscrito más arriba, la aproximación al perfil de la mujer emprendedora se ha de producir contando con la totalidad de los datos obtenidos, desde la percepción de la propia mujer emprendedora sobre sí misma hasta la visión que los demás tienen de ella, pasando por el planteamiento de lo que se podría considerar socia/o ideal para todos los sujetos que han participado, porque esto último refleja lo que quieren llegar a ser.

Una vez expuestos todos estos datos, proporcionaremos lo que a nuestro entender es el perfil de la mujer emprendedora en Andalucía en el contexto en el cual se encuadra este proyecto, es decir, con las connotaciones étnicas, geográficas, culturales, etc. que han existido y que se ha señalado en el punto tercero del estudio.

4.2. ANÁLISIS DEL PERFIL DE LA MUJER EMPRENDEDORA

De acuerdo con los datos obtenidos de la muestra de empresas que han participado en el Proyecto PIONEROS 106, pueden obtenerse una serie de conclusiones sobre el perfil de la mujer que emprende en nuestra comunidad autónoma y que pasamos a comentar.

4.2.1. Análisis de la Auto-percepción de las Mujeres Participantes

Auto-percepción de las Mujeres	
Características Conductuales	Media*
Asertividad	6,31
Capacidad de Delegar y Coordinar Equipos	6,19
Capacidad de Motivación	6,00
Espíritu de Auto-superación	5,71
Capacidad de Comunicación	5,70
Capacidad de Optimización de los Recursos	5,52
Capacidad de Liderazgo	5,40
Capacidad de Organización	5,10
Capacidad Creatividad	5,02
Capacidad Resolutiva	5,00
Capacidad de Negociación	4,74
Capacidad de Hablar en Público	4,38

*Ordenadas en función de los valores medios obtenidos según puntuación de 1 a 7.

Partiendo de la auto-percepción de las mujeres entrevistadas, se ha considerado adecuado subrayar las siguientes conclusiones obtenidas del cuadro anterior, en el cual se muestran las medias de aquellos valores más destacados por las propias mujeres, siendo el primero el más importante de todos. Las propias mujeres entrevistadas han destacado como características conductuales más presentes en su persona la Asertividad, seguida de la Capacidad de Delegar y Coordinar Equipos y Capacidad de Motivación.

Como se va a poner de manifiesto a continuación, cuando analicemos los aspectos conductuales menos presentes en el perfil de la mujer analizada se observará cómo esos aspectos menos presentes son los más exigidos por estas mujeres a la hora de buscar un/a socio/a, entendiendo por tanto que la autosuficiencia profesional es difícil de alcanzar y que para el buen funcionamiento de la empresa es preciso la colaboración de otros individuos.

En segundo lugar y en cuanto a los aspectos que las propias mujeres reconocen tener menos desarrollados destacar la Capacidad Resolutiva, la Capacidad de Negociación y la Capacidad de Hablar en Público. Si analizamos cada una de estas características resulta que las principales debilidades que las mujeres se encuentran son aquellas que se relacionan principalmente con la actuación de las mismas ante terceros. Esto resulta evidente en el caso de la Capacidad de Hablar en Público.

Por su parte, la Capacidad de Negociación puede ser externa o interna, es decir, puede hacer referencia a los aspectos a negociar con el resto de los socios o bien a las relaciones con terceros. En el primer caso, deberíamos tener en cuenta que la mujer entrevistada ha destacado con una puntuación media del 5,70 su capacidad de comunicación y con un 5,40 su capacidad de liderazgo, lo que lleva a pensar que en sus relaciones con el resto de los socios las mujeres no detectan graves dificultades desde el punto de vista de sus capacidades y sin perjuicio de lo que se dirá en el epígrafe sobre descripción de conflictos.

Sin embargo en el segundo de los casos, las relaciones con terceros ajenos a la organización, debemos tener presente que esta facultad está íntimamente relacionada con la capacidad de hablar en público que ha obtenido el último lugar en el escalafón antes presentado y que recibe una puntuación media del 4,38. Esto nos permite concluir que es en las relaciones con terceros ajenos a la empresa donde las mujeres consideran que tienen menos capacidad de negociar.

En cuanto a la Capacidad Resolutiva, entendida como la capacidad de asumir riesgos y tomar decisiones, varios comentarios son pertinentes. Por una parte, esta facultad que las mujeres consideran que poseen menos (obtiene de media un 5) debe ser puesta en relación con el papel o rol tradicional que las mujeres han venido desempeñado tanto en el seno de las familias como en la sociedad en general.

Por tradición las mujeres se han ocupado más de los aspectos privados de las relaciones familiares (cuidado y atención a hijos, marido y otros parientes), y menos

de aquellos aspectos que suponían tener que tomar decisiones que conllevaran algún riesgo para el núcleo familiar, dejando dicho rol a los varones (maridos, hermanos y padres).

Este comportamiento puede avalar la creencia de las propias mujeres de que no poseen dicha facultad o que la misma se encuentra poco desarrollada. Es más, si concretamos esta reflexión en el colectivo que ha sido objeto de estudio, la misma se confirma, ya que muchas de las mujeres participantes pertenecen a comunidades donde bien por razones étnicas (colectivo gitano) bien por razones de procedencia o lugar de residencia (zonas rurales) bien por la ausencia de formación y dedicación casi en exclusiva a la familia (no habían desempeñado actividad retribuida antes) estos roles tradicionales se han ido perpetuando.

Por otra parte y continuando con la capacidad resolutive también debe destacarse cómo sólo el 20% de las empresas que han participado en el proyecto son empresas constituidas exclusivamente por mujeres, siendo el 80% restante empresas con socios de ambos sexos (ver apartado 3.1.5).

Este resultado puede ser una consecuencia de la actividad elegida por los participantes pero también manifestación del reconocimiento de aquello que consideran no tener de forma significativa y que buscan en los socios varones.

4.2.2. **Análisis de la Percepción de la Socia/o Ideal**

En el cuadro que se muestra a continuación, se pueden leer en la columna de la izquierda diez características críticas para el perfil emprendedor. Estas están ordenadas de mayor a menor importancia, indicando el "1" la de más relevancia y el "10" la de menor trascendencia. En este caso se trata de la percepción del socio y de la socia ideal desde el punto de vista de la mujer. La tabla se ha ordenado en función de la columna sombreada en verde. La columna que se sitúa más a la derecha (H-M), muestra el resultado de restar el número de orden de la percepción del socio ideal hombre, (columna H), y de la percepción de la socia ideal mujer, (columna M).

La celda que se sitúa abajo a la derecha, y cuyo valor es "6" es el resultado de sumar los valores absolutos de las diferencias de todas y cada una de las características comparadas una a una. Sirviendo por tanto como indicador a la hora de valorar, cuán diferente es la percepción de forma general y acumulativa, cuando las mujeres participantes piensa en una socia o socio ideal.

Resultados Diferenciales HOMBRE-MUJER			
	Hombre	Mujer	Diferencia
Desde le punto de Vista de la Mujer	H	M	H-M
Capacidad Para Trabajar en Equipo.	1	1	0
Capacidad de Tomar de Decisiones y de Asumir Riesgos.	2	2	0
Autoestima. Auto-valorase y Confiar en las Propias Posibilidades.	3	3	0
Capacidad de Negociación de Forma Satisfactoria y Amistosa.	7	4	3
Capacidad para Transmitir Información de Forma Clara y Directa.	4	5	-1
Capacidad para Aprovechar los Recursos Disponibles.	6	6	0
Capacidad para Motivar a otras Personas del Entorno Laboral.	5	7	-2
Capacidad de Liderar a un Equipo de Personas.	8	8	0
Capacidad de Comunicación en Público, Verbal y no Verbal.	9	9	0
Capacidad Creativa.	10	10	0
Valor Absoluto de las Diferencias de Orden Acumuladas			6

Desde el segundo punto de vista, es decir, partiendo de las exigencias de todos los entrevistados (mujeres y hombres) a la hora de elegir un/a socio/a ideal los resultados nos permiten opinar lo siguiente.

Desde el punto de vista de la mujer, de acuerdo con los datos que se extraen del cuadro anterior, la socia ideal es aquella que:

1. Es capaz de trabajar en equipo;
2. Posee la capacidad de tomar decisiones y asumir riesgos. Esto enlaza perfectamente con lo dicho más arriba sobre cómo las mujeres entrevistadas se ven a sí mismas, ya que lo que hacen es reclamar algo que ellas consideran no tienen desarrollado suficientemente;
3. Tienen una gran autoestima, lo que también coincide con el afán de superación destacado en la auto-percepción;
4. Son capaces de negociar de forma satisfactoria y amistosa. Esto último vuelve a corresponderse con sus debilidades. No en vano habría que recordar que la capacidad de negociación era una de las aptitudes que consideraban menos presente en sí mismas de ahí que la reclamen;
5. Asimismo destacan la capacidad de transmitir información de forma clara y directa;

6. La habilidad de aprovechar los recursos disponibles;
7. La Capacidad de motivar;
8. Y en los tres últimos lugares, se sitúan la capacidad de liderar a equipos de personas, de comunicar en público y la capacidad creativa.

En cuanto a la capacidad de hablar en público, las mujeres entrevistadas, a pesar de reconocer que se trata de una de las facultades que menos poseen como ya hemos apuntado, sin embargo no la reclaman prioritariamente ni en el hombre ni en la mujer a la hora de pensar en un socio/a ideal. Esto nos lleva a pensar que no la consideran como una facultad nuclear para el desarrollo del proyecto empresarial.

Para estas mismas mujeres, el socio varón ideal se aproxima mucho al perfil antes descrito para la mujer. Sólo consideran que debe estar más presente en los hombres la capacidad de transmitir información de forma clara y directa (la colocan en cuarto lugar mientras que para la mujer es el quinto, siendo el primero el más importante y el décimo el que menos) y la capacidad de motivar (la colocan en quinto lugar y para las mujeres en el séptimo).

Sin embargo, consideran que estos varones no precisarían tanto de la capacidad de negociación (la colocan en séptimo lugar mientras que para las mujeres se coloca en el cuarto lugar por orden de importancia) lo que podría significar que al hombre le presuponen dicha capacidad de negociación y por eso no la reclaman como algo prioritario.

La matriz de datos que sigue tiene la misma disposición de información y contenidos que la anterior, tan solo que ahora los sujetos perceptores son los hombres participantes y no las mujeres.

Resultados Diferenciales HOMBRE-MUJER			
	H	M	H-M
Desde el Punto de Vista del Hombre			
Capacidad Para Trabajar en Equipo.	1	1	0
Capacidad Creativa.	2	2	0
Capacidad para Motivar a otras Personas del Entorno Laboral.	3	4	-1
Capacidad de Liderar a un Equipo de Personas.	4	3	1
Capacidad de Tomar de Decisiones y de Asumir Riesgos.	5	5	0
Capacidad de Comunicación en Público, Verbal y no Verbal.	6	8,5	-2,5
Capacidad para Transmitir Información de Forma Clara y Directa.	7	8,5	-1,5
Autoestima. Auto-valorarse y Confiar en las Propias Posibilidades.	8	10	-2
Capacidad de Negociación de Forma Satisfactoria y Amistosa.	9	6,5	2,5
Capacidad para Aprovechar los Recursos Disponibles.	10	6,5	3,5
Valor Absoluto de las Diferencias de Orden Acumuladas			14

Desde el punto de vista del hombre, existen muchas más diferencias entre lo que sería su socia o socio ideal, es decir, las mujeres entrevistadas a la hora de pensar en un socio/a ideal establecen menos elementos de diferencia que los hombres cuando hacen el mismo ejercicio, por lo que el hombre resulta ser más sexista a la hora de elegir una socia/o.

Precisamente por esto último es por lo que resulta tan necesaria esa transversalidad defendida en este estudio, al no ser igual el punto de partida del hombre y de la mujer que emprende. Parece lógico pensar que ni los rasgos ni las necesidades a cubrir en sus perfiles deban ser los mismos.

De lo que se trata es de detectar ese perfil emprendedor femenino y ver en qué aspectos se debe incidir con mayor urgencia, y es por esto por lo que estamos intentando tener presente las perspectivas de todos los sujetos que intervienen en las empresas analizadas, tanto hombres como mujeres.

Partiendo de la perspectiva de los varones entrevistados podemos señalar que, para el hombre andaluz que ha iniciado un proyecto en compañía de mujeres, el perfil de la socia ideal responde a las siguientes características:

1. Posee capacidad de trabajar en equipo;
2. Es creativa;
3. Tiene capacidad de liderar. Curiosamente las mujeres participantes cuando han pensado en la socia ideal este valor lo han considerado menos importante (los

hombres lo colocan en tercer lugar, mientras que las mujeres lo consideran en octavo lugar);

4. Tiene capacidad para motivar a otras personas;
5. Capacidad de tomar decisiones y asumir riesgos;
6. En un mismo nivel se sitúan la capacidad de negociación y de aprovechar los recursos disponibles (recordemos también que para la mujer era más importante esa capacidad de negociación por su carencia);
7. Y en los últimos lugares estaría la capacidad de comunicación en público, de transmitir la información de forma clara y directa (mientras que para la mujer esta última es más importante); y la autoestima.

En resumen para el hombre que piensa en una socia ideal lo más importante es el Trabajo en Equipo, la Creatividad y la Capacidad para Liderar Equipos de Personas. Valores que deberemos comprobar si tienen las mujeres emprendedoras actualmente.

En cambio, cuando el hombre piensa en un socio varón ideal destaca otros registros conductuales, aunque los más importantes son igualmente esos tres destacados anteriormente: el Trabajo en Equipo, la Creatividad y la Capacidad para Liderar personas.

Podemos señalar que las diferencias más llamativas responden a la Capacidad de Comunicación en Público que la consideran más importante en el hombre, y a la Capacidad de Negociación y de Aprovechamiento de los Recursos Disponibles que son más valoradas en las mujeres. De nuevo vuelve a destacar la capacidad de negociación como algo necesitado de desarrollo en la mujer emprendedora, ahora desde la perspectiva de los varones con los cuales tienen que interactuar.

Como conclusión de todo lo dicho hasta ahora y del resultado de los datos extraídos en la valoración de las mujeres y de los hombres, señalar que la mujer emprendedora ideal en Andalucía presenta el siguiente perfil conductual:

- Debe tener buena Capacidad de Negociación, entendemos que interna y externa.
- Capacidad para Trabajar en Equipo.
- Capacidad para Asumir Riesgos y Tomar Decisiones.
- Capacidad de Liderar Personas.
- Autoestima.

La pregunta que tenemos que hacemos a continuación debe ser cuáles serían las aptitudes a desarrollar y fomentar de forma más inmediata en la mujer andaluza que quiera acceder al trabajo por cuenta propia.

La respuesta a esta pregunta, sin perjuicio de que va a ser apoyada por los datos que se han presentado anteriormente, también lleva implícita una percepción de los propios consultores y de la experta en género que han participado en la ejecución de esta parte del proyecto y, por tanto, se asume de antemano el grado de subjetividad que las afirmaciones siguientes puedan conllevar, si bien no por ello entendemos pierden su valor.

A la percepción de la socia ideal que, tanto mujeres como hombres han aportado hasta ahora, debemos sumar los resultados obtenidos a través de la Evaluación Circular del Perfil que, en la tabla que se acompaña a continuación, se refleja, como manifestación de la realidad percibida en la actividad diaria tanto por cada una de las individuos como por las personas que trabajan a su alrededor. Los datos que se muestran son las puntuaciones medias obtenidas teniendo como rango de 1 a 5, donde el 1 es insatisfactorio, el 2 mejorable, el 3 satisfactorio, el 4 notable y el 5 óptimo.

Percepción Circular de las Mujeres Participantes	
Evaluación del Desempeño	Media
Compromiso	4,50
Sensibilidad Problemas del Entorno	4,26
Cantidad de Trabajo	4,22
Espíritu de Auto-superación	4,06
Resistencia a la Presión	3,91
Capacidad de Comunicar	3,89
Capacidad de Motivar	3,88
Capacidad de Optimizar Recursos	3,85
Asertividad	3,79
Capacidad de Resolver Problemas	3,72
Capacidad de Organización	3,71
Capacidad de Delegar y Coordinar Equipos	3,69
Creatividad e Imaginación	3,67
Capacidad de Asumir Riesgos y Decidir	3,50
Capacidad de Liderar Personas	3,44
Capacidad de Negociar	3,39

Las conclusiones respecto a las aptitudes a desarrollar y fomentar de forma más inmediata en la mujer andaluza que se extraen de la comparativa de todos los

datos aportados hasta ahora –Autopercepción, Proyección del Socio Ideal y Evaluación Circular– así como de las aportaciones fruto de la experiencia de las personas intervinientes en la confección del presente Estudio, son las siguientes:

- :: De la **capacidad de negociación** hemos hablado ampliamente en páginas anteriores; sólo resumir el mensaje que se ha pretendido aportar y es que respeto a esta facultad o valor conductual tanto las propias mujeres como los terceros, ya sean mujeres u hombres, con los que interactúan, consideran que es un valor a desarrollar en las mujeres andaluzas que pretendan acceder al autoempleo. De hecho, no puede pasarse por alto que en la Evaluación Circular es el último de los factores en los que se ha descompuesto el perfil puntuado.
- :: De la **capacidad para trabajar en equipo** es preciso reseñar cómo las mujeres participantes consideran este valor presente en sus comportamientos, mientras que los terceros con los que ponen en práctica dicha facultad consideran que es un valor en el que podrían incidir aún más y, por tanto, mejorarse dicho trabajo en equipo.
- :: De la **capacidad de ser resolutivas, de tomar decisiones y asumir riesgos**, hay que señalar que es un valor a desarrollar en la mujer emprendedora andaluza, fundamentalmente por el rol tradicional del que hemos hablado anteriormente, ya que tanto ellas como los terceros reconocen su insuficiente desarrollo en las mujeres que han participado en esta parte del proyecto.
- :: De la **autoestima**, sin embargo, los resultados son más positivos ya que dicha facultad está presente en la mayoría de las mujeres que han iniciado un proyecto empresarial, lo que también se entiende si recordamos el papel que la mujer tenía en la sociedad hace treinta años y el papel que tiene actualmente. Las mujeres han sido animadas a salir de la esfera privada y a incorporarse en la esfera pública lo que llevaba aparejado el desarrollo de aspectos como éste, y ello para que la mujer pudiera ser competitiva respecto a los hombres, y no sólo en los aspectos puramente laborales o económicos.
- :: En cuanto a la **capacidad de liderazgo**, resulta ser un valor en el cual las mujeres reconocen que han avanzado aunque no lo suficiente, opinión que confirman los terceros con los cuales tienen que interactuar normalmente ya que, de los datos obtenidos en la evaluación circular se reclama un mayor avance en este aspecto.

- ∴ En cuanto a los dos factores mejor puntuados en el perfil de la mujer por parte tanto de ellas como de las personas que trabajan a su alrededor, y que quedan reflejados en la Evaluación Circular con la denominación de **“Compromiso”** y **“Sensibilidad Problemas del Entorno”**, destacarlos especialmente por el paralelismo existente entre ambos valores especialmente destacados en la mujer, y los Principios de la Economía Social, elemento que garantiza que la Cultura Organizacional emergente de la que posteriormente se hable, se encamine por el camino adecuado del tipo de empresa que han elegido.

4.2.3._Análisis del Modelo Familiar de las Mujeres Participantes

Una vez presentados los rasgos conductuales de las mujeres que han intervenido en el Proyecto PIONEROS 106, es preciso para completar ese perfil ya apuntado estudiar otros elementos que nos permitan contextualizar aún más a estas mujeres andaluzas. Nos referimos al modelo de familia al que pertenecen y las características que las diferencian.

Sin ánimo de reproducir lo descrito en el punto tercero del presente estudio, es necesario traer a colación una serie de datos que resultan de extrema importancia en este momento.

1. **Del total de personas participantes en esta fase del proyecto, 26 son hombres y 43 son mujeres**, dato que permite avalar con mayor rigor las opiniones que han sido vertidas a lo largo de estas páginas, ya que la participación femenina ha sido mayoritaria, lo que no ha excluido la aportación del hombre en cuanto socio de estas mujeres.
2. **La mujer que emprende en Andalucía lo hace mayoritariamente o bien antes de los 30 años** (ver apartado 3.2.1.), lo que se corresponde con la idea apuntada ya en el informe previo de la experta en género sobre el hecho de que la mujer en las últimas décadas ha modificado la pauta de comportamiento tradicional en cuanto al nacimiento de sus hijos, de manera que retrasa éste hasta el momento de encontrar una cierta estabilidad laboral. **O bien ese emprendimiento se produce en la franja de edad que ronda los cuarenta años**, una vez que los hijos han nacido y sus necesidades básicas pueden ser cubiertas bien por la familia en sentido amplio, bien por servicios externos ya sean públicos o privados.

3. En cuanto al estado civil de las mujeres que han emprendido en Andalucía en el marco de este proyecto, y sin perder de vista lo señalado en el punto tercero del estudio sobre las posibles situaciones en las que se encuentran las mujeres y los hombres que han participado, no podemos dejar de destacar que **la mujer casada ha emprendido más que el resto de mujeres que se encuentran en otras situaciones**, lo que no es una diferencia respecto a los hombres (ver apartado 3.2.2.). Sin embargo, sí lo es el hecho de que **las mujeres separadas o viudas emprendan más que los varones**. Esto refleja que la mujer emprende cuando tiene la necesidad de trabajar al quedarse sola, bien por separación o viudedad, y normalmente por no encontrar un empleo por cuenta ajena que le permita cubrir sus necesidades básicas y las de su familia. No podemos olvidar que en la mayoría de los casos de separación es la madre la que continúa con el cuidado de los hijos y sin perjuicio de las ayudas económicas que proporcione el padre, lo normal es que surja la necesidad de trabajar en caso de que no se hiciera ya con anterioridad.

4. En cuanto al **número de hijos, la mujer que emprende en Andalucía**, y sin que se encuentren demasiadas diferencias con los hombres como se puso de manifiesto en el apartado tercero de este estudio (ver apartado 3.2.3.), **no tiene hijos o tiene mayoritariamente dos**. Esto debe relacionarse con la edad a la que la mujer accede al autoempleo, según lo indicado más arriba antes de los 30 años o a una edad cercana a los cuarenta. Además, la mujer andaluza ha modificado su comportamiento respecto a lo que ha sido tradicional hasta hace unos años, es decir, lo normal era que las mujeres con hijos menores de tres años se retiraran o no accedieran al mercado de trabajo, mucho menos al autoempleo, de manera que era cuando los hijos accedían a las guarderías u otros servicios de cuidados cuando la mujer se incorporaba o reincorporaba al mercado laboral. Sin embargo, de los datos obtenidos en este proyecto resulta que **la mujer cuyos hijos están en esa franja de edad (0 a 3 años) están emprendiendo más que las mujeres cuyos hijos tienen entre 3 y 10 años** a pesar de las dificultades de conciliar sus responsabilidades familiares y profesionales, especialmente en los tiempos. Este comportamiento debe considerarse como un avance si lo analizamos desde la perspectiva de género ya que el tener hijos pequeños está dejando de ser un handicap para trabajar fuera del hogar familiar. En cualquier caso el **porcentaje más alto de emprendimiento se produce cuando los hijos son mayores de 10 años y precisan de menos cuidados directos**.

5. **En Andalucía la mujer que emprende acude de forma significativa al auxilio que proporcionan otros miembros de la familia, especialmen-**

te los abuelos tanto maternos como paternos. Ya se apuntó en el Informe previo que estos parientes constituyen actualmente el “ejército de reserva” para proporcionar cuidados a los hijos, de ahí que se pueda constatar que la mujer emprende más cuando los abuelos no trabajan (ver apartado 3.2.5). Esto debe ser puesto en relación con la descripción que de la población participante se ha realizado en el punto tercero de este estudio, especialmente para entender la falta de recursos económicos que les permitan acudir a servicios privados o semi-públicos de atención, no sólo a los hijos sino también a otros familiares.

