



Las competencias para el éxito de los emprendedores y de las emprendedoras

Carlos Emilio Morales y Martín Rahe

Directores del Centro de Excelencia en Entrepreneurship
y profesores de la Escuela de Alta Dirección
y Administración (EADA).

El fomento del *entrepreneurship* femenino y el desarrollo de competencias de gestión para las mujeres son aspectos claves para revertir las diferencias en las tasas de desempleo y las actitudes culturales negativas.

Algunas cifras resultan muy elocuentes sobre la situación laboral de las mujeres hoy día. Más del 65% de las personas sin empleo en Europa son mujeres. La tasa de participación laboral femenina desde mediados de los setenta al año 2000 ha crecido un 13% y, aun así, existe una diferencia del 12% con respecto a la participación femenina en el mercado laboral en Estados Unidos.

En España, sólo en 2004, cerca de 285.000 mujeres salieron del paro, frente a los casi 100.000 hombres que lo hicieron. Sin embargo, aun cuando la diferencia entre el nivel de empleo entre hombres y mujeres ha decrecido en los últimos años, España es uno de los países de Europa con menor participación laboral femenina. Según el Euroíndice Laboral IESE-ADECCO (2005), la tasa de desempleo en las mujeres alcanzó a finales de 2004 el 14,4% y la tasa en los hombres el 7,5%; una diferencia considerablemente más marcada si la comparamos con países como Ale-

mania (18,5%-17,5%), Portugal (7,9%-6,3%) o Reino Unido, donde la relación es inversa (4,2%-5%). Según el mismo informe, la tasa de paro conjunta de siete países analizados (Alemania, Francia, Polonia, España, Reino Unido, Italia y Portugal) es del 10,3% para las mujeres y 8,4% para los hombres.

Junto a la importante diferencia en las tasas de desempleo femeninas y masculinas, se observa en España también falta de igualdad en los niveles salariales. Según el Euroíndice del último trimestre de 2004, el sueldo medio de los hombres en España era un 18% superior al sueldo medio de las mujeres. Este fenómeno está ligado, entre otras variables, a la cantidad de mujeres que asumen responsabilidades directivas. De todas las empresas que cotizaron en el Ibex-35 el último año, sólo había cinco mujeres consejeras de un total de 102 consejeros. La Organización Internacional del Trabajo, en su informe *Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección*, analiza, entre otras, la diferente

participación de la mujer en el mercado laboral y la necesidad de encargarse de los hijos en casa como las principales causas de estos fenómenos.

El factor cultural no puede dejar de analizarse cuando se habla de la participación de la mujer en el mercado laboral y en el mundo de los negocios. En muchos lugares existen barreras culturales que parten de actitudes negativas hacia las mujeres en los negocios, con frecuencia fundamentadas en la idea de que las mujeres deben cumplir otros roles. En su informe *Cuestiones de género en el desarrollo de las microempresas*, la

Son muchas las organizaciones de todo el mundo que tienen como ‘core business’ el fomento del ‘entrepreneurship’ femenino a través de distintos tipos de ayuda, formación y asesoría

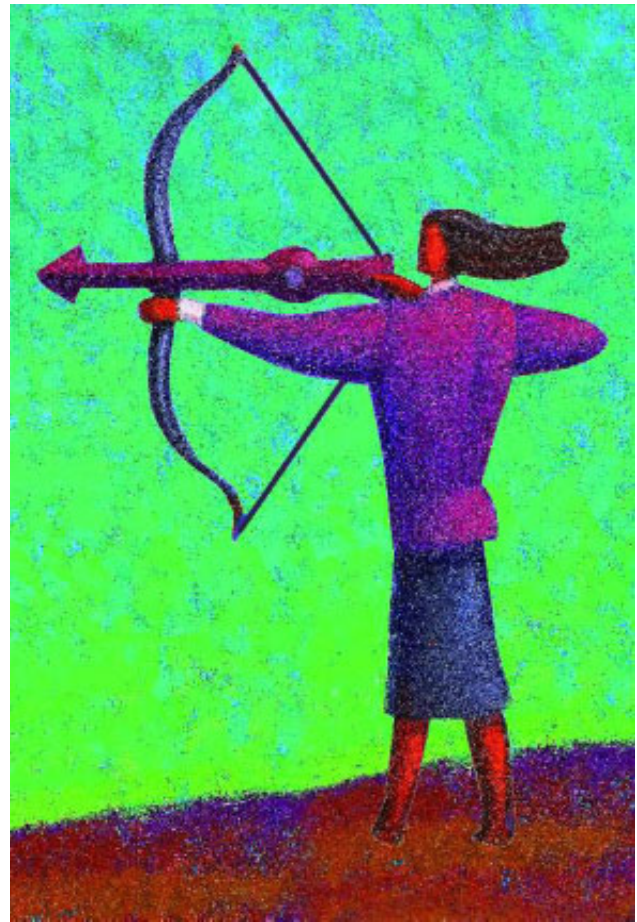
Organización Internacional del Trabajo señala: “Las mujeres deben hacer frente a diversos obstáculos en casi todas las fases de sus actividades empresariales (puesta en marcha, funcionamiento, diversificación y crecimiento). Si bien los empresarios de sexo masculino también experimentan algunos de esos obstáculos, las mujeres se ven enfrentadas a restricciones adicionales ‘específicas de su género’”. Asimismo, añade: “Se puede suponer que la mayoría de estas limitaciones son de origen sociocultural y, como tales, exigen la introducción de profundos cambios en las actitudes arraigadas en el entorno sociocultural, lo que constituye un proceso a largo plazo”.