6. Un último aspecto personal de las mujeres que emprenden en Andalucía está relacionado con la **actividad profesional a la que se dedican sus parejas**. Sin perder de vista los datos proporcionados en el punto tercero del estudio (ver apartado 3.2.7.), destacar cómo **es menos habitual que el hombre sea socio de la mujer cuando el proyecto es iniciado por ésta y no al contrario** —en el 37% de los casos estudiados la mujer ha acompañado al hombre en su aventura profesional—. Este dato también debe ponerse en relación con el hecho de que el 80% de las empresas constituidas sean mixtas, lo que revela ese comportamiento de la mujer apuntado anteriormente y al mismo tiempo el hecho de que la mujer emprende sola en menor número de ocasiones, lo que a su vez debe conectarse con los valores conductuales que hemos considerado que la mujer andaluza tiene menos desarrollados.
7. Todo lo anterior debe relacionarse con los tiempos tanto de atención a la familia como de actividad profesional. De acuerdo con los datos comentados en el epígrafe tercero del estudio (ver apartado 3.2.6.) **la mujer que emprende de forma mayoritaria lo hace, a diferencia del hombre, dedicándose a tiempo parcial a la empresa**. Las razones ya apuntadas en ese epígrafe son varias: la carga de trabajo que tiene la empresa en la actualidad no justifica el trabajo de todos; el rol que asume la mujer es tan secundario que inicialmente no tiene atribuida una carga de trabajo importante; se trata de una empresa familiar en la cual se proyectan los roles que hombres y mujeres tienen en la familia, etc. Esto último hace que en el autoempleo femenino andaluz podamos ver reproducido el comportamiento existente en todo el mercado de trabajo español, en el cual la mujer es la principal usuaria del trabajo a tiempo parcial.
8. Además **las funciones que principalmente asume la mujer emprendedora en Andalucía son primeramente comerciales y luego de producción** (ver apartado 3.2.8.). En estas funciones primarias, aunque existen algu-

nas diferencias, no existe diferenciación con las tareas que asume el hombre. Sin embargo, existe una diferencia mucho más llamativa en las tareas administrativas que las mujeres realizan en mayor proporción que los hombres con los que trabajan. En cambio, realizan menos tareas de dirección que éstos. Este dato no puede dejar de ponerse en relación con la descripción de los rasgos conductuales de la mujer emprendedora que se ha realizado anteriormente, ya que este comportamiento descrito es una manifestación de estas características. Pero no sólo esto, es una reproducción de patrones propiamente de las relaciones privadas de mujeres y hombres en el seno de las familias donde la mujer tradicionalmente ha controlado los gastos de la familia y el hombre ha tomado las decisiones. Esto que pudiera parecer una crítica no es exactamente así, es decir, lo que tenemos que decidir es si queremos que estos patrones se sigan reproduciendo porque permiten dar del individuo aquello que en principio mejor hacen, o si por el contrario, queremos modificar dichos patrones y hacer que tanto hombres como mujeres mejoren en aquello que menos realizan. La elección es de toda la sociedad, de ahí que desde estas instancias sólo se lance el mensaje.

9. El último elemento a destacar para completar el perfil de la mujer que emprende en Andalucía es el relativo a los **sectores en los que se realiza dicho emprendimiento**. Aunque este aspecto ha sido tratado en el epígrafe tercero (ver apartado 3.1.3.) no podemos prescindir del comentario relativo a los sectores donde predomina el autoempleo en PIONEROS 106 y que son el **sector servicios y el sector del comercio**. Si bien estos datos son relativos tanto a las empresas que hemos considerado mixtas como a las empresas puras, lo cierto es que el patrón de comportamiento femenino no ha variado, ya que tanto si analizamos los datos que arroja este Estudio en cuanto al empleo por cuenta propia como del empleo por cuenta ajena resulta que la mujer acude mayoritariamente a los sectores considerados feminizados. Estos sectores son el de servicios que puede incluir el comercio, el sector sanitario, y la Administración pública, en cuanto al empleo por cuenta ajena, realidad que no se corresponde con los casos de empleo por cuenta propia.

Una vez analizado el perfil conductual de la mujer y su contexto familiar, y teniendo por tanto el perfil de la mujer emprendedora, procede a continuación realizar la comparativa con el varón que emprende en nuestra Comunidad Autónoma. Este último ejercicio de reflexión no es que resulte imprescindible para conocer el perfil de una mujer que quiera ser emprendedora en Andalucía, pero sí nos ayudará a conocer cuáles son los elementos de diferencia que van a justificar el trata-

miento diferente que supone acudir a la técnica del *mainstreaming* o transversalidad, que supone tener en cuenta las diferencias de partida existentes entre mujeres y hombres.

Como se señaló en el Informe Previo esta forma de intervención no supone sólo que se tenga en cuenta las necesidades de hombres y mujeres en el momento de “regular” las situaciones, en este caso profesionales, sino que supone además tenerlas en cuenta a la hora de “aplicarlas”. Y si de lo que se trata es de fomentar el trabajo por cuenta propia en las mujeres, además de conocer su punto de partida, sus necesidades, sus rasgos básicos, igualmente debemos conocer el de los hombres, bien para aplicar las mismas medidas correctoras cuando proceda por la identidad de rasgos, bien para crear otras nuevas cuando difieran.

En este complejo ejercicio es donde nos encontramos en este momento del Estudio, en el cual a continuación presentaremos los rasgos más significativos del hombre. Teniendo en cuenta a su vez lo dicho respecto al contexto familiar de la mujer donde además hemos aportado datos comparativamente con el hombre sobre la edad a la que accede al autoempleo, su estado civil, número de hijos, etc. De tal forma podremos tener la visión de la diferencia antes mencionada y en consecuencia realizar propuestas de mejora, en este caso sólo para las mujeres, objetivo principal del Estudio.

Si comparamos lo dicho hasta ahora de la mujer empresaria andaluza con los rasgos más significativos del perfil del emprendedor varón, podemos destacar en cuanto a éste los siguientes factores en orden de importancia¹: Capacidad de Trabajo en Equipo; Respeto y Honestidad; Responsabilidad; Proactividad, Capacidad de Iniciativa, Buenas Habilidades Sociales; Autoestima; Capacidad de Decisión; Flexibilidad; Capacidad de Liderazgo; Capacidad de Negociación; Perseverancia y Capacidad de Delegación, como los más presentes.

De acuerdo con esto podemos afirmar, por una parte, que en la punta del iceberg tanto de hombres como de mujeres encontramos la capacidad de trabajar en equipo, (no así la capacidad de delegar más presente en el perfil femenino), y por otra, como una de las características conductuales menos presente en ambos la capacidad de negociación.

¹ Estos datos han sido obtenidos tanto de los resultados del proyecto EMPRENDEJOVEN 2002-03 organizado por la Consejería de Empleo y Consejería de Educación, a través del Instituto de Fomento de Andalucía. Así como de las conclusiones obtenidas en el Congreso Internacional “Fomento del Espíritu Emprendedor” celebrado en Pamplona los días 10 y 11 de junio de 2004.

Pero además, en relación con esta última característica resulta curioso cómo las mujeres entrevistadas lo exigen prioritariamente en las mujeres cuando se plantean elegir una socia ideal (en el cuarto lugar de diez valores), y sin embargo no lo consideran tan importante a la hora de pensar en el socio varón ideal (en el séptimo lugar de diez valores). Este comportamiento puede interpretarse de diferentes formas, por ejemplo, como una presunción de que dicho valor existe en los hombres y, por tanto, no se reclama como algo prioritario; o bien como la constatación por las propias mujeres de que reclaman aquello que ellas consideran no tener por sí mismas, entre otras.

Además de los valores conductuales, y muy resumidamente, el varón que emprende en Andalucía lo hace principalmente antes de los 30 años, a diferencia de la mujer que presenta dos franjas de edad en las que inicia esta actividad (antes de los 30 años y alrededor de los 40). Está normalmente casado, soltero o viudo, sin perjuicio de lo que ya se dijo en el punto tercero del estudio.

No tiene hijos o de tenerlos éstos son dos; la edad de estos hijos no influye en su emprendimiento ya que éste es lineal. A medida que sus hijos crecen él avanza en su trayectoria profesional y viceversa, sin que existan interrupciones por el cuidado de los mismos como ocurría con las mujeres.

Acuden igualmente a la ayuda de otros miembros de las familias pero esto no influye en su actividad, es decir, ésta se realiza a pesar de las responsabilidades familiares, lo que hace pensar que no asumen éstas de forma protagonista aunque tampoco hacen dejación de responsabilidades.

Su jornada laboral es a tiempo completo a diferencia de la mujer que trabaja principalmente a tiempo parcial, no existiendo en la muestra hombres que trabajen menos de 20 horas semanales, asumiendo además de forma significativa labores directivas. Finalmente y en cuanto a la profesión de sus parejas, por orden de frecuencia, éstas son socias de sus empresas, amas de casa, desempleadas o trabajadoras del sector servicios.

De este último dato destacar cómo es comprensible su postura ante las responsabilidades familiares, ya que éstas se cubren por sus parejas que de ser socias trabajan principalmente a jornada parcial, son amas de casa o desempleadas, o desempeñan una actividad retribuida en el sector servicios.

En resumen, desde el punto de vista conductual se observan menos diferencias entre mujeres y hombres y sí más diferencias en lo que hemos denominado contexto social, lo que permite concluir que la mujer ha variado, para mejorarlo, su rol profesional tradicional pero no su rol familiar surgiendo así las incompatibilidades, sobretodo temporales, que están padeciendo estas mujeres.

Como conclusión y siendo la mujer que emprende una mujer con cargas familiares en la medida en que las hemos descrito, debiendo tener una buena capacidad de negociación, capacidad para trabajar en equipo, capacidad resolutive para asumir riesgos y tomar decisiones, liderazgo y un alto nivel de autoestima, y teniendo desarrollados suficientemente sólo algunos de estos valores resulta necesario, por tanto, incidir en la mejora de su capacidad de negociación, en la capacidad de ser resolutivas y asumir riesgos, además de continuar desarrollando, por encontrarse respecto al nivel óptimo a medio camino, su capacidad de trabajar en equipo, menos perceptible para aquellos con los que trabaja, y la capacidad de liderazgo. En cuanto a la autoestima resulta ser el valor más desarrollado respecto a los que del perfil propuesto se han destacado.

En lo que al perfil psicoprofesional se refiere, el segundo ámbito donde debe incidirse presenta mayores dificultades ya que depende de la vida privada de las mujeres, de su forma de asumir las responsabilidades familiares, del grado de participación de sus parejas en las mismas e incluso del tipo de responsabilidad en el ámbito privado que se quiere asumir.

4.2.4._Otros Elementos del Perfil de la Mujer Emprendedora.

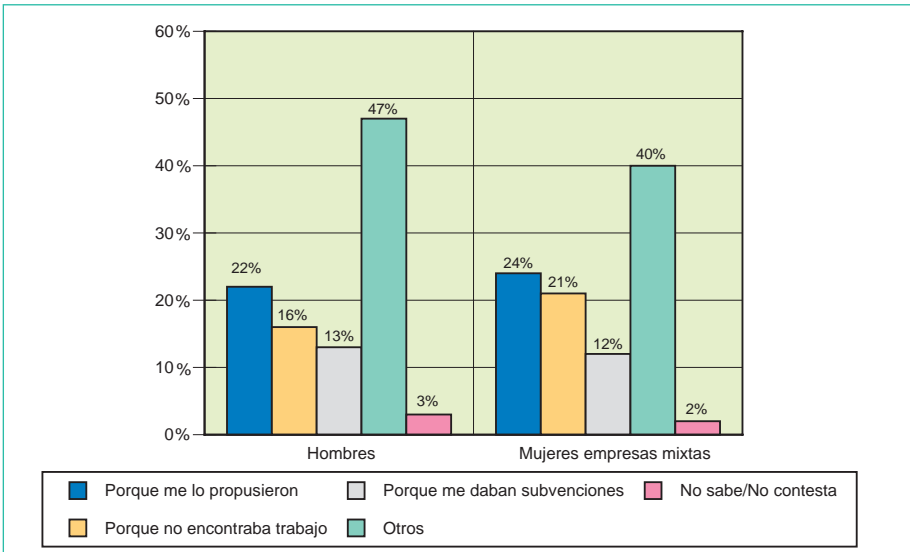
De acuerdo con lo señalado en la introducción de este epígrafe cuarto del Estudio, el último punto a tratar en este análisis son otros factores que hemos considerado oportuno estudiar para entender el movimiento emprendedor de las mujeres en el marco del Proyecto PIONEROS 106, es decir, por qué y cómo se lleva a cabo este movimiento.

Esos otros factores, como ya indicamos, se centran en los motivos que impulsan a estas mujeres andaluzas a la iniciativa empresarial, las posibles ventajas o desventajas de la presencia femenina en la empresa; y los obstáculos que las socias de empresas de Economía Social han podido encontrar a la hora de crear esas empresas.

4.2.4.1. _Motivos de la Constitución de Empresas

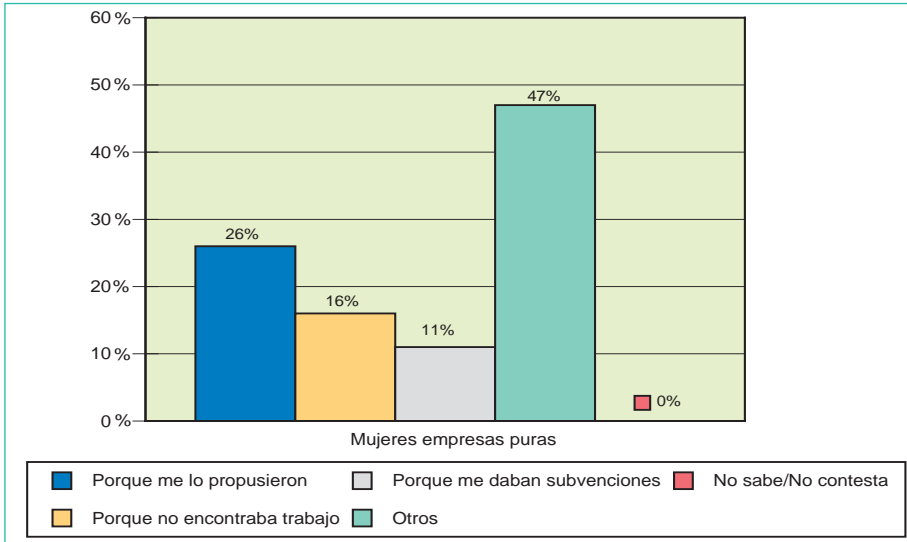
Respecto de los motivos de constitución de la empresa, señalar que de acuerdo con la división del tejido empresarial que hemos realizado en dos tipos de empresas, mixtas y puras, en las primeras y preguntando por las razones que llevaron a los entrevistados a constituir su propia empresa, tanto las respuestas de las mujeres como de los hombres reflejan el afán de superación del sujeto en el sentido de que la opción "Otros" que aparece reflejada en la gráfica siguiente, con un 47% en el caso de los hombres y con un 40% en el caso de las mujeres, responde a una gran batería de posibilidades entre las que destacan la necesidad de autosuficiencia, de superación personal y profesional, por el hecho de haber detectado una necesidad a cubrir en la sociedad (especialmente en empresas de cuidados y atención a terceros), incluso de seguridad para un futuro, a pesar de los riesgos que conlleva la creación y mantenimiento de su proyecto empresarial.

Razones por las que se Crean las Empresas Mixtas



En el caso de las empresas puras, el 47% de las mismas responde a esta pregunta igualmente que existen "Otros" motivos para la creación de la empresa y entre sus respuestas se vuelven a destacar los valores de la autosuficiencia y de la superación por la vía del trabajo, además de la posibilidad de poner en práctica su formación y conocimiento, por lo que se presume la dificultad para encontrar empleo por cuenta ajena.

Razones por las que se Crean las Empresas Puras



Además de estas razones existen otras que también deben ser apuntadas; es el caso del acceso al autoempleo por no encontrar un empleo por cuenta ajena. Si se observan las gráficas de las empresas mixtas, el 16% de los hombres dan esta respuesta frente al 21% de las mujeres que participan en esas mismas empresas. Considerando el elevado porcentaje de empresas mixtas existentes, puede extraerse que la mujer tiene mayores dificultades para encontrar empleo por cuenta ajena y acude al proyecto empresarial conjuntamente con los hombres.

En el caso de las empresas puras el 16% de las mujeres entrevistadas ha respondido de esta misma forma.

Tampoco deben desecharse los restantes datos. Una de las respuestas posibles a la pregunta de por qué acude al autoempleo es "Porque me lo propusieron". Esta respuesta que engloba desde la posibilidad de que haya sido la propia Administración encargada de la puesta en práctica del Proyecto PIONEROS 106 la que haya animado a los emprendedores, hasta que dicho estímulo se haya iniciado entre los sujetos que han participado en dicho proyecto, animando unos a otros, ha obtenido en el caso de las empresas mixtas y para los hombres el 22% y el 24% para las mujeres, y en el caso de las empresas puras el 26%.

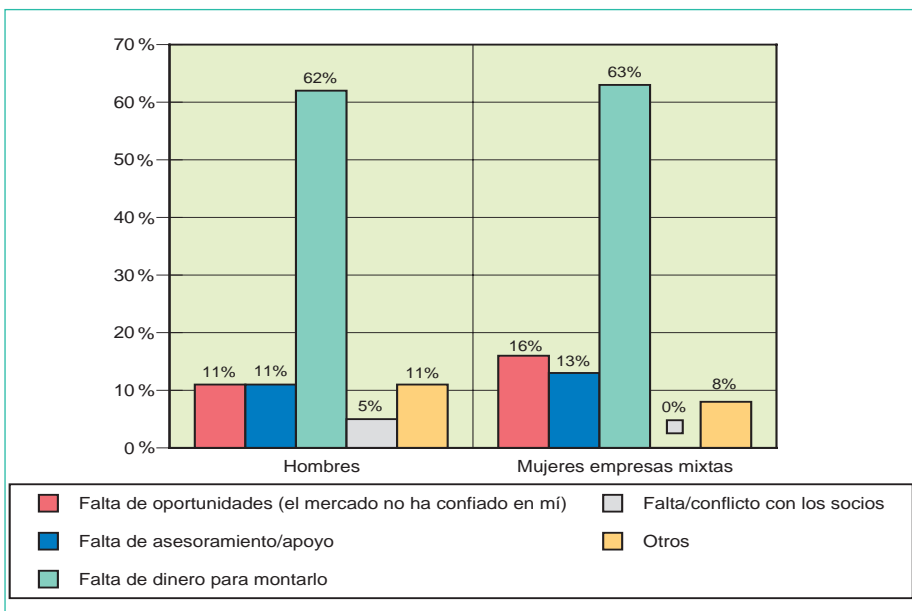
Se observa por tanto que las respuestas son muy similares entre un tipo de empresa y otro, no influyendo dicho aspecto en la forma mixta o no de constitución de la empresa a diferencia de otros factores como se verán a continuación. Por último, destacar cómo una de las razones que también se han apuntado para la constitución de la empresa es el hecho de que la Administración Pública concediera subvenciones. Esta respuesta ha obtenido el 13% en los hombres y el 12% en las mujeres para las empresas mixtas, y el 11% en las empresas puras.

Nuevamente se observa que si bien es un aspecto a tener en cuenta, ya que permite comprobar como el estímulo económico es importante dadas las dificultades iniciales para la creación de una empresa, constatado este dato sin embargo, no influye en la forma de constituir las empresas en función del género.

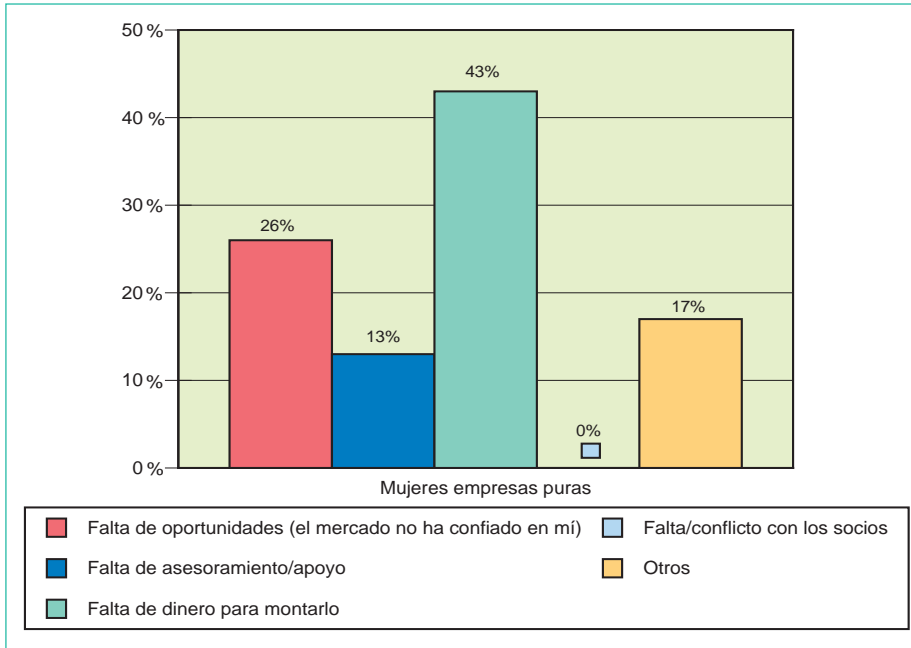
4.2.4.2._Dificultades Existentes para la Creación de Empresas.

Otro de los aspectos que nos interesaba analizar desde la perspectiva de género, responde a las dificultades existente para la creación de la empresa con el fin de detectar si existen problemas para las mujeres, diferentes de los puedan existir para los hombres a la hora de constituir una empresa.

Problemas Encontrados al Montar la Empresa



Problemas Encontrados al Montar la Empresa



En el caso de las empresas mixtas, el 62% de los hombres alegaban problemas económicos para constituir la empresa y de forma similar (63%) lo señalaban las mujeres de esas mismas empresas. Aspecto que varía en el porcentaje en el caso de empresas puras (43%) pero no varía el hecho de que constituya la principal dificultad que encuentran.

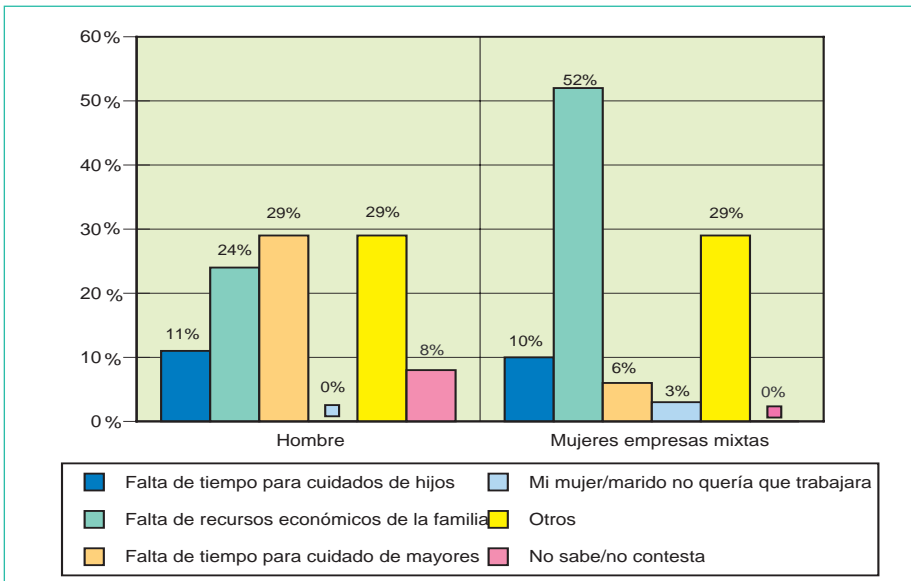
Por tanto, puede concluirse como era de esperar que el factor económico sea el principal problema para la creación de estas empresas con independencia del género de los fundadores.

La segunda dificultad más alegada en el caso de las empresas mixtas es la “falta de oportunidades en el mercado” en el sentido de no recibir apoyo y confianza en su proyecto, bien por su juventud, bien por el colectivo al que puedan pertenecer los socios fundadores, bien en la propia actividad elegida, etc. De manera que el 11% de los hombres entrevistados así lo consideran, al igual que el 16% de las mujeres, en cuanto a lo que se refiere a las empresas mixtas.

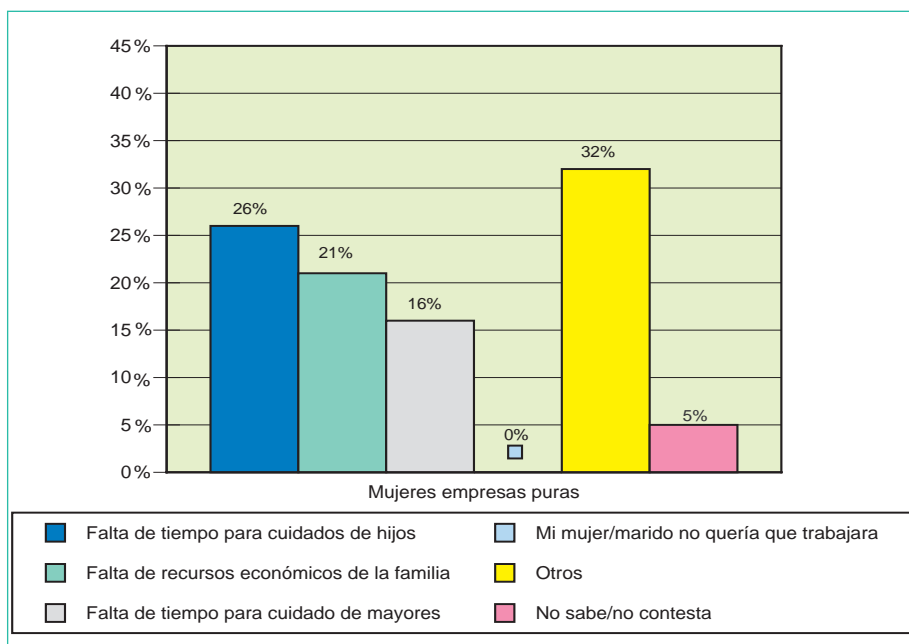
Resulta especialmente llamativo cómo en el caso de las empresas puras el 26% de las mujeres entrevistadas sienten que existe esa falta de oportunidades para ellas en el mercado, en el sentido de encontrar mayores dificultades que otros emprendedores, lo que supone, por tanto, una constatación más de las trabas que existen en el mercado de trabajo español, concretamente el andaluz, para la incorporación de las mujeres de forma plena.

La tercera dificultad apuntada responde a lo que podríamos considerar labores de burocracia ya que a la respuesta de “falta de asesoramiento” responden un 11% de los hombres y un 13% de las mujeres, coincidiendo este último porcentaje de las mismas en las empresas mixtas y en las empresa puras.

Problemas Familiares en Relación a la Creación de las Empresas Mixtas



Problemas Familiares en Relación a la Creación de las Empresas Puras



Además de los problemas generales que hemos comentado anteriormente, y por la perspectiva de género que se ha adoptado en este Estudio, interesan los problemas familiares que la elección del autoempleo ha podido conllevar, para intentar detectar igualmente si existen diferencias entre las mujeres y los hombres que han participado en el Proyecto PIONEROS 106.

En este sentido, el primer dato importante es que la falta de recursos económicos de la familia, en el sentido de que dicha familia no tiene posibilidad de apoyar el proyecto empresarial, constituye de forma significativa la principal dificultad que las mujeres de empresas mixtas encuentran a la hora de crear la empresa (52% de las entrevistadas en empresas mixtas) lo que puede llevar a pensar que la mujer que emprende junto con el hombre considera a la familia como un respaldo económico ante posibles dificultades económicas.

Esto enlaza con el hecho de que exista un 80% de empresas mixtas y, por tanto, que la mujer emprenda menos en solitario, con el hecho de que exista un alto porcentaje de empresas familiares; no en vano, el 70% de las empresas que han participado en esta parte del proyecto son familiares (ver apartado 3.1.6), siendo

las combinaciones familiares más frecuentes las siguientes: de ese 70% de empresas familiares el 24% se integra sólo por los dos miembros de la pareja, el 19% por la pareja e hijos, y el 14% por la pareja y hermanos.

De estos datos se deduce que en un 57% de los casos la pareja forma parte de la empresa, frente al 19% de casos donde los miembros que conforman la empresa son hermanos, en el 14% son padres e hijos, y en el 10% madre e hijos. (ver apartado 3.1.7).

El porcentaje de respuesta se aproxima entre hombres y mujeres pero cuando lideran el proyecto. Es decir, el 24% de los hombres y el 21% de las mujeres en empresas puras consideran la falta de recursos económicos de la familia como un auténtico problema a la hora de constituir una empresa. Esto permite concluir que la mujer de la empresa mixta, cuando emprende, confía más en contar con el apoyo de la familia; incluso podríamos decir que la ven como una prolongación de esa familia ya que muchos de los comportamientos que predominan en este tipo de empresas son los propios de la vida privada tradicional de la mujer.

Pero más curioso resulta el dato, principalmente en los hombres, de que se considere la falta de tiempo para el cuidado de personas mayores como un problema familiar que dificulta la creación de la empresa. El 29% de los hombres entrevistados alega esta circunstancia como problema frente al 6% de las mujeres en las empresas mixtas y el 16% de éstas en las empresas puras.

Todo esto debe relacionarse con otra de las respuestas posibles y es la dificultad que supone el cuidado de hijos, es decir, el tiempo que reclama dicha responsabilidad, obteniéndose de nuevo resultados llamativos.

Mientras que en las empresas mixtas las respuestas de hombres y mujeres están próximas (11% los hombres y 10% las mujeres), no ocurre lo mismo en las empresas puras donde el 26% de las mujeres lo consideran un problema.

Esto puede responder a varias situaciones: los socios de las empresas mixtas al ser en muchas ocasiones familiares reparten esta responsabilidad o tienen ayuda externa a la pareja, mientras que en el caso de las mujeres que emprenden en solitario, y sin que podamos perder de vista la ocupación de sus cónyuges, no

tienen esa ayuda en la pareja o en otros familiares, lo que dificulta aun más su acceso y permanencia en el mercado de trabajo. Es este uno de los aspectos por tanto donde la ayuda pública puede incidir más.

En el apartado de “Otros” posibles problemas que la familia plantea para constituir la empresa, los porcentajes son 29% de hombres y mujeres en empresas mixtas, y 32% de mujeres en las empresas puras. De ese 29%, en el 90% de los casos los hombres han considerado que la familia no le ha supuesto ningún problema para la creación de la empresa, lo que enlaza con lo dicho en esta parte del estudio respecto al hecho de que la vida profesional del hombre avanza en paralelo respecto a su vida personal y familiar, no existiendo obstáculos recíprocos.

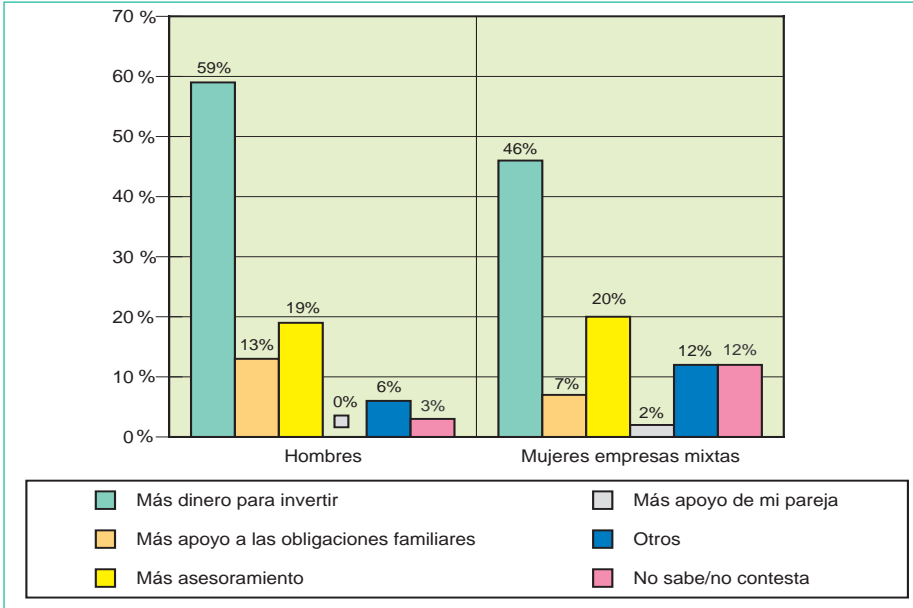
Por su parte las mujeres, en esta parte de la entrevista han considerado, en el caso de las empresas mixtas en un 89% (respecto del total de 29% de “Otros”) y en el caso de las empresas puras en un 67% (respecto del 32% de “Otros”) que la familia no es un problema. Aunque estos datos no deben perderse de vista, el porcentaje de respuesta a la opción “Otros” no anula las conclusiones obtenidas en otras partes del estudio.

Un último dato a destacar es que afortunadamente sólo un 3% de las mujeres entrevistadas y sólo respecto a las empresas mixtas, señalan que sus maridos no querían que trabajaran, comportamiento que parece no producirse en las relaciones de pareja de las mujeres de las empresas puras.

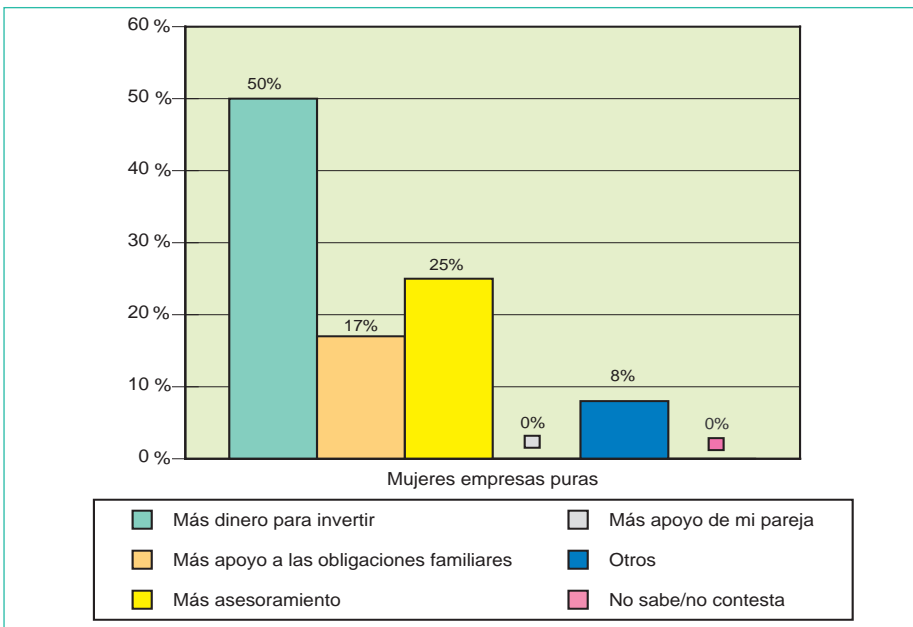
4.2.4.3._Tipo de Ayudas Deseadas

Es indudable el papel que la Administración Pública en general tiene en el proyecto común de hacer que las mujeres se incorporen en igualdad de condiciones que los hombres al mercado de trabajo, y al mismo tiempo posibilitar que las responsabilidades familiares sean repartidas entre los miembros de la familia.

Ayudas Deseadas por los Socios de Empresas



Ayudas Deseadas por las Socias de Empresas de Mujeres Puras



Por ello nos interesaba conocer de las personas entrevistadas su opinión respecto al tipo de ayuda que dicha Administración podría facilitarles para conseguir ambos objetivos.

Una vez realizada la recopilación de datos se observa que, tanto para mujeres como hombres y en las empresas puras como en las mixtas, las cantidades concedidas para invertir en su proyecto resultan de esencial importancia.

En este punto los resultados han sido muy similares, el 59% de los hombres y el 46% de las mujeres en las empresas mixtas, así como el 50% de las mujeres de las empresas puras consideran ésta una cuestión fundamental. Con este resultado no podemos dejar de comentar algunos aspectos.

En primer lugar, se relaciona la viabilidad profesional con la familiar, es decir, en el momento en el cual se ha realizado este proyecto las personas entrevistadas se encuentran, en su mayoría, en una fase de inicio o formalización de su actividad profesional, colocando este aspecto en primer lugar respecto a la familia.

Esto no significa, sin embargo, que no consideren las dificultades de conjugar ambos aspectos sino que en este momento priorizan lo profesional, de ahí el alto porcentaje de entrevistados (50%) que responde a la pregunta que necesitarían más dinero para invertir en su proyecto, sin perjuicio de otras respuestas que comentaremos a continuación.

En segundo lugar, destacar la proximidad en los porcentajes de respuestas de hombres y mujeres, ya sean las empresas familiares o no, bien en su condición de mixtas o puras. Esto debe relacionarse con el estado de las subvenciones que han sido presentadas por los participantes vinculadas al Proyecto PIONEROS 106 y que se encuentran en diferentes fases del proceso de tramitación.

Además de la respuesta anterior, debemos señalar que el segundo tipo de ayuda que reclaman los entrevistados no es precisamente económica sino de Asesoramiento Técnico.

Tanto los socios de empresas mixtas (el 19% de hombres y 20% de mujeres) como de empresas puras (25% de mujeres) apuntan la necesidad de que exista un mayor asesoramiento técnico aunque no dejan de reconocer la actividad de guía que se ha realizado desde la Fundación Red Andaluza de Economía Social y las consultoras que han participado en las acciones previas de este proyecto.

Ya desde el punto de vista de las relaciones familiares han destacado la necesidad de que exista un mayor apoyo para servicios de cuidados a los niños y mayores, una mayor inversión para apoyar los gastos fundamentalmente escolares de los hijos, o las ayudas por el nacimiento de éstos. Tanto hombres como mujeres así lo han destacado, especialmente las mujeres que han creado su empresa con otras mujeres.

Esto no es difícil de entender si se observa que cuando la mujer emprende en solitario con otras mujeres sus parejas pueden no entender el proyecto de la misma forma que lo entenderían si participaran en él, de ahí que las respuestas sean más similares entre hombres y mujeres cuando el proyecto es común y más divergentes cuando el hombre no participa en el mismo, con independencia de que ejerza su actividad por cuenta propia o ajena.

Así, del total de los entrevistados el 13% de los hombres, el 7% de las mujeres en las empresas mixtas, y el 17% de las éstas en las empresas puras reclaman ayudas de apoyo a la familia.

Ese 7% de las mujeres en las empresas mixtas no nos debe sorprender si relacionamos este dato con otros apuntados anteriormente y que hacen referencia a cómo en el colectivo entrevistado y respecto de las que hemos denominado empresas mixtas, muchas de las mujeres participantes han adoptado un rol más secundario en el proyecto empresarial, bien por ser esposas, hijas o hermanas de otros socios/as, bien por asumir funciones más internas y subsidiarias en la empresa.

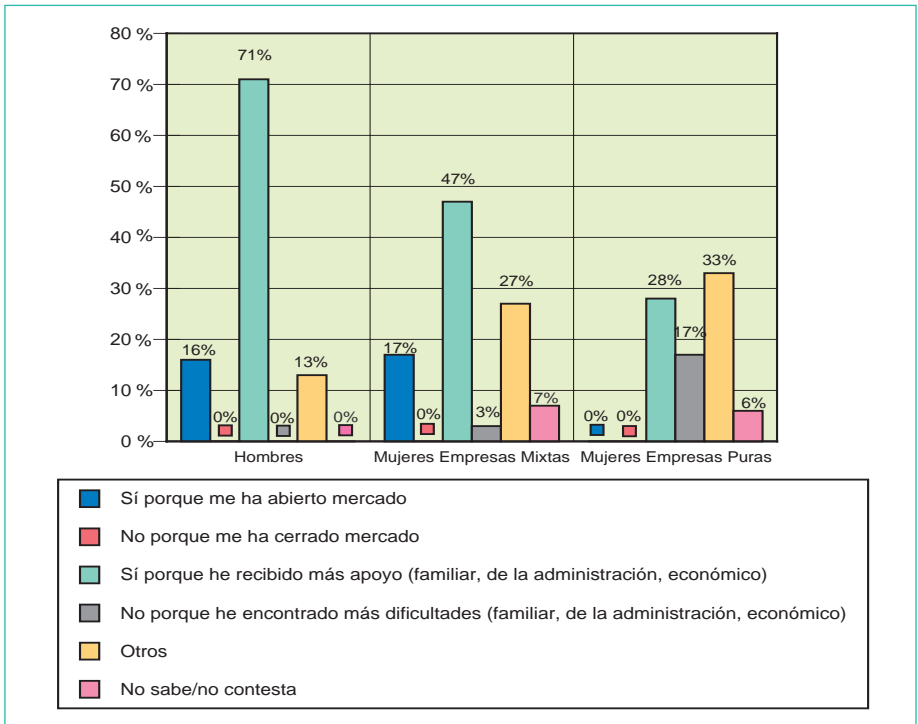
No podemos olvidar en este momento los rasgos destacados, en páginas previas, sobre el perfil de la mujer emprendedora en Andalucía y que revelaban cómo las principales carencias detectadas en las mujeres copartícipes eran precisamente aquellas más relacionadas con la actuación con terceros. Por todo lo anterior, parece que esta mujer socia de empresas mixtas puede dedicar más tiempo a las responsabilidades familiares.

4.2.4.4. Influencia de la Presencia de Mujeres en el Grupo Societario

Precisamente por el momento de concienciación social que estamos viviendo y por la apuesta realizada desde diferentes instancias políticas, sociales, etc. por el empleo femenino, interesa conocer de qué forma perciben las socias y socios que

han participado en este proyecto la posible influencia de que en el mismo inter-
vengan mujeres, tanto desde el punto de vista económico, por las subvenciones
que este colectivo pueda necesitar, como desde el punto de vista organizacional
por las actitudes y aptitudes de estas mujeres respecto al proyecto común que
supone constituir una empresa.

Percepción de la Influencia de la Presencia de Mujeres en las Empresas



En primer lugar y desde esta perspectiva, los porcentajes de respuestas más altos se obtienen respecto a la opción que hemos denominado “apoyo familiar, de la administración, económico”, el 71% de los hombres, el 47% de las mujeres en las empresas mixtas, y el 28% de éstas en las empresas puras así lo confirman. Este dato permite concluir que los hombres reconocen las ventajas que supone el hecho de que la mujer se incorpore al mercado de trabajo, que lo haga optar por el autoempleo, y que lo haga conjuntamente con ellos.

Si se observan estos porcentajes las mujeres que emprenden con otras mujeres consideran que esta ayuda ha sido menor si lo comparamos con la opinión de las

mujeres que lo hacen conjuntamente con los hombres. Este dato revela que la mujer que emprende en solitario con otras mujeres sienten mayores dificultades que las demás en esta materia, es decir, para estas mujeres el apoyo que han recibido no ha sido tan destacado como lo ha sido para las mujeres de las empresas mixtas, o para los propios hombres, bien porque no han tenido apoyo de la familia –recordar que muchas de esas empresas mixtas son familiares, concretamente un 57%–, bien porque consideran que alguna de estas ayuda son insuficientes. A pesar de no tener ese apoyo según ellas, han constituido sus empresas.

En segundo lugar y desde la perspectiva de las mujeres, resulta significativo cómo sólo las socias/os de empresas mixtas consideran que el tener una mujer en la empresa les ha permitido “abrir mercado”(16% de los hombres y 17% de las mujeres). Sin embargo, las mujeres que constituyen las empresas en solitario con otras mujeres no consideran que el género influya en la posición de la empresa en el mercado, opinan que han tenido las dificultades de cualquier proyecto que comienza con independencia del género de sus socios.

Además de estas respuestas destaca el hecho de que algunos hombres consideren que las mujeres poseen valores que les permiten realizar mejor las tareas administrativas de la empresa o que aportan a ésta un carácter o imagen diferente al que puede aportar un hombre.

Estas y otras opiniones representan el 13% de las respuestas de los hombres. En este mismo sentido las mujeres tanto de empresas mixtas (27%) como de empresas puras (33%) consideran que además de lo anterior, el hecho de que todo o parte del capital humano de la empresa esté formado por mujeres no afecta positivamente, tanto en su organización interna como en su actuación externa. De manera que no relacionan los avances que hayan podido conseguir con el género de los socios, sino que lo identifican con el esfuerzo, voluntad y empeño puestos en el proyecto.

Frente a este dato el 3% de las mujeres en las empresas mixtas y el 17% de éstas en las empresas puras consideran que ha podido afectar negativamente el que el capital humano de la empresa esté constituido total o parcialmente por mujeres, ya que éstas tienen mayores dificultades en el mercado de trabajo y no perciben suficiente apoyo de la familia o de la Administración.

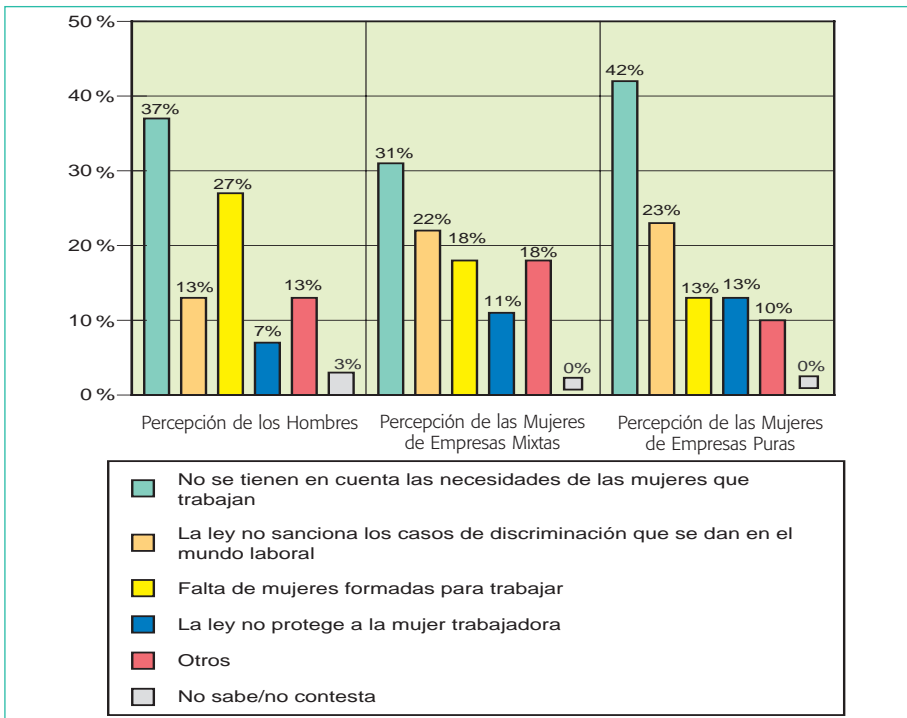
Sin embargo, ningún hombre ha manifestado esta consideración, al menos en el sentido de que les perjudique el tener socias, aunque como veremos a continua-

ción sí opinan que aún persisten obstáculos para las mujeres que quieren trabajar dentro y fuera del hogar.

4.2.4.5._Obstáculos Existentes para la Mujer Trabajadora

Por último y en términos generales, nos interesaba conocer la opinión de los entrevistados sobre cómo consideran ellos que podría mejorarse la situación de las mujeres que trabajan o quieren acceder al mercado de trabajo. La herramienta utilizada ha sido la pregunta relativa a cuáles son, a su modo de entender, los principales obstáculos para estas mujeres. Las respuestas han sido variadas, estando todas ellas recogidas en la presente gráfica.

Obstáculos Existentes para la Mujer Trabajadora



Así en primer lugar, la afirmación “no se tienen en cuenta las necesidades de las mujeres que trabajan” ha obtenido un valor del 37% en los hombres, del 31% en las mujeres en empresas mixtas y del 42% de éstas en las empresas puras.

Todo esto enlaza con lo dicho anteriormente sobre la percepción que las mismas tienen del insuficiente apoyo de las parejas, de las familias y de la Administración,

aunque reconocen el avance en esta materia y de hecho ellas han constituido sus propias empresas, lo que debemos entender que ha sido posible no sólo gracias a su empeño y voluntad sino también a la evolución social existente al respecto aunque aún quede un largo camino por recorrer para que pueda no sólo proclamarse sino realmente comprobarse en la práctica la realización del principio de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres.

Además de esta conclusión, otra de las opiniones que merecen ser destacadas es la relativa a la falta de sanción adecuada, por parte de nuestro ordenamiento jurídico, para las situaciones de discriminación en la que se pueden encontrar las mujeres.

Si bien éstas no son las únicas víctimas de estos tratos desiguales, sí puede comprobarse que son las principales perjudicadas por comportamientos tales como el acoso sexual, las desigualdades salariales, los tratamientos diferenciados a la hora de incorporarse a la empresa, precariedad en el empleo y otras conductas conocidas por todos.

De estas circunstancias son conscientes tanto los hombres (13%) como las mujeres que han participado en el proyecto PIONEROS 106 (22% de las mujeres en empresas mixtas y 23% de mujeres en empresas puras), de ahí que reclamen una mayor intervención legislativa y judicial al respecto, aunque todos conocemos las dificultades de que dicha intervención se produzca, no sólo por la lenta aunque progresiva regulación de estas situaciones, sino por las dificultades de probarlas en un proceso judicial aunque se produzca la inversión de la carga de la prueba y la persona afectada sólo tenga que aportar indicios de que se ha producido la discriminación; pero deben lógicamente ser indicios razonables y objetivos que permitan llevar al convencimiento de que dicha conducta se ha producido.

Estos porcentajes deben relacionarse con los obtenidos en otra de las posibles respuestas que se proporcionaban, la relativa a que "la Ley no protege a la mujer trabajadora". El 7% de hombres, el 11% de mujeres en empresas mixtas y el 13% de éstas en empresas puras así lo apuntan.

Esto debe hacernos reflexionar sobre la propuesta de si las mujeres que quieran trabajar fuera del hogar deben o no tener una protección legal diferente a la del varón que trabaja igualmente fuera de casa. Es decir, lo que se plantea es si la protección laboral de mujeres y hombres debe ser diferente atendiendo a las necesidades de uno y otro, o por el contrario, la regulación deber ser común con

independencia de las matizaciones de las situaciones en las que se puedan encontrar los individuos.

Finalmente, otro de los aspectos en los que se ha incidido especialmente en las últimas décadas ha sido la necesidad de formación de los sujetos que intervienen en el mercado de trabajo, especialmente de las mujeres que por su más tardía incorporación a este mercado, precisan ser más competitivas en este sentido.

Si bien las estadísticas muestran que las mujeres acceden en un mayor porcentaje que los hombres a los estudios universitarios y que han mejorado de forma considerable su formación, en algunos contextos se considera que ésta es aún insuficiente.

Esto es lo que ocurre en el colectivo de personas, especialmente hombres, que han participado en PIONEROS 106, ya que el 27% de estos hombres considera que la mujer aún está poco formada –no podemos olvidar las características culturales, sociales y económicas de las personas que participan de este Proyecto–. Las propias mujeres han optado por esta respuesta aunque en un porcentaje inferior, el 18% de las mujeres en empresas mixtas y el 13% de las mujeres en empresas puras.

4.3._GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

Con los datos obtenidos en este Estudio, se pretende a continuación proporcionar las líneas básicas en las que se puede incidir, por parte no sólo de la Administración sino de todos aquellos que intervenimos en el mercado de trabajo, para mejorar la situación laboral y familiar de las mujeres y fomentar además el autoempleo.

Con ello y a modo de Guía de Buenas Prácticas, se pretende contribuir a la campaña de sensibilización que desde diferentes instancias –regional, nacional, comunitaria o incluso internacional–, se está haciendo con especial hincapié en las cuestiones de género, jugando un papel muy activo la actitud que adopten los varones en toda esta materia, como ya anticipamos en el Informe previo, y no sólo como copartícipes del proyecto profesional con las mujeres, sino muy especialmente, como miembro de un núcleo familiar en el que, como regla general y sin perjuicio de algunas excepciones, son necesarias nuevas formas de reparto de roles y responsabilidades.

Tal y como se ha afirmado por diferentes instancias, la necesidad de equilibrar los riesgos y las compensaciones que supone el trabajo por cuenta propia, la ausencia de sucesores potenciales para hacerse cargo de empresas cuyos propietarios se retiran del mercado de trabajo, el fomento del espíritu empresarial entre los jóvenes y las mujeres, las diferentes formas de financiación de las empresas, la eliminación de excesivas trabas administrativas, la coordinación entre la demanda y la oferta de servicios en la sociedad, sobre todo por la evolución demográfica que se está produciendo y especialmente a la hora de buscar nuevos yacimientos de empleo, son aspectos que no pueden olvidarse a la hora de hablar de empleo femenino y autoempleo.

El objetivo de las propuestas que se presentan a continuación es ofrecer orientaciones, principal aunque no exclusivamente a la Administración, sobre los modos y medios que puede utilizar para favorecer el empleo femenino, el autoempleo, los cambios de roles entre mujeres y hombres, a pesar de las limitaciones que esto conlleva por tratarse de la vida privada de las personas.

El cumplimiento de este objetivo requiere de un proceso de actuación en el que se pueden diferenciar algunas fases. En primer lugar, se deben detectar las barreras, dificultades, carencias que puedan encontrarse las mujeres que quieren acceder al autoempleo. Esto es lo que se ha realizado en el punto cuarto de este estudio.

En segundo lugar, se deben plantear una serie de cuestiones que permitan priorizar la intervención, es decir, debe preguntarse por cuáles son los problemas más urgentes a solucionar, cuáles son los problemas que resulta más ventajoso resolver, qué se precisa para ello, cuál es la mejor forma de llegar a ese fin, quién debe ejecutar las medidas que se propongan, cómo y por quién se debe controlar la ejecución de las mismas.

Esto será desarrollado a continuación cuando analicemos la estructura organizativa que la Administración andaluza ha creado en el ámbito de la Economía Social y proporcionemos algunos datos sobre los resultados del último año.

Este último es un aspecto de especial importancia, ya que el proyecto de mejora no debe concluir con la creación de la empresa a través de la ayuda concedida, se debe controlar el asesoramiento recibido, el destino de la ayuda, su suficiencia o su compatibilidad con otras alternativas –por ejemplo, prestamos a bajo interés negociados por la Administración y las entidades financieras–.

Se incide en este punto porque uno de los problemas que más se ha destacado en el proceso de ejecución de PIONEROS 106, y que se obtiene como conclusión del Estudio, es precisamente el relativo a las dificultades económicas no sólo para crear la empresa sino para mantenerla. Todas estas cuestiones es preciso tenerlas en cuenta antes de diseñar cualquier acción o medida para mejorar el entorno laboral de las mujeres.

No podemos perder de vista que esta promoción profesional de la mujer no sólo responde a razones de equidad, sino también de beneficio y no sólo económico o social. Todo este proceso va a permitir mejorar la autoestima y confianza que en sí mismas tienen las mujeres, su red de contactos sociales, e incluso disminuir la sensación de muchas de estas mujeres de que por intentar avanzar en una de las parcelas de la vida del individuo, la profesional, están descuidando la otra parcela fundamental que es la vida privada y familiar.

De acuerdo con este planteamiento se proponen una serie de **acciones que se consideran claves para la mejora del emprendimiento femenino**:

1. Ya que uno de los principales problemas detectados es precisamente el económico, **se propone que las Asociaciones Empresariales ya existentes o aquellas en que se agrupen hagan de mediadores entre las entidades financieras y las emprendedoras**. Esto supone también fomentar el asociacionismo en el mundo de las empresas de Economía Social que son las que han sido objeto de análisis en este Estudio.
2. **Canalizar las ayudas y controlar su aplicación**. En este sentido se encuentra actualmente trabajando la Administración andaluza a través de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, y que en el ámbito de la Economía Social interviene a través de otros organismos públicos como son la Dirección General de Economía Social y Emprendedores y la Fundación Red Andaluza de Economía Social, la cual tiene entre sus objetivos básicos la promoción, asesoramiento, formación y apoyo, para la creación de empleo en aquellos grupos con mayores dificultades para incorporarse y mantenerse en el mercado de trabajo. Es en esta dirección donde se incardina el Proyecto PIONEROS 106 que ha permitido, en su fase de control y evaluación, obtener los resultados comentados a lo largo de este Estudio y no sólo desde la perspectiva de género, aunque el principal elemento de análisis hayan sido las mujeres que han emprendido en el marco del mencionado proyecto.

Se trata de seguir fomentando este tipo de prácticas que permiten proporcionar servicios a los ciudadanos para la constitución de una empresa. Una de las propuestas que se realizan es precisamente agilizar los trámites para la creación de las mismas, proporcionando un servicio de acompañamiento y guía a la persona interesada en constituir una empresa.

Ya existen diversos programas pensados para incidir en estos aspectos. El Programa Andaluz para el Fomento de la Economía Social (PAFES) es uno de ellos. La principal virtualidad de este programa es que sirve para canalizar no sólo las ayudas económicas imprescindibles en esta materia sino también la transmisión de información, asesoramiento y mejora en el tejido empresarial andaluz.

Este Programa, puesto en marcha a través de la Orden de la Junta de Andalucía de 29 de marzo de 2001, actualizada en los años siguientes hasta hoy día, se traduce entre otras medidas en la concesión de subvenciones cuyos beneficiarios han sido cooperativas y sociedades laborales, entre las que han destacado aquellas en las que la mayoría de los socios son menores de 35 años y/o mujeres (artículo 8 de la Orden de 29 de marzo de 2001), circunstancia muy presente en el grupo que ha servido de muestra para nuestro Estudio –ha de recordarse que estas mujeres emprendían antes de los 30 años o alrededor de los 40 años–.

3. **Mejorar la protección de Seguridad Social del trabajador/a por cuenta propia de manera que emprender compense a corto y largo plazo.** Esta es una propuesta que conlleva un gran compromiso económico para el Estado, de ahí que se entienda que su puesta en práctica requiere que sea progresiva.
4. **Aprovechar las aportaciones que las empresas ya constituidas puedan realizar,** es decir, que los empresarios que ya hayan iniciado su actividad cuenten sus experiencias y tutoricen a futuras empresarias/os. Para esto, de nuevo el asociacionismo resulta imprescindible, además del compromiso que la Administración pueda llegar a adoptar con esas empresarias/os para que colaboren en futuros proyectos de fomento del emprendimiento.
5. **Incidir en la creación de empresas en ámbitos o sectores relacionados con la evolución demográfica de la sociedad, donde el envejecimiento de la población es un hecho importante.** En este mismo sentido

incidir en aquellas actividades relacionadas con la cobertura de necesidades básicas de las familias: cuidado de la casa, planchar, cocinar, etc. Esto puede interpretarse como una invitación a las mujeres para que continúen especializándose en aquellas tareas que tradicionalmente tienen atribuidas pero ahora haciendo de ello un negocio que reporta o puede reportar beneficios, y no siendo necesario que el trabajo último lo haga la mujer, sino que se invita a que ésta lo lidere lo que no supone excluir a los varones.

No podemos olvidar que las mujeres no sólo son trabajadoras sino también consumidoras de servicios. Si los cambios de roles que son necesarios se están produciendo pero a un ritmo muy lento en comparación con la presencia femenina en el mercado de trabajo, por qué no atender y aprovechar la oportunidad que este desequilibrio provoca, de manera que se oferten servicios para cubrir esa brecha. Este mensaje se lanza para aquellas personas, mujeres y hombres, que quieran trabajar por cuenta propia y estén interesadas en el sector servicios.

6. **Escuchar a las Pequeñas y Medianas Empresas de mujeres sobre sus necesidades y debilidades**, para ello sería aconsejable crear mecanismos de comunicación fluida entre las empresas y la Administración, mediante asociaciones, agrupaciones, etc.

La propia estructura organizativa de la Administración en el ámbito concreto que estamos analizando, es decir, la Economía Social, intenta crear estos mecanismos de continua comunicación. La ya citada Fundación Red Andaluza de Economía Social se estructura a través de una Red de Escuelas de Empresas las cuales pretenden dotar de claridad y dinamismo el proceso de creación de una organización empresarial en este sector, funcionando a través del centro de dirección, de las unidades provinciales de coordinación y de los Responsables Técnicos, velando en todo ello por la aproximación a la paridad del empleo femenino y masculino dentro de la propia Administración.

Ejemplo de esta afirmación del apoyo al emprendimiento femenino que lleva a cabo la Administración Andaluza, en este caso a través de la Red Andaluza de Escuelas de Empresas, decir que de los 1959 puestos de trabajo creados en el 2003 a través de empresas nacientes en Economía Social tuteladas por dicha Red, un total de 1.101 puestos han sido respecto a los jóvenes y 631 respecto a las mujeres.

Estas afirmaciones se vierten no sólo para demostrar la viabilidad del proyecto que desde la Junta de Andalucía se está poniendo en práctica sino para animar a que dicha medida prosiga, ya que entendemos que una Guía de Buenas Prácticas debe proponer actuaciones a seguir, pero también reconocer las ya existentes que están proporcionando resultados positivos en el sentido de incrementarse la presencia femenina en el mercado de trabajo.

7. **Seguir incidiendo en la formación de las mujeres, pero teniendo en cuenta las dificultades de éstas para acceder a dicha formación.** Es decir, a la hora de diseñar los programas de formación de futuros trabajadores, empresarios, y también de personas que ya hayan iniciado su actividad profesional, preguntarse si el modo de organización de dicho programa tiene en cuenta las principales dificultades de sus destinatarios.

Esto obliga a atender a cuestiones como la formación previa de las personas que pueden acceder al programa, los posibles empleos desempeñados con anterioridad, y muy especialmente, los tiempos de dedicación a dicho programa. Hemos apuntado en más de una ocasión a lo largo de este Estudio las incompatibilidades horarias que afectan primordialmente a las mujeres.

Este aspecto se resalta porque lo normal es que los programas de formación se oferten de forma abierta para todos, sin matizar mucho las necesidades de formación del colectivo al que van dirigidos, y sin tener presente que las responsabilidades familiares de sus participantes no permiten el aprovechamiento óptimo del mismo, sobre todo si dicha formación se recibe una vez iniciada la actividad profesional y fuera de lo que sería el horario que la mujer tiene establecido para tareas profesionales.

8. De acuerdo con la definición realizada anteriormente del perfil conductual de la mujer que emprende en Andalucía, es preciso **incidir en aquellas habilidades menos desarrolladas como son la Capacidad de Negociación, de Tomar Decisiones o de Asumir Riesgos.** Esto puede hacerse mediante técnicas formativas que obliguen a las mujeres a simular situaciones que conlleven la puesta en práctica de estos valores, de manera que a través de la formación previa que reciben antes de la constitución de la empresa se trabajen estos aspectos.
9. **Realizar campañas de concienciación especialmente para los hombres de la necesidad de participar en las tareas y responsabi-**

dades familiares. En el ámbito concreto de este estudio, esta propuesta tiene mucho más sentido si recordamos que han participado empresas familiares donde las mujeres han iniciado el proyecto conjuntamente con sus parejas, y además como se ha puesto de manifiesto anteriormente, cuando la mujer no emprende con su pareja y ésta se dedica a otra actividad profesional surgen fricciones en dicha pareja.

Las mujeres participantes en este proyecto han manifestado en la mayoría de las ocasiones que sus parejas no colaboran de forma significativa en las tareas que conlleva mantener una familia, y sí lo hacen es en aspectos muy puntuales como la educación escolar de los hijos, las actividades extraescolares de éstos, u otras actividades que se realizan fuera del hogar como puede ser la compra o la gestión financiera.

10. **Incrementar la oferta de servicios para cuidado de niños y mayores.** Por varias razones, si tenemos en cuenta la edad de las mujeres que están accediendo al trabajo por cuenta propia, éstas se encuentran en edad de tener hijos y como señalamos anteriormente, la regla era que o no tenían hijos o tenían dos.

Para el primero de los casos, es preciso incrementar dichos servicios para que el nacimiento de los mismos no se plantee como un obstáculo en las vidas de las mujeres sino como un aspecto positivo más de sus vidas y la de su pareja.

Para las que se encuentren en el segundo de los casos, es necesaria esta oferta de servicios de cuidados, porque ya se han encontrado con la dificultad. Además este sería un sector donde, como ya apuntamos anteriormente, pueden crearse empresas al constituir uno de los últimos yacimientos de empleo que se han planteado de forma reveladora en la sociedad.

Otro aspecto importante de esta propuesta es la financiación de esos servicios, si bien es cierto que en los últimos años los mismos se han incrementado, se ha hecho fundamentalmente por limitaciones presupuestarias, con un importante coste económico para las familias.

En el caso del empleo por cuenta propia no es posible recurrir a la colaboración del empresario como se está produciendo con el empleo por cuenta ajena. En este caso es el propio empresario, y no sólo del sector de la Economía Social, el que precisa de atención.

4.4._REFLEXIONES FINALES DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Con todas estas medidas se pretende de una forma particular contribuir a eliminar o reducir lo que en los estudios de género se viene denominando “Techo de cristal”, expresión con la que se hace referencia a la escasa presencia femenina en puestos de responsabilidad.

Esta expresión, aunque es más habitual utilizarla en las relaciones de trabajo por cuenta ajena, resulta de especial interés en el estudio que estamos realizando ya que en páginas previas se puso de manifiesto cómo las principales carencias conductuales de las mujeres entrevistadas se relacionan con el papel protagonistas que deben asumir en las organizaciones empresariales, donde también se ha comprobado que existe ese techo de cristal, principalmente en las que hemos denominado empresas mixtas, que constituyen el 80% del tejido empresarial analizado.

La eliminación de este techo de cristal en el caso del trabajo por cuenta propia exige de la existencia de modos de trabajo flexibles en la empresa, lo que es posible en la medida en que existen o pueden existir diferentes grados de responsabilidad en la misma.

Este elemento presenta un importante riesgo a evitar y es que no exista la percepción en el resto de los socios, ya sean mujeres u hombres, de que se está produciendo un trato preferente a la concreta mujer que se beneficie de esa flexibilidad. Esto como es lógico además de no permitir esa eliminación provocaría conflictos y marginación de la mujer.

La solución se encuentra en que esta medida se adopte de forma consensuada por todos, que sea razonada y debidamente explicada a todas/os, y que además no sea exclusiva para mujeres. Es posible que en algún momento de su trayectoria profesional el hombre necesite disfrutar de dicha flexibilidad para dedicarse a otras cuestiones relacionadas o no con la familia.

La doble presencia femenina en lo público y en lo privado, visto hasta ahora como una dificultad, puede suponer el motor de arranque para iniciar el cambio en los papeles asumidos por mujeres y hombres, de manera que hagamos una interpretación extensiva del principio de igualdad de oportunidades y se aplique tanto en lo privado como en lo público y a favor tanto de hombres como de mujeres,

ya que los primeros son los grandes olvidados de las medidas de Conciliación de la vida familiar y laboral que hasta la fecha se han puesto en práctica.

Si siguen predominando las medidas laborales y sociales a favor de la mujer para que ésta continúe con los cuidados a terceros, realmente estamos fomentando una vuelta de la mujer al ámbito privado, del hogar familiar, de los roles que hasta no hace mucho la han caracterizado casi en exclusiva.

Para evitar esto es preciso reconocer para los hombres de forma individual y separada de la mujer una serie de derechos, de medios que le permitan participar en la vida familiar en igualdad con las mujeres, intentando además fomentar la idea de que los hombres "deben querer ejercer" esos derechos.

Hay que buscar un equilibrio entre la vida familiar y las responsabilidades profesionales fomentando el intercambio de los roles tradicionales de mujeres y hombres. En la búsqueda de este equilibrio todo el aparato institucional del Estado tiene un papel protagonista, atendiendo a los cambios producidos en la familia, en las formas de vida de todos los individuos, en las necesidades a cubrir, etc. Aunque ésta es sólo una parte de la tarea, la otra queda de puertas adentro, mujeres y hombres deben concienciarse de la necesidad del cambio, de los frenos que suponen recíprocamente las responsabilidades familiares y las profesionales.

En relación con estas circunstancias, actualmente las posturas de hombres y mujeres no son divergentes pero tampoco iguales. Las mujeres no se conforman con la continuidad de la situación que supone la doble jornada de trabajo, quieren que cambien las cosas. Los hombres, por el contrario, ven necesario el cambio pero no lo consideran tan urgente.

Mientras que las mujeres se empeñan en mejorar su conocimiento en aquello que menos conocen como es el mercado de trabajo, fundamentalmente a través de formación, los hombres no muestran tanto interés por el conocimiento de aquello que tradicionalmente no han tenido que hacer y que ahora se les reclama.

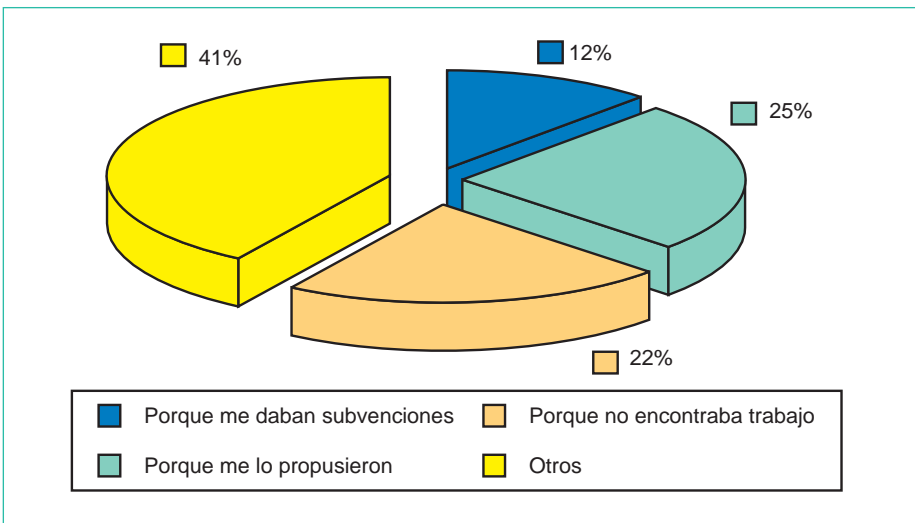
5

Cultura
Organizacional de
las Empresas
Participantes

5.1._RAZONES DEL AUTOEMPLEO DE LAS SOCIAS DE LAS EMPRESAS.

Cuando a las participantes se las sondea en relación a las razones por las que se han decidido por el Autoempleo como forma de integrarse en el mundo laboral andaluz, el 41% de las respuestas dadas se concentran en la opción "Otros", dado que no se sentían totalmente identificadas por las respuestas a las que el cuestionario da opciones en respuesta directa. El análisis pormenorizado de este dato lo haremos más adelante tras haber profundizado en las repuestas tasada del cuestionario.

Razones del Autoempleo



En el 25% de las respuestas dadas, las mujeres participantes se decantaron por la opción: "Porque me lo propusieron". En esta respuesta se refleja un porcentaje significativo de opiniones que denotan cómo a la base de estos proyectos empresariales se encuentran personas, familiares, entidades, administraciones, etc., que claramente son influenciadoras en la generación del impulso emprendedor.

El tercer grupo de respuestas en orden descendente se sitúa con un 22% en la opción: "Porque no encontraba trabajo". Es obvio que la necesidad de integración laboral de las mujeres en toda Andalucía es aún una realidad que nos reta y preocupa. Si a la presión del desempleo, le sumamos el esfuerzo por promover "Cultura Emprendedora" entre las andaluzas y andaluces, encontramos una combinación que nos debe llevar a albergar esperanzas fundadas de que el poder de generar riqueza de la mujer andaluza debe aprovecharse, si bien son neces-

rias estrategias que fortalezcan el perfil de la emprendedora y canalicen los proyectos empresariales nacientes.

El cuarto y último grupo de respuestas dadas con tan solo un 12% de ellas acumuladas en esta opción del cuestionario, se concentra en la serie de datos coloreada en azul en la gráfica anterior: "Porque me daban subvenciones".

Inicialmente podría sorprender a todos. Y es que es significativo que, aunque la preocupación de las emprendedoras en relación a las subvenciones es importante, dado que en muchos casos son totalmente imprescindibles para el lanzamiento de la actividad con unas mínimas garantías de éxito, esto no supone en una proporción significativa que las personas participantes enraícen las razones de su autoempleo en el acceso al dinero público.

A continuación vamos a analizar las respuestas de aquellas mujeres que marcaron la opción "Otros". Estas respuestas se encuentran transcritas en la tabla que se reproduce a continuación. Hemos asignado un código de colores de tal manera que el verde son comentarios relacionados con el espíritu emprendedor y el naranja los comentarios relacionados con el hecho de buscar una mejora de calidad laboral.

Es significativo que el 58% de las respuestas dadas al marcar la opción "Otros", hace alguna referencia más o menos directa al hecho de sentirse personas emprendedoras, y por tanto en disposición de desarrollar un proyecto empresarial. Hasta un 25% de las respuestas dadas se podrían enmarcar dentro de la categoría de búsqueda de mejora de empleo.

Así pues, el binomio mejora de empleo y espíritu emprendedor, que representa un 83% conforman realmente el sentido mayoritario del 41% de "Otros". Proyectando esta suma como si se tratara de una opción de respuesta directa, representaría el 34%, es decir, la opción mayoritaria.

El análisis de estos datos nos lleva a una conclusión que debemos tener en cuenta antes de analizar las incipientes culturas de las empresas participantes.

Si bien un número significativamente importante de respuestas dadas por mujeres (34%), dicen haberse lanzado al mundo empresarial por desarrollo de su capacidad emprendedora y de mejora de su situación laboral, el resto de respuestas recopiladas (66%), hacen referencia a una serie de elementos externos que las motivan a desarrollarse como empresarias.

El elemento que sacamos como conclusión de este primer apartado es el hecho de que la mujer es cada día más receptiva al autoempleo y al desarrollo de proyectos empresariales generadores de riqueza, y por tanto todos los esfuerzos que desde las distintas administraciones se puedan hacer en este sentido redundarán en un mayor y mejor tejido empresarial, en el que la mujer se va a ir incorporando progresivamente y respondiendo a los estímulos e incentivos que se les están ofreciendo.

Trascripción del 41 % de “Otros”	
	Para conseguir una mejora laboral.
	Porque no quiero trabajar para otros.
	Para trabajar por cuenta propia y poder crear puestos de trabajo en el futuro.
	Porque observamos la necesidad de un centro infantil en la zona y porque quería trabajar para mí.
	Para crear mi propio puesto, así como realizarme.
	Independencia laboral
	Para trabajar en lo que había estudiado
	Salida diferentes a mi profesión
	El mundo empresarial me fascina.
	Era una idea en proyecto desde hacia bastante tiempo y vi en este proyecto una ayuda a todos los niveles.
	Porque tengo un proyecto.
	Por un proyecto.
	Porque me lo propuso mi marido.
	Porque me apetecía depender de mis medios.
	Por mi situación familiar, porque llevamos trece años en este negocio y porque me gusta.
	Porque mi profesión y mi forma emprendedora de ver el ritmo laboral. Me lo propuse a mí misma, como es familiar nos lo propusimos.
	Porque mi título no tiene homologación en el país.
	Desarrollar una actividad independiente.
	Un futuro para mis hijos.
	Porque me identifico con mi propio negocio, soy empresaria.
	Por no seguir trabajando para otra persona.
	Por asegurar un futuro.
	Para superarme.
	Por trabajar y por ilusión.

Por tanto, la Cultura de las Organizaciones nacientes de manos de la mujer, si se fomentan dichos valores endógenos de éstas, va a tener como valor añadido el compromiso personal a través del contrato emocional de sus socias, que van a posibilitar que la cultura que infundan a la empresa sea coherente con los postulados de la Economía Social, a la que optan por decisión convencida y deliberada.

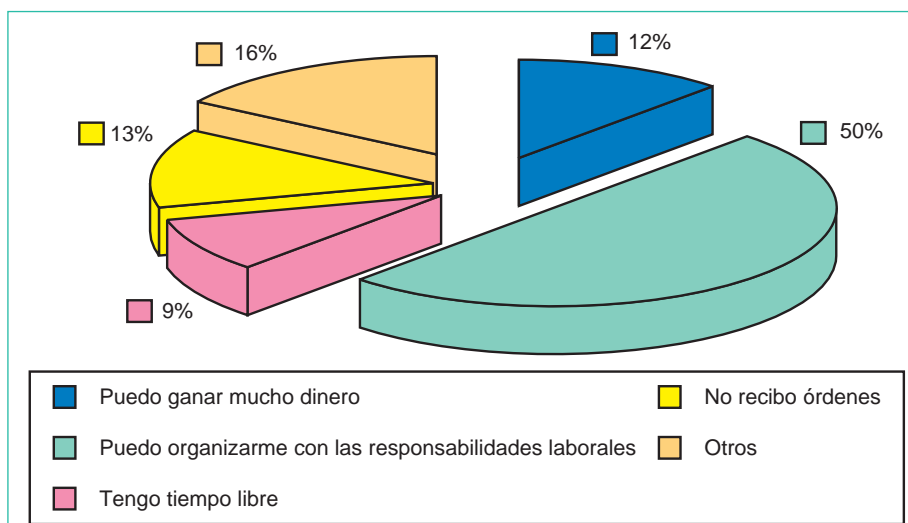
5.2._ BENEFICIOS QUE APORTA EL AUTOEMPLEO A LAS MUJERES.

Es de destacar que las razones y fines no tienen porqué ser idénticos. Al preguntar a las mujeres participantes por los beneficios que les está reportando o que creen que le reportará el autoempleo, existe un número altísimo de respuestas (50%), que claramente ve en el autoempleo una salida viable a la conciliación de su vida familiar y laboral.

Por tanto y reflexionando en el sentido de la dificultad extra y desigual que históricamente la mujer sufre por el hecho del cuidado de los hijos, podemos afirmar sin temor a equivocarnos que la potencial flexibilidad que la Económica Social le da al mundo empresarial por el hecho de poner a la persona y no al capital en el centro de la misma, supondrá un elemento facilitador de empresas participadas por mujeres preocupadas por conciliar de manera adecuada su familia y su desarrollo profesional.

El resto de respuestas se reparte sin valores que destaquen. De tal manera se encuentran entre el 9% de "Tengo tiempo libre" y el 16% de "Otros". Reseñar dos aspectos concretos, el primero de ellos, el bajo porcentaje que ve como beneficio el acceso al dinero fácil y rápido a través del mundo empresarial; percepción que entendemos ajustada a la realidad y que evita el albergar esperanzas que después puedan desembocar en frustraciones, siendo conscientes de la dureza del mundo del autoempleo.

Beneficios del Autoempleo



El segundo aspecto reseñable es que tras analizar la transcripción del 16% de “Otros” que se muestra en la tabla que sigue, encontramos una repetibilidad significativa, centrada en el hecho del beneficio implícito que conlleva el emprender un proyecto y la satisfacción personal que eso en sí mismo ya provoca en el individuo.

Transcripción del 16% de “Otros”
Siempre me ha gustado crear mi propia empresa.
Motivaciones.
Satisfacción personal.
Poder tomar mis propias decisiones y dar mis ideas y poder llevarlas a cabo.
Me hace sentir que sirvo para hacer todo lo que me propongo.
Tomo mis propias decisiones.
Realizar mi proyecto.
Intentar algo por mí misma.
Poder ser creativo.
Que soy dueña de mi tiempo, y como mi tiempo no es sólo mío puedo dedicarlo a los demás (familia) antes que al trabajo.
Única posibilidad de crecimiento laboral y personal

Como conclusión de este punto, sirva decir que no podemos obviar este dato tan significativo del 50% de respuestas que se concentran en la facilidad del autoempleo ante la conciliación de la vida familiar y laboral. Y máxime cuando nos encontramos ante una generalización de la Cultura Empresarial de Empresas de Economía Social participadas por mujeres.

La mujer busca con claridad incorporarse al mundo laboral, pero no lo va a hacer a costa de su vida familiar. Este es un hecho que por tanto va a impregnar en gran medida las organizaciones de las que ellas van a ser inspiradoras de su cultura como socias fundadoras.

5.3._ VALORES DEL ROL DE SOCIO PROYECTABLES A LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

A través de una metodología de consenso grupal, las empresas participantes han llevado a cabo el ejercicio de desmenuzar en características individuales la proyección que entre todos tienen del “Rol de Socio” con mayúsculas, entendiendo como tal, las características o valores ideales para cada una de sus empresas que, en un acto de proyección, los socios van a infundir en sus Organizaciones como Cultura.

La tabla siguiente muestra las características ordenadas de mayor a menor número de veces que aparecen en las empresas y expresado en porcentaje. A la derecha de esa columna se muestra en valores relativos al porcentaje de veces que cuando aparece lo hace entre las tres primeras características.

Características	Frecuencia de Aparición	Frecuencia de Aparición entre la 1ª y 3ª Características
Responsabilidad	60,9 %	85,7 %
Capacidad de Trabajar Duro	60,9 %	78,6 %
Capacidad de Toma de Decisiones	60,9 %	28,6 %
Habilidades Comerciales	52,2 %	25,0 %
Profesionalidad	47,8 %	36,4 %
Capacidad Creativa y de Innovación	43,5 %	30,0 %
Capacidad de Dialogar. Escucha Activa.	43,5 %	30,0 %
Compañerismo / Generosidad / Amabilidad	43,5 %	20,0 %
Honestidad / Honradez	34,8 %	87,5 %
Autoestima y Confianza en si Mismo	34,8 %	50,0 %
Disponibilidad e Implicación	34,8 %	37,5 %
Capacidad de Trabajo en Equipo	26,1 %	66,7 %
Capacidad Emprendedora	26,1 %	50,0 %
Capacidad de Negociación	17,4 %	50,0 %
Buena Formación	17,4 %	25,0 %
Prudencia y Claridad de Planteamientos	17,4 %	0,0 %
Capacidad de Motivar	13,0 %	33,3 %
Recursos Económicos	13,0 %	33,3 %
Experiencia Práctica Aplicada	13,0 %	33,3 %
Capacidad de Aprender y Enseñar	13,0 %	0,0 %
Capacidad de Negociación	13,0 %	0,0 %
Visión Estratégica	8,7 %	50,0 %
Sencillez / Humildad	8,7 %	0,0 %
Sentido del Humor	8,7 %	0,0 %

Las mujeres y hombres que han participado en esta dinámica de proyección de la Cultura Empresarial coinciden en más de un 60% de las veces, en tres características que deben proyectar en sus organizaciones desde el "Rol de Socio", siendo ordenadas por orden de frecuencia de aparición en: Responsabilidad, Capacidad de Trabajar Duro y Capacidad de Toma de Decisiones.

De esta manera están privilegiando el desarrollo de una Cultura Empresarial en la que la autoexigencia y autodisciplina personal, la asunción de roles de responsabilidad donde no hay nadie poco importante, y donde por tanto se toman deci-

siones y se responden de ellas, va a estar presente de forma preeminente a otros aspectos culturales.

Relacionando estas características con el perfil de la mujer emprendedora descrito en el punto cuarto, observamos como tanto la Responsabilidad como la Capacidad de Trabajar Duro son dos claras proyecciones de la forma de ser de las Socias Fundadoras hacia sus empresas.

Sin embargo, debemos resaltar cómo, si bien al definir su cultura empresarial la Capacidad de Toma de Decisiones juega un papel importante, éste no es proyección de las Socias y sí parece serlo de la necesidad de esta capacidad, por cuanto aunque aparece como las dos primeras por encima del 60% de las ocasiones, ésta, cuando aparece, no lo hace como las anteriores entre las tres primeras características, ya que tan solo en un 28,6% de las veces que aparece lo hace ocupando la posición primera, segunda o tercera.

Es de destacar, aunque en un segundo plano, que estos grupos societarios están formando organizaciones que buscan la centralidad del cliente y el buen hacer de sus empresas por cuanto las Habilidades Comerciales y Profesionalizadas son características que aparecen en más del 47% de las ocasiones.

Asimismo, están forjando entornos de trabajo donde la Capacidad Creativa e Innovación (43,5%), se convierte en elemento motivador de los protagonistas de la actividad de la empresa; la Capacidad de Dialogar entre los miembros del grupo societario (43,5%), como herramienta de consenso; y el Compañerismo, Generosidad y Amabilidad (43,5%), como actitud humana de base.

Todas estas características van a potenciar organizaciones que aunque estén claramente centradas en el hecho profesional del propio negocio, no por esto están olvidando el lado humano de toda actividad profesional, manteniendo un inequívoco espíritu dialogante y ambiente de trabajo que ayuda a ser persona.

5.4._PROYECCIÓN DE LA EMPRESAS EN EL MERCADO

Otro elemento a tener en cuenta para conocer los elementos culturales de las Organizaciones emprendidas por mujeres es preguntarles por la imagen que quieren proyectar, o más concretamente por los elementos diferenciadores por los que les gustaría que sus empresas fueran conocidas en el mercado de referencia.

Los resultados a esta pregunta se encuentran en la matriz de datos que se muestra a continuación. El porcentaje representa el número de veces en que la característica de la izquierda es citada por la emprendedora al ser preguntada en este sentido.

Características por las que las Mujeres Desean que se Conozca a su Empresa	Proporción en que la Característica es Deseada
Calidad	21,6 %
Seriedad y Cumplimiento de Compromisos	19,6 %
Innovación	17,6 %
Excelencia en la Atención al Cliente	15,7 %
Responsabilidad	15,7 %
Profesionalidad	11,8 %
Variedad / Flexibilidad	11,8 %
Imagen Estética y Atractiva	9,8 %
Eficiencia	7,8 %
Confianza	7,8 %
Sinceridad	7,8 %
Rapidez de Respuesta	5,9 %
Precios Bajos	3,9 %

Nuestra interpretación de esta tabla nos lleva a reforzar lo anteriormente dicho en relación a las características del “Rol de Socio” a proyectar en la Cultura de estas empresas. La centralidad del concepto cultural que estas mujeres quieren desarrollar posee tres claros pilares. Uno de ellos es la Calidad de su producción o servicio (21,6%), que está íntimamente ligada a la Excelencia en la Atención al Cliente (15,7%), cuando se trata de servicios como es el caso de la mayoría de las empresas participantes (ver punto 3.1.3. Distribución de Empresa en Función del Sector de Actividad). Sumando los porcentajes de ambas características nos situamos en el 37,3%.

El segundo pilar es el que está formado por la Seriedad y Cumplimiento de Compromisos (19,6%), así como por la Responsabilidad (15,7%), que al fin y al cabo siguen reforzando la preocupación de las mujeres emprendedoras por la seriedad como empresarias, comprometidas con el objeto de negocio, con sus compromisos y responsabilidades. Estos dos elementos sumados alcanzan el 35,3%.

Imágenes Fundamentales por las que las Mujeres Desean que se Conozca a su Empresa	Proporción en que la Característica es Deseada
Calidad + Excelencia en la Atención al Cliente	37,3 %
Seriedad y Cumplimiento de Compromisos + Responsabilidad	35,3 %
Innovación + Variedad / Flexibilidad	29,4 %

En tercer lugar y formando un constructo en el que la Innovación (17,6%) y la Variedad de Servicios y Producto junto con la Flexibilidad Empresarial (11,8%), se pudieran sumar (29,4%), la mujer emprendedora proyectaría la imagen de su empresa como una Organización que de forma creativa diera respuestas ágiles, diversas y ajustadas a las necesidades del mercado, huyendo de respuestas estándares y tratando al cliente de forma única.

Quisiéramos enfatizar cómo la mujer emprendedora pretende huir del paradigma de productos o servicios baratos (3,9%) y por tanto, presumiblemente de baja calidad, que históricamente ha estado ligado a la mujer, en particular, por su peculiaridad de mano de obra más barata y poco cualificada.

5.5. DEFINICIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL PROYECTADA POR LAS EMPRENDEDORAS.

Como colofón a este apartado reservado a Cultura Empresarial, debemos concluir con un sumario de las principales ideas desarrolladas que puedan ayudar al lector a formarse una idea global del mismo.

Así pues, es importante que los datos e ideas que en este punto se manejan sean tomados con la precaución debida, ya que las empresas participantes están en una fase inicial de la formación de lo que será en el futuro su Cultura de Empresa, hecho este que es obvio pues muchas de ellas aún ni tan si quiera han comenzado propiamente su actividad de negocio.

Así pues, lo que aquí mostramos no es más que la proyección futura de la Cultura Empresarial de empresas de Economía Social participadas por mujeres.

Serán empresas caracterizadas por un alto grado de autoexigencia y capacidad de sacrificio de sus socias, pero que a la vez van a estar preocupadas de que la vida laboral no eclipse a la vida familiar. Serán empresas decididamente orientadas hacia el hecho de hacer bien su trabajo, cumpliendo con sus compromisos y buscando la excelencia en la calidad y atención a su cliente.

Por último, se caracterizarán por estar formadas por hombres y mujeres que, con el diálogo y la escucha activa como herramientas, van a manejar su negocio buscando la innovación sin olvidar el ingrediente humano de la relación entre compañeros, donde no hay lugar para el egoísmo y los personalismos.

■ ■ 6

Conflictos
Emergentes
Detectados y
Recomendaciones
para su
Prevención

6.1._DESCRIPCIÓN DE CONFLICTOS EMERGENTES DETECTADOS.

Si al inicio del presente Estudio ya señalábamos como objetivo del mismo la detección de diferencias entre las realidades de las empresas puras y de las mixtas en todos aquellos ámbitos objeto de estudio de este trabajo, en el análisis de los Conflictos Emergentes que se detectan en las empresas participantes, aún habiéndose velado por el respeto a la perspectiva de género, los resultados arrojados demuestran que no existen problemas que se puedan interpretar como “estrictamente de género”, al no existir diferencias significativas entre las empresas formadas por hombres y por mujeres que han participado en el presente Estudio y, por ende, en PIONEROS 106, al menos en cuanto a las amenazas de conflictividad se refiere.

La naturaleza de los problemas así como el carácter cíclico de muchos de ellos se muestran autónomos e independientes del sexo de las personas que componen su propiedad. Todas las empresas nacientes tienen una serie de problemas que, conforme van consolidándose en la actividad, van apareciendo, llegando a ser claramente predecibles.

Cierto es que si el proyecto no dibuja una línea ascendente en su crecimiento y no alcanza su consolidación empresarial, tales problemas no van a aparecer. Pero el hecho de que lleguen a producirse las circunstancias para que aparezcan o no, no significa que no sean riesgos que deban ser tenidos en cuenta a efectos de su detección, identificación y prevención.

Llegados a este punto, debemos aclarar el criterio etimológico con el que vamos a referirnos al objeto de estudio tratado en el presente apartado, porque hasta este momento se han utilizado diferentes conceptos, tales como “problema”, “conflicto” o “amenaza”.

Muchas de las realidades que aquí se van a describir adquieren la naturaleza de algunos de estos conceptos desde el momento en que se analizan desde la Teoría de las Organizaciones, desde la Teoría del Conflicto y desde la Teoría de la Estrategia Empresarial, con independencia de que estemos en el marco de la Economía Social.

No en vano, estas empresas no pierden su condición de tal por el hecho de que sean Cooperativas o Sociedades Laborales. Han de sobrevivir al mercado como otras más normalizadas y que no forman parte de la Economía Social. Desde el

momento que determinadas situaciones pueden poner en riesgo el equilibrio interno que se requiere de una organización para ser competitiva y sobrevivir, entonces comenzaremos a hablar de Problemas bien reales bien potenciales.

Y si bien es cierto que los problemas de las empresas pueden tener diferentes causas en su génesis, habiendo llevado a cabo el presente Estudio desde la perspectiva de los Recursos Humanos y de la Psicología del Trabajo, dicha problemática se ha enfocado desde la conflictividad que tales problemas pueden generar entre las personas que se han asociado en el proyecto emprendedor en cuestión, de ahí que sea el Conflicto el concepto de referencia en este apartado.

Tanto uno como otro concepto, Problema y Conflicto, mantienen una relación dual en la que en unas ocasiones serán los Problemas los que se encuentren en la base de los Conflictos que aparezcan; y en otras ocasiones serán los Conflictos entre socios los que generen una serie de Problemas de mayor magnitud, según cada caso concreto que habría que analizar puntualmente.

Pero es más, la importancia de este punto se incrementa desde el momento en que tales confrontaciones suelen ser la causa u origen de la desaparición de múltiples empresas, especialmente en proyectos recién nacidos.

Habiéndose puesto en marcha una iniciativa como PIONEROS 106 de fomento del espíritu emprendedor y de creación de empresas, tales objetivos se complementan con la pretensión de estabilidad y consistencia que debe infundirse a todos aquellos proyectos, para lo cual las políticas de prevención siempre son más efectivas que las de erradicación.

De ahí que se haya trabajado sobre la detección de los potenciales conflictos que pueden llegar a surgir en función a los primeros pasos que ha dado cada uno de los proyectos, es decir, a las amenazas de una "ausencia de cambio" de aquellos aspectos que generan riesgo. Y no sólo por la identificación de los mismos, sino por las recomendaciones que se van a ir aportando durante todo el apartado como actuación preventiva.

Algunos de estos Conflictos están ya sustentados sobre problemas nacieses cuya tendencia es a recrudecerse a corto plazo entre los socios. Otros necesitarán un mayor tiempo para aparecer, dependiendo del crecimiento estructural de la empresa, de la marcha económica de la misma, de la proactividad de los socios a la autocrítica y a la mejora, al posicionamiento de la empresa en el mercado, de

la formación de las personas que van a regir su destino, de los valores personales *versus* los organizacionales, o de las circunstancias socio-familiares que envuelvan a los socios, principalmente.

Como toda previsión de acontecimientos futuros, está sujeta a un margen de error, si bien es cierto que la experiencia atesorada en Gestión de Conflictos tanto por esta consultora como por otros expertos que han reflexionado y escrito sobre esta materia, dan sustento a la previsión futurible de tales afirmaciones.

Máxime porque, tal y como fundamenta la teoría de la Cultura Organizacional de Edgar Schain o de José María Peiró en nuestras fronteras, todas las empresas tienen unos indicios o síntomas visibles –los denominados por estos autores “artefactos” o medios instrumentales– que indican que tras ellos aparecen una serie de problemas o conflictos emergentes a simple vista imperceptibles, instalados en aspectos mucho más profundos como son los Valores y las Creencias de sus socios sobre cómo han de ser todas las relaciones en la empresa: entre socios, con el mercado, con los trabajadores, con la organización interna, con la sociedad de su entorno, o cualquier otra extensión de las relaciones externas e internas de ésta.

Y así, como si de un iceberg se tratara, la realidad de la actividad cotidiana y diaria de la empresa muestra tales síntomas, sirviendo de aviso de que bajo la línea imaginaria de flotación de la empresa, se esconde el volumen mayor de elementos que representan el germen de potenciales conflictos.

Pero asimismo, también muestra algunos de los Conflictos que han evolucionado en problemas ya en la actualidad, de ahí que el nivel de materialización y de expectación serán diferentes según cada caso que se esté analizando. De hecho, los primeros resultados obtenidos han sido de aquellos problemas que ya existen en la actualidad como hechos consumados, pero no por ello necesariamente deben ser los más importantes o trascendentes.

En cualquier caso, en las empresas intervenidas se han identificado un total de diecisiete Conflictos, la mayoría de ellos de carácter emergente a medio-largo plazo, aunque ya se comienzan a dar algunos de los conflictos netamente significativos de la constitución y del año cero de las mismas.

En la tabla siguiente se muestran los resultados obtenidos, representando con los valores porcentuales el número de empresas en los que se han identificado o detectado cada uno de los Conflictos existentes y principalmente potenciales.

Los primeros conflictos en aparecer por criterio temporal desde el nacimiento de las empresas –y con mayor fuerza en los proyectos emprendedores que aún no se han iniciado– son los relacionados con cuestiones económicas, concretamente los condensados para este Estudio en los conceptos “Falta de Recursos Económicos” y “Excesiva Dependencia de las Subvenciones”.

En el marco de PIONEROS 106 y en base a los datos obtenidos, no solamente han compartido la realidad de ser los primeros conflictos en aparecer sino además, en el caso del primero de ellos, la Falta de Recursos Económicos, ha sido el más numeroso, llegando a tornarse como el único conflicto presente en la totalidad de las empresas sin excepción alguna, como puede observarse en la matriz de datos en la que alcanza un valor porcentual del cien por cien.

CONFLICTOS POTENCIALES	Frecuencia de Aparición
Falta de Recursos Económicos	100%
Falta de Formación en el Área de Gestión	84%
Excesiva Dependencia de las Subvenciones	79%
Inexistencia de un Método de Trabajo consensuado	63%
Inequidades entre los Socios (horarios, salarios, otros derechos)	58%
Toma de Decisiones Unilateral	58%
Falta de Unificación de la Visión de Futuro de la Empresa	58%
Condicionantes Familiares entre los Socios	58%
Confusión de la Economía de la Empresa con la Economía de la Familia	58%
Confusión entre el Principio de Igualdad y el de Equidad	53%
Descoordinación entre los Socios y Problemas de Falta de Estructuración	47%
Diferencia en Estilos de Dirección de Equipos sin Consenso	42%
Falta de Formación en General	37%
Desproporción en la Asunción de Riesgos por parte de todos los Socios	37%
Excesiva Dependencia de su Trabajo y su Conocimiento	32%
Elección Errónea del Mercado o Producto a Ofrecer	16%
Desorden del Crecimiento	16%

Durante las fases de creación y constitución –entendiendo por la primera la puesta en marcha de la iniciativa emprendedora con la consiguiente determinación de la actividad a llevar a cabo, los socios con los que contar, el sondeo de mercado inicial y otras cuestiones a decidir para la puesta en funcionamiento; y la segunda entendida como el trámite jurídico de su constitución– así como durante el primer año de actividad con carácter general, las limitaciones económicas representan y se convierten como tal en origen de conflictos. Máxime en el marco de la Economía Social donde la figura del socio capitalista está limitada, a diferencia de lo que sucede en las empresas netamente capitalistas (fundamentalmente sociedades anónimas).

A las tradicionales situaciones problemáticas identificadas por todos como causantes de esta realidad, tales como un volumen importante de inversión inicial, la ausencia de clientes, la presión de los costes financieros por la financiación inicial o la escasa liquidez con la que se ha contado en la constitución por parte de los socios, se han de sumar ciertos factores que la agravan y que se unen a éstos ya históricamente conflictivos, y que en las empresas de PIONEROS 106 intervinientes en el presente Estudio han aparecido igualmente.

Desde una perspectiva netamente económica, como decimos, el tipo de mercado en el que se enmarca la empresa es uno de estos elementos añadidos a los tradicionales, existiendo sectores en los que, por propios criterios de mercado o por tradición en el mismo, el pago de los trabajos desarrollados suele ser realizado a una fecha vista y casi nunca el pago es al contado, lo que suele generar problemas de liquidez en las empresas nacientes, que requieren de ingresos inminentes.

Otro de los elementos que se encuentran en el origen del conflicto descrito como “Falta de Recursos Económicos” es el tiempo de producción o de puesta en actividad del negocio. Una planificación errónea de los plazos a transcurrir hasta estar la empresa en disposición de dar, *de facto*, un servicio o vender un producto, puede generar una seria escasez de recursos económicos, especialmente si dicha preparación requiere ya de cierta inversión tanto en materia prima como en costes estructurales durante toda esta fase, ya que los ingresos no “tiran” de los gastos, sino al contrario.

Pero si damos un paso aún más atrás, nos encontramos con otra fuente de conflictos que puede generar problemas económicos –e incluso de otra índole, aunque esos los comentaremos más adelante–, y es una excesiva tardanza en los trámites de constitución de la empresa, situación que termina generando en las personas asociadas una sensación de pasividad e inmovilidad en cualquier caso negativa.

Si esta tardanza no viene acompañada de otras causas de conflicto, tan sólo genera en la socia/o trabajador un estado de desmotivación y duda, llegando al extremo del aburrimiento y la desidia, situaciones éstas que desembocan en el abandono de la empresa por parte de la persona.

Pero si esta excesiva demora en la constitución de la empresa viene aparejada de otros elementos como una elevada y urgente necesidad de ingresos pecuniarios

por parte de los socios trabajadores, la situación desde la perspectiva del Conflicto crece exponencialmente, porque entran en liza las necesidades colectivas de la empresa, habitualmente comunes a todos los socios, con las necesidades individuales de cada uno de éstos, en ningún caso generalizable o extensible de unos a otros por la particularidad de cada entorno familiar y personal.

Y esta misma realidad que se describe, se produce con las anteriores causas de conflicto, ya que todas ellas son sumatorias y en ningún caso excluyentes, multiplicando su impacto conflictivo en estos casos de confluencia de más de una de éstas, especialmente si todas son generadoras de la “Falta de Recursos Económicos”.

En cuanto al segundo de los conflictos económicos, la “Excesiva Dependencia de las Subvenciones”, ha sido detectado en un 79% de las empresas en las que se ha actuado. Y aunque a priori pueda parecer que ésta puede ser tanto una consecuencia como incluso otro de los elementos generadores de la “Falta de Recursos Económicos”, según se entienda, una de las conclusiones importantes desde la Teoría del Conflicto que se han extraído de este Estudio en PIONEROS 106 es que efectivamente comparte sustantividad propia como Conflicto en sí mismo, de ahí que la diferencia entre uno y otro factor económico referido alcance una relevancia importante.

El Conflicto no aparece en la necesidad en sí de un apoyo económico en forma de subvenciones –en cuyo caso estaríamos afirmando que el 21% de empresas en los que no se detecta este conflicto no necesitan la ayuda pública, algo que no se corresponde con la realidad–, sino en una excesiva dependencia de las mismas, dependencia tal que va a condicionar la misma existencia o viabilidad del Proyecto Emprendedor. De tal forma que no habiendo nombrado la continuidad del proyecto, es aquí donde se debe aportar la aclaración.

El Conflicto de la “Excesiva Dependencia de las Subvenciones” aparece cuando el Proyecto Emprendedor queda al cien por cien condicionado al percibo de las mismas, adoptando la posición de abandono del mismo “si no llega el dinero”. Un perfil con una reducida capacidad para asumir riesgos del emprendedor –como es el perfil de la mujer emprendedora, tal y como hemos visto ya–, la efectiva imposibilidad fáctica de la puesta en marcha de la empresa por la elevada cuantía de la inversión, la comodidad de los participantes o el simple oportunismo de alguno de éstos son las causas más habituales de este Conflicto.

Y al igual que sucedía en las causas de la “Falta de Recursos Económicos”, la confluencia de varias en un mismo proyecto de empresa suele incrementar el conflicto, especialmente si se trata de las dos últimas –comodidad u oportunismo– y no son las formas de concebir las ayudas públicas de la totalidad de las personas involucradas en el proyecto en calidad de asociados.

Este tipo de situaciones suelen generar fracturas en las relaciones entre aquellos socios que apuestan por el proyecto, y aquellos otros cuyo objetivo prioritario no termina siendo exclusivamente la viabilidad del mismo. Esta realidad se relaciona directamente con el grado de convencimiento que, sobre los principios de la Economía Social, tengan cada uno de los socios, ya que los valores especulativos y oportunistas siempre van a confrontarse con los valores sociales y autopromovedores de empleo de otros socios realmente convencidos del marco en que se encuentran.

Todos estos fenómenos se convierten en espirales ascendentes y destructivas, que generan bien la segregación de algunos de los socios, hacia el abandono de su proyecto y la búsqueda de empleo por cuenta ajena o incluso hacia la materialización de su idea de negocio; o bien la desaparición del Proyecto Empresarial de manera definitiva.

Otro de los conflictos más comunes a las empresas que han participado es la “Falta de Formación en el Área de Gestión”, haciendo referencia a los conocimientos que sobre la materia tienen los emprendedores, incluyendo tanto a los que no tienen formación reglada como aquellos que no han aprovechado las oportunidades formativas recibidas, en dichos aspectos de tanta trascendencia. Este es uno de los conflictos latentes cuya aparición va directamente relacionada con el índice de crecimiento del proyecto empresarial, toda vez que durante el inicio del mismo las exigencias de la Organización no son elevadas y pueden ser controladas con una extensión de los conocimientos de administración doméstica personal o familiar, pero en el momento en que la empresa avanza en su crecimiento las demandas de conocimiento no son ya cubiertas con lo que en muchas ocasiones es tan sólo “intuición”.

El incremento del volumen de la empresa con ausencia de acompañamiento en la formación en materia de gestión, habitualmente genera una sensación de “descontrol” e inseguridad que afecta directamente a todas las personas que ocupan la condición de propietarios. La tendencia en estos casos suele ser la de suplir dicha carencia con un mayor número de horas de atención al negocio, comportamiento que en ningún caso representa una auténtica solución.

Las consecuencias de esta “sobreatención” al negocio son varias y todas ellas conflictivas. Por una parte, se produce una pérdida de la rentabilidad del negocio por asunción, por parte de alguna de las personas con responsabilidad, de tareas de baja intensidad o que revierten poco valor añadido a la empresa, destinando los recursos inadecuados a tal realidad. Por otra parte, por el exceso de horas de dedicación que cada situación requiere.

Pero en lo relativo al Conflicto, existe otro efecto aún más importante, y es que se genera un desequilibrio de las cargas de trabajo entre socios, que trae aparejado diferentes problemas de conciliación de vida familiar y laboral, especialmente en el caso de las mujeres, por el rol que se les ha atribuido históricamente en el ámbito privado.

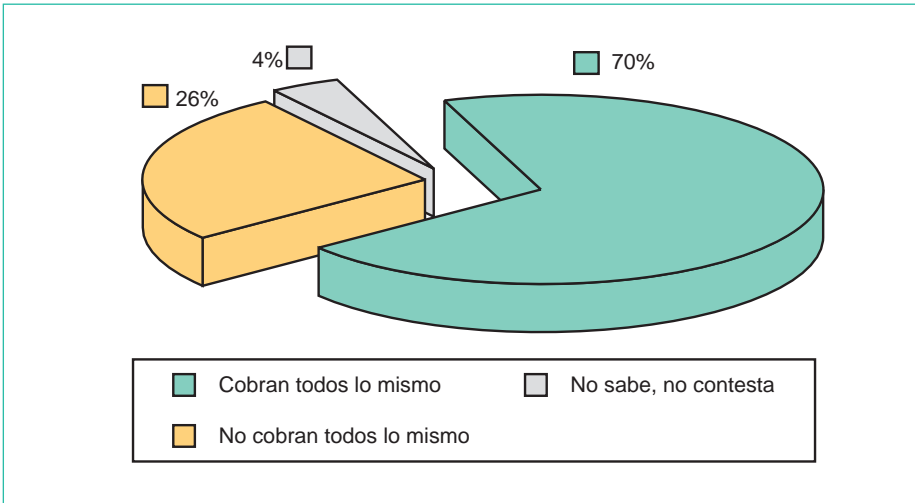
Desproporción en las cargas de trabajo que durante un tiempo son asumidas por todos como un hecho circunstancial, pero que generan confrontación entre socios a la postre, especialmente si este fenómeno aparece en la empresa junto con otros como los de “Confusión entre el Principio de Igualdad con el de Equidad”, hecho este que, como se puede apreciar en la matriz de datos reproducida en páginas anteriores, se da en un 53% de las empresas de PIONEROS 106 que han participado en el Estudio. O con el de “Inequidades entre los Socios”, que igualmente aparecen en el 58% de las empresas participantes.

Y así, si durante el primer periodo de creación y puesta en marcha de la empresa todos los socios trabajadores han percibido lo mismo y han aportado sus esfuerzos de manera proporcional, en esta nueva situación tan sólo una de las “variables de la ecuación” ha sido la que se ha modificado.

Aparecen entonces jornadas laborales desequilibradas entre socios, autoexplotación, disfrute de vacaciones o de periodos de descanso más prolongados para unos que para otros o incluso inexistentes, niveles de responsabilidad muy superior con la presión añadida de la toma de decisiones, y otros similares, a la vez que el salario se ha mantenido por igual para todos los socios trabajadores.

De hecho, en la actualidad ya están comenzando a aparecer las primeras situaciones de este tipo. Como puede observarse, a modo de ejemplo, en la gráfica siguiente, el 70% de las empresas tienen un sistema de igualdad respecto al salario, mientras que si observamos las funciones que asumen cada uno en el apartado 3.2.8. Funciones de las Socias/os, no existe en ningún caso equilibrio ni correspondencia entre tales resultados que se muestran y las cargas de trabajo que tienen repartidas.

Diferencias Salariales entre Socios



Ante este tipo de situaciones, en los que no se ha ido acompañando el cambio lógico de la realidad de una empresa en un proceso de crecimiento con una serie de acciones equilibradoras del resto de elementos, la sensación de “injusticia” generada y percibida asciende a tales niveles que en la mayoría de las ocasiones provoca el quebranto de la confianza entre los socios, difícilmente subsanable conforme vaya pasando el tiempo y ese sentimiento vaya *in crescendo*.

Si ese sentimiento de inequidad no se habla, no se consensua, no se articula, aparecen conductas entendibles tan sólo desde la Teoría de la Compensación, pasando cada uno de los socios a inferirse la justicia a sí mismo que sienten que se merecen y que el resto de asociados no le han reconocido, con posturas individualistas que dispersan al Proyecto de sus verdaderos objetivos y le hacen perder la sinergia suficiente como para alcanzar el grado mínimo de competitividad que le permita mantenerse en el mercado, poniendo en riesgo, en definitiva, la misma viabilidad del proyecto.

Y si en ese proceso de intercambio y consenso de opiniones que debe hacer el núcleo societario respecto a este tema, existe de trasfondo un error en la interpretación de los valores “Igualdad y Equidad”, el consenso respecto al tipo de responsabilidades y tareas a asumir por las personas más importantes de la empresa no se logrará. De hecho, este tipo de situaciones suele ser una de las causas más numerosas de escisión de un grupo de socios o de la desaparición de Proyectos Empresariales.

Si anteriormente decíamos que el 84% de las empresas que habían participado tenían un problema de “Falta de Formación en el área de Gestión”, este dato tiene una lectura muy positiva, ya que no debemos pasar por alto nuevamente el marco en el que se ha desarrollado este Estudio.

A pesar de estar circunscrito el proyecto PIONEROS 106 a colectivos con unos niveles formativos generalmente bajos, el 16% de todos los participantes han conseguido paliar tales carencias con los programas formativos que se han llevado a cabo dentro de este Proyecto Europeo.

Y no sólo lo que a formación en materia de Gestión se refiere, sino en cuanto a formación general en materia empresarial que se les ha aportado. De hecho, no sucede lo mismo en el Conflicto “Falta de Formación en General”, cuyos porcentajes disminuyen hasta el 37% de carencia, por lo que el 63% de las empresas han aprovechado la formación que se les ha brindado.

Si bien es cierto también que, dentro de este Conflicto de “Falta de Formación en General”, se ha considerado como especialmente importante el grado de conocimiento del oficio en sí que la empresa va a realizar en cualquiera de los entornos o mercados en los que operan. Los resultados obtenidos en este sentido son ciertamente buenos, toda vez que casi la totalidad de las empresas conocen plenamente su actividad.

Sin embargo, esta fortaleza tiene a su vez una dimensión de amenaza, ya que esconde tras de sí un Conflicto potencial.

Todos los emprendedores que han participado en el Estudio tienen un elemento en común, han buscado diferenciarse en el mercado con algún rasgo propio que han aportado al servicio o producto que ya se encontraba en el mismo. Y así son ellos los que infunden la diferencia a su producto, lo que les permite salir al mercado con cierta dosis de competitividad.

Pero ese rasgo diferenciador en muchas ocasiones es altamente específico y está excesivamente personalizado, lo que les impide buscar la ayuda en alguno de sus socios, ni seleccionar personal que sustente un proceso de crecimiento del proyecto empresarial, teniendo serias carencias en factor humano.

En la primera fase de existencia de la empresa esta realidad es una fortaleza, tal y como hemos afirmado, pero conforme el proyecto se vaya asentando y vaya

obteniendo una mayor aceptación por parte de los clientes, va a generar un serio problema de "Excesiva Dependencia de su Trabajo y su Conocimiento", provocando una situación de "embudo" y sobrecarga sobre el socio trabajador poseedor de tal *Know-How*.

Dicha descompensación de cargas de trabajo, puede traer aparejada todas las reacciones que anteriormente han sido descritas en el supuesto de los problemas de "Falta de Formación en el área de Gestión", sumando nuevamente los efectos multiplicadores de unos y otros. En el marco de las empresas de PIONEROS 106 participantes, este Conflicto alcanza un valor porcentual de un 32% de presencia en las empresas.

Estas situaciones de "cuello de botella", salvadas en la mayoría de las ocasiones por la resistencia a la presión y el espíritu de sacrificio de los socios trabajadores, van generando una nueva realidad en la actividad diaria de la empresa. La descompensación de las cargas de trabajo y la falta de tiempo de los asociados más sobrecargados, convierten a la Organización en un sistema más reactivo que proactivo, limitándose cada uno de los miembros a intervenir de urgencia, "apagando fuegos" cada vez que la situación llega al límite.

Y nuevamente lo que inicialmente se considera una reacción justificada en los inicios del Proyecto que requiere del sacrificio de los suyos, la "Inexistencia de un Método de Trabajo Consensuado" se convierte a la postre en otra de las fuentes de Conflictos entre socios y la pérdida de sinergia de la propia estructura organizativa, ya que cada uno de ellos, en función a la situación frente a la que se encuentren, articulan una solución sin valorar o comparar lo que anteriormente se haya hecho por parte de otros miembros de la empresa, con los consiguientes efectos de duplicación de tareas, desmotivación de la plantilla, pérdidas de tiempo, y otras similares.

De hecho, este tipo de conflictos está latente en un 63% de las empresas participantes, lo que representa un porcentaje ciertamente elevado. Sí es cierto que tanto éste como otros ya descritos y pendientes de explicar, forman parte del aspecto más futurible de la Organización, cobrando vida conforme la empresa avanza y no se interviene sobre la raíz del problema.

Claro está que no sólo tiene esta primera acepción la falta de un "Método de Trabajo Consensuado". Conforme la empresa vaya avanzando y principalmente creciendo, tal situación va a generar a su vez la "Descoordinación entre los Socios"

y la aparición de “Problemas de Falta de Estructuración”, que al día de hoy ya está presente como riesgo ciertamente tangible en un 47% de las empresas participantes.

Y aunque parezcan el mismo Conflicto, realmente no lo son. Ha de tenerse en cuenta que en todo este apartado y con el ánimo de facilitar el entendimiento y comprensión del Conflicto en las empresas de PIONEROS 106 participantes, se ha factorizado en diferentes Conflictos Latentes, pero en la realidad cotidiana no son compartimentos estancos por lo que no podemos tratarlos tan aisladamente.

En cualquier caso y como decíamos anteriormente, no se está hablando de lo mismo. Así pues, mientras la “Inexistencia de un Método de Trabajo Consensuado” es la falta de coordinación acerca de una serie de tareas, funciones y actividades que se desarrollan en la empresa y que suelen llevar a la pérdida de eficiencia, la “Descoordinación entre Socios” y la “Falta de Estructuración”, forman parte del ámbito organizacional y estructural del propio Proyecto Empresarial en cuestión, que puede acarrear como consecuencia el conflicto inter-societario, la fractura de la Propiedad y la desaparición de la empresa a medio-largo plazo.

Este último resultado aparecerá especialmente si otro de los conflictos que se producen en los primeros años de la empresa, y que en PIONEROS 106 está presente en un porcentaje de un 58%, no se palía y se prevé. Nos estamos refiriendo a la “Falta de Unificación de la Visión de Futuro de la Empresa”.

Resulta curioso cómo en ningún momento de todo el proceso de concepción del Proyecto Emprendedor así como de puesta en marcha, los socios se han reunido a determinar cuáles han de ser los valores de su Organización, lo que quieren conseguir con ella, metas personales, objetivos –no meramente económicos–, la imagen de la empresa, el papel de la familia en la misma, y un sin fin de temas, sobre cuyo consenso va a descansar la estabilidad societaria y la prevención de múltiples conflictos intersocietarios.

A veces es la falta de este consenso y de claridad en estos temas lo que genera desconfianza en ciertos socios, en ocasiones en las que no deberían aparecer este tipo de sentimientos. Pero la sensación de desacuerdo en temas nucleares de la relación entre las personas que forman parte de la empresa por simple incomunicación, “vician” otros casos o situaciones. De ahí que la experiencia empresarial demuestre que la desconfianza puede llegar a ser ciertamente irracional.

También es cierto que reducir la realidad del Conflicto en las empresas exclusivamente al orden de las cosas que aquí mostramos sería simplificar la elevada complejidad de las empresas de forma aleatoria. También influyen en todo esto otra serie de elementos que confluyen en cada caso, principalmente el perfil psicoprofesional de cada uno de los socios trabajadores, ya que sus rasgos psicológicos van a jugar un papel determinante en la estructura de Conflictos que tenga cada Proyecto Empresarial.

Será fundamental tener este dato en consideración en uno de los Conflictos potenciales detectados en las empresas de PIONEROS 106 intervinientes, ya que el mismo manifiesta una elevada carga conductual del socio que intervenga en cada situación. Y no sólo nos referimos con ello al socio que adopte el rol activo, sino especialmente la de aquellos otros socios que permanezcan en un rol pasivo o que, por el contrario, reclamen su cuota de participación, hecho este que generará igualmente confrontación.

En la actualidad la “Toma de Decisiones Unilateral por parte de uno de los Socios”, que es al que nos referimos, es otro de los Conflictos no solo claramente detectable –se ha identificado su presencia en un 58% de las empresas– sino peligrosamente futurible, porque siempre afecta a otros ámbitos de la Organización, concretamente en aquellos a los que anteriormente hacíamos referencia que debían ser consensuados entre todos los participantes por su condición de socios y no de forma individual a la medida de una persona, por las consecuencias conflictivas que puede generar.

De hecho, esa involucración en la toma de decisión, entre otros temas, es lo que va a reforzar el orgullo de pertenencia y la identificación del socio con el Proyecto Empresarial, y es lo que va a sustentar el grado de entrega y dedicación que cada uno va a aportar.

Y no sólo ésta, son especialmente importantes las motivaciones por las que cada socio ha decidido montar su propio Proyecto, existiendo un elenco variado de causas que deben tenerse en cuenta (ver las gráficas del epígrafe 4.2.4.1. sobre los Motivos de la Constitución de Empresas), ya que algunas son ciertamente dispares respecto de otras, y son lo que marcan el fin último que va a perseguir cada individuo y el motivo por el que entenderá ciertas cuestiones empresariales de una forma u otra.

El desequilibrio en la participación de la toma de decisión de aquellas parcelas

reservadas a la Propiedad, unida a causalidades contrapuestas en la incorporación al autoempleo de los socios, va a generar múltiples conflictos, entre ellos la “Desproporción en la Asunción de Riesgos por parte de todos los Socios” –ya detectado en un 37% de las empresas de PIONEROS 106 participantes en el Estudio– que por su impacto económico, incluso en ciertos momentos para la viabilidad del propio proyecto, puede convertirse en el germen de la ruptura de la empresa.

Un equilibrio en los elementos que se están señalando, especialmente en los motivos de acceso al autoempleo, lo que se consigue interviniendo en el momento de configuración de las estructuras societarias de una forma efectiva, y una posterior vigilancia y cuidado de los factores que venimos describiendo, es lo que puede garantizar el mismo grado de implicación personal que lleve a los socios a asumir, llegado el caso, serias cotas de riesgo en beneficio de la empresa, o permita una permanente y fluida comunicación y asunción de los roles correspondientes por parte de todos los socios.

Máxime cuando además, algunos de los riesgos son consustanciales al propio mundo de la empresa. De hecho, una de las afirmaciones de la Estrategia Empresarial, concretamente la de que “el crecimiento tiende al desorden”, se hace presente en las empresas que están en ese proceso ascendente de incremento del volumen de alguno de sus ratios: índice de personal, volúmenes de venta, cifra de compras, ámbito territorial de actuación, etcétera.

Y aunque en los resultados obtenidos en el Estudio alcancen los porcentajes más bajos de la totalidad de problemas latentes –el “Desorden del Crecimiento” tan sólo se detecta con claridad en un 16% de las empresas entrevistadas–, dicho porcentaje debe ser interpretado teniendo presente otro de los datos que, en el presente Estudio, ya ha sido señalado como relevante.

Como bien dice la reflexión teórica a la que hacemos referencia, el origen del desorden es el crecimiento, de ahí que tan sólo aquellas empresas que estén en esa fase de “crecimiento” podrán estar sujetas a dicho riesgo. Esta reflexión debemos confrontarla con la realidad de que un número importante de empresas de PIONEROS 106 participantes en el presente Estudio no han iniciado su actividad, precisamente por la excesiva dependencia de las Subvenciones que vimos en su momento. Lo que nos tiene que llevar a dimensionar el porcentaje alcanzado en su justa medida.

Pero no sólo es el dato de empresas que no hayan iniciado su actividad, sino el hecho de que no se ha estructurado ni el nacimiento ni la actividad desarrollada durante los primeros meses de vida, unido a otros riesgos de conflictos que hemos descrito y que son casi consecuencia los unos de los otros, lo que nos lleva a pensar que ese número porcentual del 16% puede elevarse considerablemente a corto-medio plazo. Y de emerger dicho Conflicto, arrastraría a los otros paulatinamente.

Otro de los Conflictos potenciales que están directamente relacionados con el crecimiento de la empresa y con el perfil psicoprofesional de las personas que conforman su núcleo empresarial es el relativo a la "Diferencia en Estilos de Dirección de Equipos sin Consenso", que alcanza un 42% de presencia en las empresas de PIONEROS 106 participantes.

Y manifestamos su estrecha relación con estos dos factores por la sencilla razón de la necesidad de un mínimo volumen como para que exista una estructura, formal o informal, de personal de base en dependencia directa de los socios. Situaciones de liderazgo en la que el perfil psicoprofesional de cada uno de los socios se pondría de manifiesto y, según los datos obtenidos, confrontarían en estilos diferentes y en muchos casos no complementarios, de ahí que se generará tanto una distorsión del equipo de trabajo como muy probablemente una confrontación de órdenes entre aquellos que representan la Propiedad, de no existir coordinación y consenso en el liderazgo situacional que asumirían cada uno de ellos.

Tan sólo una adecuada estructuración de las Organizaciones, permitiría evitar este tipo de situaciones contraproducentes para la empresa. Si, como hemos venido analizando, hay muchas empresas en las que falla la organización interna, los criterios de equidad, la formación en gestión, la falta de unificación de criterios esenciales de dirección de empresas, y otros, entendemos que este mismo problema puede surgir como un Conflicto entre los socios trabajadores.

Con carácter residual se ha detectado un pequeño porcentaje de empresas –concretamente un 16%– que no han elegido adecuadamente el mercado al que pretenden acceder, bien por exceso de competencia, bien por la excesiva inversión que requiere y que condiciona en exceso el inicio de la actividad.

Hemos dejado para el final dos clásicos problemas que se dan fundamentalmente en las empresas de carácter familiar, la "Confusión de la Economía de la Empresa con la Economía de la Familia" y los "Condicionantes Familiares entre los

Socios". De hecho, un 70% de las empresas en las que se ha intervenido pueden considerarse de carácter familiar, tal y como se manifestó en apartados anteriores.

Respecto al primero de ellos, la "Confusión de la Economía de la Empresa con la Economía de la Familia" se ha detectado en un 58% de las empresas que han participado, y en la actualidad es uno de los principales problemas de las empresas que tienen esa característica.

El hecho de no hacer una diferenciación entre la tesorería de la empresa y la de la "casa" de los socios, habitualmente acarrea diferentes consecuencias. Por una parte, genera una falta de control importante en la gestión económica de la empresa, ya que la familia se convierte en su "peor y más inesperado proveedor", lo que impide realizar unas adecuadas previsiones de tesorería, generando una serie de tensiones de la misma ciertamente innecesarias, que tan sólo aportan presión y habitualmente elevados costes financieros.

Por otra parte, "enmascara" los auténticos resultados acerca de la rentabilidad y la productividad de la empresa, toda vez que los datos no son verídicos y no pueden servir de referencia para la toma de decisiones.

En casos de varios socios sustentando sus vidas privadas de esta forma, se vuelven a generar sentimientos de desconfianza y duda que no ayudan en nada a la buena interacción de los socios entre sí. Y de no controlar esta espiral a la que venimos haciendo referencia durante todo el apartado, la Conductas de Compensación harán aparición en escena para terminar de ponerse al servicio de los intereses personales, en detrimento de los intereses comunes.

En cuanto al segundo de los Conflictos emergentes, los "Condicionantes Familiares de los Socios", igualmente ha alcanzado un valor porcentual de un 58% de empresas participantes, siendo muchas de ellas las que padecen la limitación de sus propietarios por el cuidado y la atención familiar.

El primer dato a tener en cuenta respecto a esta temática es que representa toda una "experiencia de vida". De ahí que la problemática que lo convierte en potencial conflicto no reside en la limitación de la jornada laboral del socio, salvo en los casos en los que dicho socio tenga funciones de Gerencia, en los que sí puede afectar negativamente. El problema aparece en los casos de desequilibrio entre socios, donde uno de ellos tiene su tiempo limitado en una proporción mucho mayor que la que tienen sus compañeros.

Pero precisamente por su naturaleza de experiencia vital, se dimensiona especialmente cuando tan sólo es un socio el que tiene condicionantes familiares que atender, ya que a diferencia del supuesto contrario, no cuenta con la alteridad comprensiva del resto de asociados ni con la identificación personal de cada uno de ellos respecto a sus casos particulares.

En el marco de PIONEROS 106 hemos detectado que esta realidad se agudiza más en determinados entornos donde los valores familiares están especialmente arraigados en la población, destacando principalmente la etnia gitana. Asimismo, se detectan considerables diferencias entre estos casos en zonas rurales o de ciudad, donde las costumbres son distintas y demandan otro tipo de aproximación a las soluciones a este Conflicto.

También en función al rol que ocupa cada socio dentro de su familia así varía la naturaleza del Conflicto. Habitualmente los roles del ámbito público, más centrados en el sustento económico del núcleo familiar suelen estar más exonerados de las obligaciones familiares, mientras que los roles del ámbito privado asumen directamente este tipo de funciones asistenciales.

Y a su vez, los roles del ámbito público dependerán de otro factor, que no es otro que las otras fuentes de ingresos que tengan los socios en sus respectivas familias, es decir, los ingresos generados por sus cónyuges, lo que va a permitirles aguantar un mayor o menor tiempo ante situaciones de dificultad económica por priorización de los cuidados familiares frente a la dedicación al proyecto empresarial.

Todas estas circunstancias tienen lo que se denomina un tiempo de comprensión, en el que se aceptarán todas estas situaciones. Dicho periodo de tiempo será más o menos flexible en función a alguno de los elementos que hemos citado más arriba.

Durante el inicio de la actividad emprendedora, el grado de comprensión es ciertamente relevante y destacable, poniendo al servicio del socio/s limitados por la realidad familiar de cada uno, el grado suficiente de flexibilidad como para poder compaginar ambas realidades. Sin embargo, en el momento en que la empresa comienza a crecer y las exigencias del mercado comienzan a exigir mayor sacrificio de los socios obteniendo además más productividad, las realidades familiares comienzan a pasar a un segundo lugar en favor de las necesidades de la empresa.

Este tipo de Conflictos se reduce en cuanto a la problemática de la comprensión del entorno familiar, pero se agudiza más en lo relativo a la disponibilidad de las personas con mayor responsabilidad en la empresa en lo que se ha acordado en denominar en el presente Estudio “Empresas Puras”, es decir, las compuestas exclusivamente por mujeres.

Y decimos que en la empresa pura se da en mayor medida esta inversión de los efectos negativos de los Condicionantes Familiares por el tradicional rol al que se ha relegado a la mujer históricamente, entre cuyas obligaciones siempre ha estado el cuidado de los miembros más débiles de la familia, lo que ha generado una identificación clara con este tipo de obligaciones por sentir las especialmente cercanas.

Pero igual que la confrontación no suele aparecer entre las socias de empresas puras, precisamente ese rol de madre, cuidadora, hacedora de las tareas domésticas y demás “estereotipos” que se les han asignado, van a impedir que a ciertas horas y en ciertos momentos la empresa tenga una representación adecuada, especialmente en aquellas emprendedoras de mayor edad que no han renunciado a sus quehaceres, a pesar de la cobertura legislativa que se le ha dado, iniciada por la aprobación de la normativa en materia de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral.

Precisamente y por lo que se afirmaba al inicio de esta reflexión en las “empresas mixtas”, es decir, las compuestas por mujeres y hombres, el desequilibrio de la disponibilidad para el trabajo será el elemento discordante, especialmente entre mujeres y hombres por las exigencias que, desde la incomprensión, la experiencia demuestra que se harán mutuamente.

6.2._RECOMENDACIONES PARA LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS.

Con la enumeración de conflictos que hemos realizado hasta ahora se podría dar la imagen de que las empresas de PIONEROS 106 que han participado están avocadas a un final en ningún caso feliz. Sin embargo, no es ese el mensaje a extraer de tal situación, toda vez que dicha problemática es compartida por muchas de las empresas ya consolidadas en Andalucía.

Y con esto no queremos decir que una realidad numerosa sirva de consuelo o relajación a quienes se encuentren en esa misma situación, sino que, aún con tales Conflictos, actúan y se mantienen en sus respectivos mercados. A pesar de

todo, no debe pasarse por alto que estas empresas tienen a su favor la inercia de mercado que han conseguido desde el inicio de su actividad, habiendo obtenido el grado de competitividad necesario para ello.

De ahí que la justificación de la existencia de un apartado destinado a la detección de conflictos en el presente Estudio reside en la necesidad de trabajar por la búsqueda de la eficiencia que van a necesitar, no ya para servir de modelo empresarial a otros emprendedores, elemento ciertamente importante para fomentar el emprendimiento con mayor fuerza en Andalucía, sino para sustentar el esfuerzo especial que se les va a requerir para entrar en el mercado al que cada uno pretende acceder.

Y no sólo para superar las barreras de entrada a los respectivos mercados, sino para consolidarse y mantenerse de forma duradera, algo tremendamente importante para dotar de estabilidad al tejido empresarial andaluz, al sector de actividad y a la sociedad de su entorno.

Con todo ello tampoco estamos afirmando que el elenco de “actuaciones preventivas” respecto al conflicto que en estas líneas se propone vaya a garantizar todos estos objetivos, ya que la casuística es elevada y la aplicación de las soluciones adoptará diferentes formas y requerirá de un ejercicio de personalización que no se puede hacer en la actualidad.

De hecho, habrá una serie de Conflictos ya identificados como existentes en la actualidad que no podrán ser prevenidos, al haberse ya materializado, como decimos. Y en estos casos en los que el Conflicto ya ha emergido, la solución al mismo pasa por un trabajo de Resolución de Conflictos, no de Prevención, que requiere del diseño de una intervención específica, prolongada en el tiempo y específicamente amoldada a las necesidades que confluyan en ese preciso momento.

Además, como toda estimación de situaciones no presentes sino futuribles, ha de tener necesariamente una dosis de aleatoriedad e incertidumbre, ya que el margen de variabilidad es ciertamente un elemento a tener en cuenta por su incidencia, especialmente, sobre las relaciones humanas.

En cuanto a las acciones concretas de Prevención que aquí se van a proponer, todas éstas van a tener como denominador común un momento de aplicación considerado de máxima idoneidad. Es decir, a medida que avance el Proyecto Empresarial en cuestión, los Conflictos que hayan ido apareciendo y que no se

hayan resuelto van a generar, como se describía con anterioridad, otros nuevos problemas generadores de conflictos, no dejando de existir los originarios sino agudizándose y alcanzando la consideración de estructurales.

Si esa espiral no se detiene, el resultado final es el deterioro de las relaciones inter-societarias, de las relaciones laborales, de la interacción con su entorno social, la pérdida de eficiencia y la desaparición, en último extremo, de la empresa, si ya se hubiera constituido, o incluso del Proyecto Empresarial si ni siquiera hubiera dado tiempo a iniciar la actividad.

De ahí que sea ciertamente importante la detección de las “áreas de riesgo de Conflicto” de los proyectos empresariales nacientes, al ser el mejor momento de intervención sobre ellas, desde el punto de vista preventivo.

No decimos con esto que las soluciones que aquí se propongan sean sencillas o fáciles de llevar a cabo, pero su necesidad debe ser tenida en cuenta. Y la trascendencia de las acciones de venta o producción con la finalidad de hacer crecer el negocio en sus primeros pasos, nunca ha de servir de justificación o excusa para no prestar la atención necesaria a este trabajo de “depuración interna”.

En cualquier caso, tal y como aquí se están exponiendo los planteamientos, éstos pueden inducir a error, ya que pudiera parecer que tan sólo las empresas son las que deben velar por la Prevención del Conflicto. Hecho este que no es preciso, ya que las Administraciones públicas pueden jugar un papel trascendente en este sentido, como apoyo a la iniciativa privada y, en definitiva, a la consolidación del tejido empresarial andaluz.

Si tuviéramos que describir el elenco de acciones preventivas que puede llevar a cabo la Administración Autonómica en esta materia, probablemente de las más importantes debería ser la concienciación a los emprendedores sobre la importancia de ciertos temas que habitualmente no son objeto de la formación reglada ni de la no reglada, y que se conforman en el trasfondo del mismo Proyecto Empresarial en sí. Entre estos temas, se encuentran los relativos a Valores y Creencias sobre el Proyecto Empresarial, la filosofía del negocio, las relaciones humanas o la diferencia entre los principios de Igualdad y Equidad en la empresa.

Este tipo de formación debe servir de complemento equilibrado a la formación que se viene desarrollando en la actualidad y que está dando sus frutos. A pesar de todo, la optimización tanto cuantitativa como de manera especial cualitativa en

materia de Gestión de Empresas así como en otras materias como los Estilos de Dirección y Liderazgo, o Trabajo en Equipo, son oportunidades de mejora de los programas formativos actuales.

Por otra parte, iniciativas como PIONEROS 106 son proyectos importantes para el fomento del espíritu emprendedor en Andalucía, de ahí que la Administración impulse este tipo de intervenciones. Sin embargo, y como actuación preventiva de potenciales conflictos en el seno de las empresas que nazcan de tales acciones, se torna imprescindible llevar a cabo un adecuado análisis de las causalidades de las personas para montar su propio Proyecto de Autoempleo, especialmente en proyectos de creación de empresas entre emprendedores sin relación personal previa, evitando así que confluyan "*leit motiv*" tan dispares que sirvan de germen de conflicto cuando hayan de materializarse en decisiones concretas en la actividad cotidiana de la empresa.

Entre otras acciones que pueden diseñarse desde el orbe público, podría darse una especial sensibilización de los técnicos que trabajan en el movimiento emprendedor respecto a todas estas materias y ámbitos de la Cultura Organizacional y la Filosofía Empresarial, a fin de poder dar un mejor servicio incidiendo sobre estos temas a los Proyectos nacientes y creando la concienciación de los emprendedores de la trascendencia de las consecuencias, tanto positivas como negativas, que pueden ocasionar.

Con esta propuesta entendemos finalizado el elenco de acciones a proponer para el ámbito público. Esto no significa que serían las únicas acciones a llevar a cabo, antes bien, son otras muchas las que puede ejecutar la Administración. Sin embargo, no son objeto de nuestra reflexión por estar siendo llevadas a cabo, en una medida u otra, ya hoy en día, lo que está evitando la aparición de otros tipos de Conflictos; así lo hemos descrito en otros apartados del presente documento. De ahí que, en función a los resultados obtenidos en este Estudio, hayamos descrito un elenco de aquellas que entendemos incluíbles en su intervención, o tan sólo reforzables por ser ya objeto de trabajo.

Si de la escena pública pasamos al ámbito privado, sí encontramos muchas y diferentes acciones que llevar a cabo en aras de la prevención de los Conflictos potenciales, y que en la actualidad es objeto de atención y cuidado en un porcentaje ciertamente escaso de las empresas en Andalucía intervenidas.

La enumeración de ellas que a partir de ahora se haga no va a responder a un

supuesto criterio de importancia u orden correcto de intervención, ya que cada caso concreto va a requerir que las fases de intervención en la prevención del conflicto se modifiquen en función a las necesidades del momento. De ahí que tan sólo será una enumeración para higienizar las relaciones internas de la Organización, eliminando o en su caso minimizando los riesgos más habituales.

En este objetivo de saneamiento de dichas relaciones cobra una vital importancia el fomento de la Comunicación intersocietaria. Muchos de los problemas de las empresas tienen un componente de incomunicación, bien por su inexistencia, por su informalidad o por su errónea elección. De ahí que el diseño de canales de comunicación debe estar debidamente estructurada y reglada, con una cadencia temporal y unos objetivos específicos, previamente consensuado entre los socios.

Asimismo y una vez diseñado los canales de comunicación, es necesario ampliar el espectro de reflexión habitual entre los componentes del núcleo empresarial, reforzando la visión de Futuro sin tener por qué representar el detrimento del análisis de los acontecimientos presente. Y no solamente este cambio de perspectiva; sino igualmente sobrepasando la visión "microeconómica" del negocio en favor de la visión "macroeconómica" del mercado.

Como si de una obligación estatutaria más se tratara, el grupo de socios debe planificar y organizar ejercicios anuales de Puesta en Común de los aspectos más estratégicos de su realidad, tales como los resultados obtenidos por la empresa, la idoneidad de los roles asignados a cada socio interrelacionándolos con los datos meramente económicos, o la adopción de acuerdos nucleares para la misma.

Si hasta ahora y tan sólo en diferentes momentos de la existencia de la empresa, todas las acciones han rotado alrededor de una misma idea, la comunicación, en las empresas con cierto componente familiar o con condicionantes de los socios, se vuelve especialmente trascendente, en estos foros de comunicación que se hayan previsto, un trabajo de consenso en el tratamiento a dar a las circunstancias familiares de los mismos, así como el establecimiento de acuerdos por escrito, aplicables a todos de manera equitativa.

La importancia de este trabajo es directamente proporcional al grado de complejidad o de limitación temporal que el o los socios tengan por las obligaciones familiares de cada uno así como por el número de socios que comparta tal situación, como afirmamos con anterioridad.

Otro de los aspectos esenciales del trabajo societario de prevención de Conflictos emergentes se debe basar en un trabajo de estructuración de la empresa no por reactividad sino por proactividad, en función del factor humano que se tiene dentro de la misma. La experiencia demuestra que se tiende a organizar la empresa por presión de la misma desorganización interna, lo que hace perder eficiencia, tanto en el periodo de detección como en el de inicio de la estructuración.

Sin embargo, este trabajo debe ser previo, ya que precisamente para llevar a cabo un proceso de estas características es necesario diseñar la nueva organización interna con el menor grado de presión posible, evitando así organizar en función a las necesidades más urgentes que se sientan en ese momento para hacerlo pensando en una estructuración de futuro que sustente el crecimiento.

Dentro de este proceso de organización o reorganización interna –según sea una primera intervención en este sentido o haya sido la remodelación de lo ya existente– otra de las acciones que debe llevar a cabo el núcleo societario es el reforzamiento de la función gerencial, no entendida como la concesión de múltiples tareas y funciones de diferente intensidad, sino todo lo contrario.

A la Gerencia se le debe dotar de tiempo suficiente para poder centrarse en el análisis y reflexión de ciertos temas de considerable importancia, y que tienen que estar alineados con todas las acciones que se han descrito hasta ahora. No en vano, la intervención en una Organización en este sentido debe ser global, entendida desde la visión de conjunto, como ya hemos indicado.

Precisamente, para que la Gerencia pueda mantener en todo momento esa visión de conjunto que dote a las decisiones de un sustento mayor, la Gerencia debe a su vez ser consciente de la necesidad de dedicar tiempo a reflexionar, entre otros, sobre las Amenazas y Oportunidades de su negocio, sobre los criterios de Calidad a infundir en el trabajo, a la Cultura de la Organización y, en definitiva, a la forma tal y como se hacen las cosas.

Es por ello que los socios, aunque la asignación de responsabilidad se deposite sobre la Gerencia, deberán aportar también a su empresa el diseño de una serie de métodos de actuación lo más detallado posible, permitiendo así la ejecución del trabajo de una manera más uniforme.

Este tipo de intervenciones cobra especial valor cuando la empresa comienza a crecer y los socios no pueden ejecutar todas las tareas y asumir todas las funcio-

nes y responsabilidades que el mercado está exigiendo, teniendo que incorporar más factor humano. Y en el momento en que existen otras personas ejecutando, la homogeneidad del producto o del servicio se obtiene procedimentalizando y estructurando los métodos de trabajo.

Obviamente que este tipo de trabajo conlleva también el diseño de un adecuado y exigente proceso de selección de personal, que garantice que el personal por cuenta ajena que tenga la empresa sea el adecuado no sólo por cualificación técnica, sino por perfil psicoprofesional y adecuación a la Cultura Empresarial.

De ahí que, cuando se haya diseñado el Proceso de Selección, igualmente importante es diseñar el periodo de adaptación de la persona a su nuevo puesto de trabajo, minimizando en la mayor medida posible el proceso de inducción de su nueva realidad.

En empresas donde el *Know How* está exclusivamente en manos de los socios, por su experiencia o conocimiento, y con independencia de la actividad que realice la misma –productiva o de servicio– es necesario diseñar un adecuado plan de Gestión del Conocimiento, con el que formar a las nuevas incorporaciones en conocimientos tan específicos y necesarios. Tan sólo previendo este tipo de intervenciones es como se pueden evitar situaciones de autoexplotación de los socios con el negocio, por sobrecarga de tareas indelegables por falta de previsión.

Hemos dejado para el final una de las acciones preventivas del conflicto más importantes, especialmente para las empresas netamente familiares o con cierta presencia de miembros de la misma en la empresa, rasgos que comparten casi la totalidad de las empresas creadas en el marco PIONEROS 106 y que han participado en el presente Estudio, como ya hemos señalado.

Y decimos que es una de las acciones más relevantes porque la realidad que viene a prevenir suele ser la causante de problemas mucho mayores. De ahí que los socios deban ser especialmente pulcros en establecer una clara separación y diferenciación del patrimonio personal del familiar, evitando llegar incluso a confundir la “caja” de la empresa con la doméstica de la familia, como sucede en muchas empresas que comparten esa naturaleza.

Si toda confusión o mezcla de ambos planos es delicada, en lo referente a patrimonio o capital la fusión familia-negocio representa un tándem especialmente

sensible a los conflictos y problemas. Especialmente si la empresa cuenta en su composición societaria con más de una familia.

Esto no significa que de ser una empresa propiedad de una única familia los problemas no vayan aparecer, aunque sí es cierto que suele retrasarse en el tiempo, habitualmente hasta el primer cambio generacional hacia la segunda hornada de propietarios familiares.

Resulta obvio que en la génesis del Proyecto se produzcan este tipo de situaciones. Al inicio de este apartado analizábamos los conflictos, no ya emergentes sino plenamente consolidados, provocados por las necesidades económicas. Dicha falta de recursos suele ser superada con el aporte por parte del conjunto de propietarios de sus patrimonios personales, bien en forma de peculio monetario, bien en forma de garantía para operaciones financieras.

Igualmente es cierto que este tipo de necesidades se fomentan si no se ha realizado un adecuado dimensionamiento del Proyecto ni se han establecido diferentes y coherentes fases de actuación, especialmente en lo que se refiere a inversión económica y al control de los riesgos.

De ahí que los socios puedan sanear sus relaciones en un doble momento temporal. Por una parte, en el momento de la puesta en marcha del Proyecto Emprendedor, siendo conscientes de las limitaciones económicas y estructurando en el Plan de Empresa fases racionales de inversión económica.

Una vez hecho este trabajo de contención, de ser estrictamente necesario el aporte del patrimonio personal de cada socio, cobra vital importancia el establecimiento de acuerdos claramente reflejados documentalmente, a fin de evitar en el futuro situaciones de inequidad interna, desproporción de las obligaciones económicas de la empresa o incluso, traspasos fraudulentos de un ámbito a otro.

Todas estas son acciones propuestas y recomendadas para la prevención, erradicación y/o minimización de potenciales Conflictos que se encuentran latentes en todas las Organizaciones empresariales, provocadas habitualmente por las relaciones humanas entre diferentes individuos.

Al no contemplar la filosofía de la Economía Social la individualidad y sí la colectividad de socios, este tipo de actuaciones cobran un valor fundamental en este marco, ya que han de venir a contribuir al saneamiento y a la consolidación, en una perspectiva de futuro, del tejido económico social empresarial andaluz.

■ ■ 7

Aportaciones de
Pioneros 106
a la Creación
de Empresas

Destinamos el último apartado del presente Estudio al análisis de los resultados extraídos de la valoración que las personas participantes en el trabajo de campo de este Estudio han realizado de PIONEROS 106, acción ésta llevada a cabo como el último de los objetivos establecidos por la coordinación del citado Proyecto.

Desde dicha Coordinación se han pretendido evaluar tres aspectos importantes para obtener una adecuada retroalimentación o *feedback* del trabajo de fomento de la Economía Social y del emprendimiento que se han desarrollado, concretamente, las “Aportaciones de PIONEROS 106 a la Creación de Empresas”, las “Carencias del Proyecto PIONEROS 106”, así como el “Apoyo de PIONEROS 106 a la Relación Societaria”.

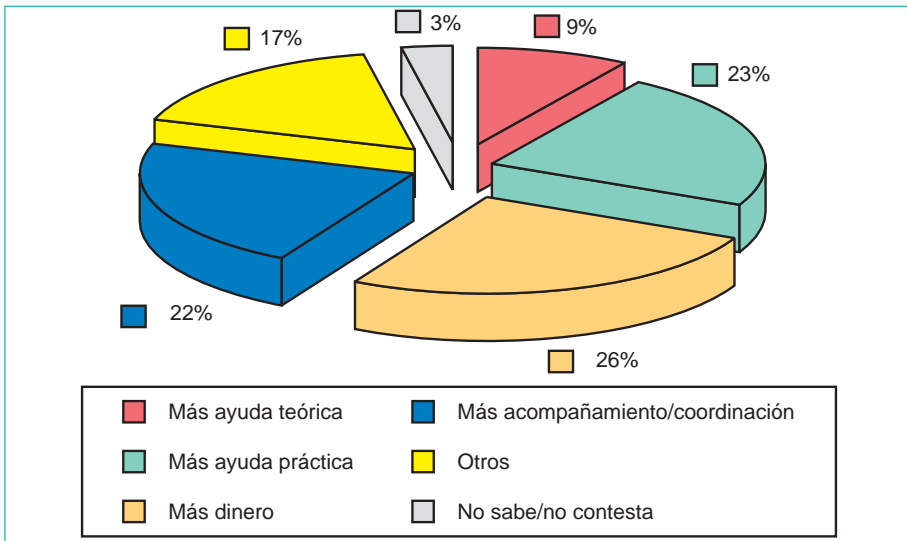
Con la finalidad de garantizar el criterio de confidencialidad estricta, amparada en la deontología profesional al uso, los participantes respondieron de manera anónima y sin condicionamiento alguno, tal y como lo han hecho en todos los datos relativos a este punto o a cualquier otro. Sin embargo, y tratándose de evaluar la ejecución del Proyecto que les ha brindado apoyo, los datos podrían haberse puesto en entredicho de no haberse tomado tantas precauciones como se han adoptado.

Siguiendo con la metodología utilizada en todos los apartados de este documento, los resultados se van a mostrar haciendo una diferenciación entre la valoración realizada por las mujeres participantes en el Proyecto PIONEROS 106 así como por los hombres que igualmente participan en él.

En las dos siguientes gráficas que mostramos se van a valorar las posibles oportunidades de mejora. Esto se realizará evaluando las carencias que, según las mujeres y hombres que han participado, sienten que ha tenido el Proyecto, bien por la efectiva carencia detectada, bien por la ruptura de expectativas que se hubiera podido provocar en los emprendedores respecto al apoyo a obtener de PIONEROS 106.

En cualquier caso, los datos obtenidos en este apartado necesariamente han de confrontarse con las valoraciones que anteriormente se han otorgado por parte de estos mismos participantes, ya que muchas de ellas parecerán contradicciones a lo manifestado hasta ahora, de ahí que utilicemos la expresión oportunidades de mejora. Queremos con ello decir que si bien ya existen elementos positivos que ayudan al movimiento emprendedor, éstos son susceptibles de ser mejorados.

Carencias del Proyecto Pioneros 106. Percepción de las Mujeres



Las carencias que las mujeres sienten que ha tenido el Proyecto PIONEROS 106 vienen lideradas por la idea de ser necesaria más dotación económica para las ayudas facilitadas por la Administración, siendo compartida esta idea por un 26% de las mujeres participantes.

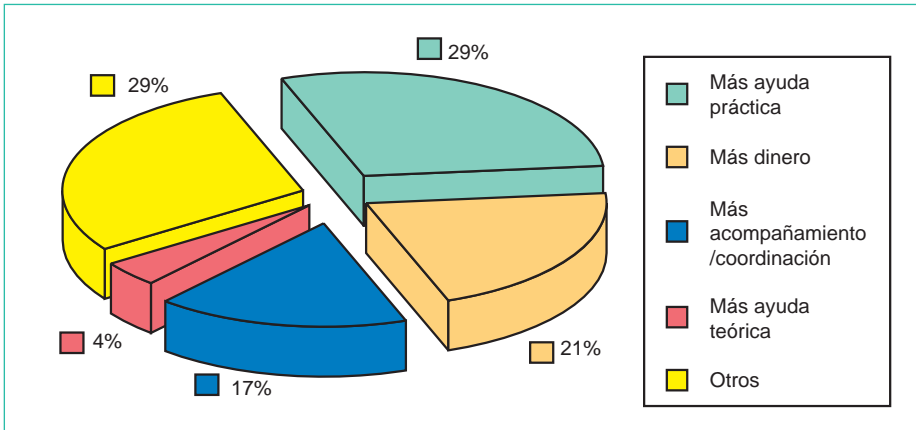
El 23% de las mujeres participantes destacan en segundo lugar y como carencia del Proyecto más ayuda, no tanto teórica respuesta que obtiene una puntuación de un 9%, lo que se corresponde con la óptima valoración que en todo momento han hecho las mujeres de la formación recibida de PIONEROS 106, sino con una formación práctica, centrada en los problemas diarios y reales que se han ido encontrando.

Y no sólo formación práctica. El sentimiento de las mujeres encuestadas es de falta de acompañamiento y coordinación, de mayor tutela que paliase esa falta de formación práctica a la que hacen referencia con la puntuación anterior. De hecho, este sentimiento es compartido por un 22% de éstas.

Salvo el porcentaje residual del 3% que no ha contestado, el 17% restante de las participantes han sentido como carencias especialmente la falta de agilidad en las gestiones requeridas, causa que aparece al profundizar dentro del apartado "Otros" con el mayor peso.

En cuanto a carencias se refiere, el hombre se asemeja en resultados a la mujer, destacando las mismas deficiencias que éstas, como puede observarse en la gráfica destinada a los resultados de los hombres participantes.

Carencias del Proyecto Pioneros 106. Percepción de los Hombres



Así, el 29% de los hombres participantes destacan como carencia fundamental la falta de ayuda práctica en las acciones del día a día, lo que se relaciona directamente con el porcentaje del 17% de ausencia de acompañamiento o coordinación en estas mismas situaciones. No así respecto a la formación teórica que, al igual que la valoración otorgada por las mujeres participantes, entienden que ha sido ciertamente adecuada, por cuanto que valoran su carencia con un 4% de todos los participantes.

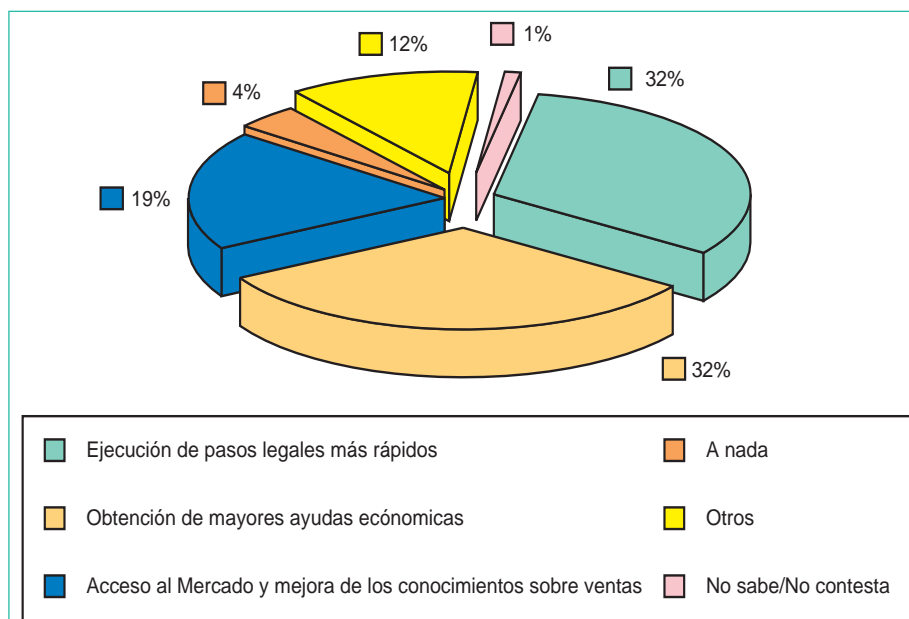
El segundo factor que ha sido valorado como la principal carencia, siendo compartido por un 29% de los hombres participantes, ha sido el común reservado a "Otros", donde las carencias más numerosas y significativas hacen referencia a la falta de rapidez en las gestiones y al exceso de expectativas generadas.

Por último, el 21% de los participantes varones han sentido como carencia la falta de unos adecuados fondos económicos que sustentasen una ayuda suficiente para las necesidades de las empresas que han nacido en el marco de este Proyecto.

Si tuviéramos que describir los ámbitos en los que los emprendedores participantes han sentido el mayor aporte por parte del Proyecto PIONEROS 106, como

se puede apreciar en las gráficas aportadas más abajo, estos han sido la Agilización de los Trámites Legales de Constitución, en ocasiones tediosos para personas no habituadas a los mismo, así como en la Gestión de Ayudas Públicas tan necesarias para el inicio de la actividad y que encierran cierta dificultad de preparación.

Aportaciones Pioneros 106 a la Creación de la Empresa. Percepción de las Mujeres



Como decíamos anteriormente, ambos temas, subvenciones y trámites legales, son los principales aportes que se han detectado. En el caso de las mujeres participantes en PIONEROS 106, se produce una equiparación exacta de tales aportes, obteniendo un valor del 32% de las mujeres que consideran que han podido acceder a mayores ayudas económicas que si no hubiesen recibido tal apoyo, y otro 32% de mujeres que consideran que el aporte principal ha sido el facilitamiento en la ejecución de los pasos legales necesarios para su constitución.

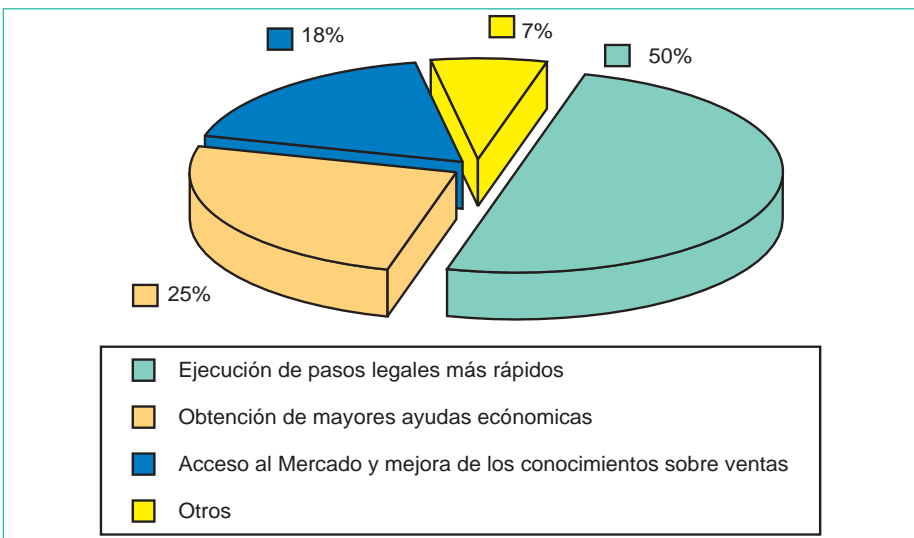
Asimismo, un 19% de las mujeres consideran que otro de los aportes importantes por parte de este Proyecto ha sido la posibilidad brindada para acceder al mercado, y mejorar los conocimientos sobre ventas que sienten como imprescindible para poder intervenir en dicho mundo, anteriormente desconocido para ellas.

A todo esto se le suma un porcentaje del 12% que, aún englobado en una categoría aleatoria de "otros", el principal aporte que encierra dicho grupo es el relativo a la Formación y Orientación Empresarial recibida por los emprendedores.

Un último y residual porcentaje consideran que no ha existido ningún tipo de aporte por parte de PIONEROS 106 al emprendimiento andaluz (alcanzando un valor porcentual del 4%) y un 1% de las mismas que no quiso contestar.

En el caso de los hombres participantes, los resultados obtenidos no difieren en exceso de los alcanzados por las mujeres participantes, como podemos ver en la gráfica que se acompaña.

Aportaciones de Pioneros 106 a la Creación de la Empresa. Percepción de los Hombres



De estos datos se desprenden que los hombres le dan una mayor importancia al apoyo en los trámites legales de constitución como principal aporte de PIONEROS 106, en detrimento de las ayudas económicas. No en vano, el 50% de los hombres participantes han destacado tal apoyo frente a un 25% que lo ha hecho respecto de las ayudas económicas.

Esta diferenciación tiene su fundamento en diferentes elementos, aunque podemos encontrarlo, de manera especial, tanto en el Perfil de la Mujer Emprendedora de PIONEROS 106, como en el apartado destinado a la Cultura Organizacional, puntos anteriormente descritos.

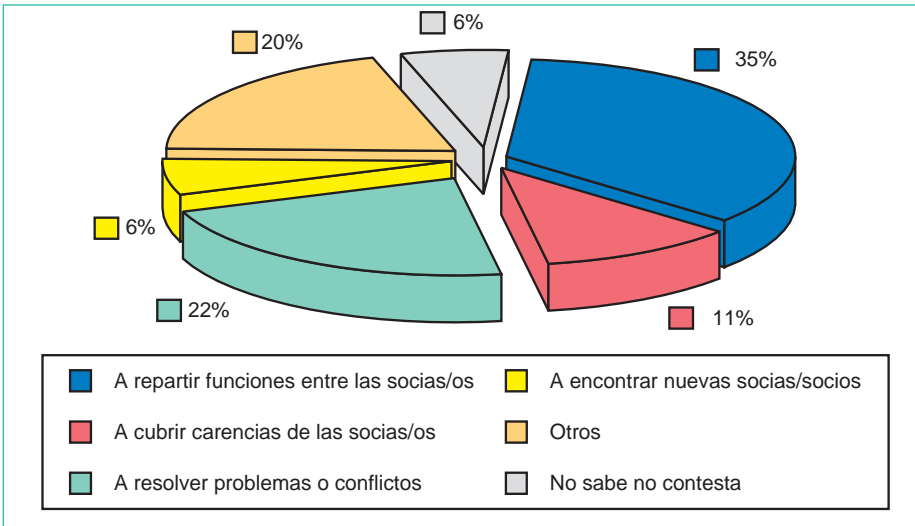
Respecto al primero de ellos, el perfil que describe la mujer emprendedora se significa por una característica en negativo, es decir, ausente, y es la escasa capacidad que demuestra la mujer para asumir riesgos. De perfil mucho más conservador, valora en mayor medida las ayudas económicas a las que sabe que va a tener acceso, toda vez que las tareas administrativas las ejecutan en mayor medida que el hombre y está más cercana al estado de la tesorería de la empresa.

Por el contrario, el hombre manifiesta una capacidad de asunción de riesgos mayor. Es capaz de sobreponerse a situaciones de “riesgo” económico y de endeudamiento por el espíritu emprendedor y el deseo de montar una empresa que manifiesta tener. De hecho, este grado de motivación por su proyecto empresarial que ya destacamos en su momento es lo que trae aparejado como elemento negativo el elevado grado de endeudamiento y de superposición de ámbitos, familiar y empresarial, que llevan a la empresa a situaciones de riesgo de Conflicto por confusión del patrimonio del negocio y de la familia.

En cuanto al resto de posibles respuestas, el 18% de los participantes consideran como aporte positivo el acceso al mercado y la mejora de los conocimientos sobre las ventas; y un 7% dedicado a “Otros” que engloba fundamentalmente y al igual que en el caso de la mujer, a las acciones de formación llevadas a cabo.

Sin embargo, en el segundo de los apartados destinados al análisis del Apoyo de PIONEROS 106 a las Relaciones Societarias, el aporte del Proyecto al emprendimiento femenino ha sido destacado, como puede observarse en la gráfica siguiente.

Apoyo de Pioneros 106 a la Relación Societaria. Percepción de las Mujeres



Precisamente para entender en su total extensión estos resultados, se debe tomar como base lo manifestado anteriormente en relación a la ausencia de experiencias laborales previas de la mujer y al rol al que tradicionalmente ha sido relegada, especialmente en entornos con baja formación técnica, aspectos todos estos que han incidido en la forma de entender la realidad.

Además, la distribución de porcentajes que se ha obtenido indica que son diferentes elementos los valorados por la mujer del apoyo ofrecido por PIONEROS 106, al ser sus resultados ciertamente homogéneos, no existiendo puntuaciones discordantes.

Así, el porcentaje mayor de mujeres participantes destacan como principal apoyo, la colaboración que PIONEROS 106 ha realizado a la estructuración y organización interna de las empresas. No en vano, un 35% de las encuestadas así lo manifiestan, en cuanto al reparto funcional que se ha llevado a cabo dentro de sus Organizaciones.

Tras dicha puntuación, un 22% de las mujeres participantes han destacado el aporte en la resolución de problemas o conflictos que de no haber sido por este apoyo habrían hecho fracasar el proyecto emprendedor. De hecho, entre las afirmaciones realizadas por las emprendedoras que conforman el apartado "Otros" y que alcanza un valor porcentual del 20%, destacan el sentimiento de reafirmación

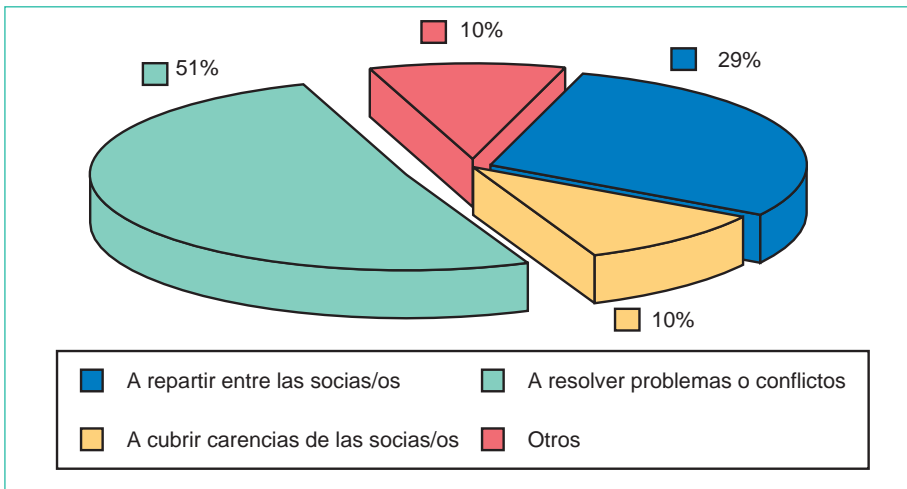
y depuración en las relaciones entre socias y la importancia de la idoneidad de la elección societaria como factores de mayor puntuación, entre las principales aportaciones de PIONEROS 106.

De hecho, este sentimiento de ayuda a la búsqueda de nuevas socias queda reflejado en un 6% de las participantes. Y aunque dicho porcentaje aparente ser relativamente bajo, esta opción de respuesta ha sufrido el claro reforzamiento que las participantes han querido hacer del carácter de “idoneidad” de la socia encontrada a través de PIONEROS 106, que no han sentido que se recogía en un enunciado algo más aséptico.

Como última valoración y excluyendo a un 6% de mujeres participantes que optaron por no contestar, un 11% de mujeres entrevistadas destacaron igualmente el aporte de PIONEROS 106 a la cobertura de las carencias del núcleo societario, especialmente en temas técnicos que no controlaban.

En el caso de los hombres, los resultados no son tan homogéneos, destacando picos en su valoración. Sintiendo más autosuficiente en el mundo de los negocios que no le es ajeno, no han valorado siquiera el posible aporte de elección de socios, aunque se haya producido.

Apoyo de Pioneros 106 a la Relación Societaria. Percepción de los Hombres



La puntuación más destacada, ciertamente con diferencia, indica que el 51% de los hombres que han participado consideran como principal aporte la resolución de ciertos problemas o conflictos, más relacionados con ciertas dudas empresariales de pasos legales, dificultades del mercado o cuestiones jurídico-administrativas.

El 29% de estos han destacado como aporte la ayuda en el reparto de las funciones de los socios, incidiendo al igual que la mujer sobre el apoyo en organización interna que, desde el Proyecto PIONEROS 106, se les ha brindado.

Esta valoración tanto de hombres como de mujeres viene a sustentar lo afirmado en el capítulo sexto destinado a la Detección de Conflictos Emergentes, concretamente en lo relativo a los riesgos de mala estructuración y crecimiento desorganizado, ocasionados éstos por falta de concienciación de los emprendedores, respecto a la importancia de estos aspectos que deben ser tenidos en cuenta desde la dirección de los proyectos empresariales que han puesto en marcha o van a poner en breve; atención que se propone como mejora para la prevención de tales conflictos.

Las dos últimas puntuaciones otorgadas por los hombres al apoyo que ha realizado el Proyecto PIONEROS 106 a la relación societaria obtienen un mismo porcentaje de un 10%. Este dato se refiere tanto a la cobertura de ciertas carencias que los socios han detectado entre sí, como al apartado "Otros".

Accede a Pioneros 106 y crea tu propia empresa



www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa



UNION EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO



JUNTA DE ANDALUCÍA