En este contexto, el fomento del *entrepreneurship* femenino y el desarrollo de competencias de gestión para las mujeres son aspectos claves para revertir las diferencias en las tasas de desempleo y las actitudes culturales negativas.

Son muchas las organizaciones de todo el mundo que tienen como *core business* el fomento del *entrepreneurship* femenino a través de distintos tipos de ayuda, formación y asesoría. En España, entre muchas otras, la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid, la Asociación Española de Mujeres Empresarias, la Organización de Mujeres Empresarias

y Gerencia Activa (Omega), la Federación de Mujeres Empresarias y Directivas y la Federación de Mujeres Empresarias se dedican a trabajar con mujeres que desean crear un negocio. De hecho, la propia Organización Internacional del Trabajo reconoce explícitamente su interés por desarrollar la capacidad empresarial de las mujeres y argumenta que lo hace por dos motivos fundamentales: “Ese desarrollo contribuye, en primer lugar, a mitigar la pobreza y, en segundo lugar, a la emancipación económica y social de las mujeres”.

Actualmente se reconoce ampliamente que los principales motores del crecimiento económico y del empleo son las microempresas y las pequeñas empresas. Por razones de eficiencia económica, entonces, es importante garantizar que en este proceso de desarrollo se considere el potencial que representan las personas que lo llevan a cabo; más aún cuando el rol que tiene el emprendizaje en la economía mundial en los últimos cuarenta años es medular para describir su evolución y sus cambios.



CUADRO I

Metodología del estudio

El objetivo general de estudio es conocer el grado de importancia que tienen determinadas competencias para la tarea emprendedora, tomando en consideración el aspecto que a nuestro juicio es el más relevante: la opinión de los propios emprendedores, tanto hombres como mujeres.

Después de una extensa revisión bibliográfica y de recoger inicialmente información cualitativa a través de entrevistas en profundidad, se diseñó una encuesta para trabajar cuantitativamente con una muestra representativa de 324 jóvenes empresarios que operan en España. Las competencias seleccionadas después de la revisión teórica y de la fase cualitativa del estudio son las siguientes:

establecimiento de metas, planificación, revisión de la planificación, búsqueda de oportunidades, persistencia, cumplimiento de compromisos, exigencia de eficiencia, disposición a correr riesgos, capacidad de persuasión, confianza en sí mismo, flexibilidad, capacidad de análisis, creatividad, orientación al logro, organización, tolerancia a la presión, capacidad de generar redes, negociación y habilidades sociales.

Para recoger información se diseñó una escala de 1 a 5. El promedio absoluto de la escala es 3, lo cual significa que toda puntuación superior a 3 refleja que la competencia es considerada importante.

Género

Mujeres	24,7%
Hombres	75,3%

Media de edad (años)

33,86

Años de formación superior

Hasta un año	4,9%
Entre un año y tres	11,1%
Entre tres y cinco años	32,1%
Entre cinco y siete años	23,5%
Más de siete años	28,4%

Sector al que pertenece su empresa

Servicios	72,8%
Industria	6,2%
Construcción	7,4%
Comercio	6,2%
Otros	7,4%

Tiempo trabajando en la empresa

Hasta un año	16,0%
Entre un año y tres	29,6%
Entre tres y cinco años	22,2%
Entre cinco y siete años	4,9%
Más de siete años	27,2%

Principal motivo para emprender un negocio propio

Ganar más dinero	16,0%
Realizar una idea personal	63,0%
No había otra alternativa (salir del paro)	6,2%

En España, según el informe del Global Entrepreneurship Monitor, sólo el 30% de las personas que emprenden un negocio son mujeres. Así, en 2004 se identificaron 287.000 emprendedoras y 730.000 hombres, y Cataluña fue la comunidad con mayor actividad emprendedora femenina.

La misma fuente señala que la mayoría de las emprendedoras tiene entre 25 y 44 años (etapa de la vida en la que el esfuerzo por conciliar la vida labo-

ral con la familiar es mayor), que el 26% de ellas tiene formación superior (en los hombres, el porcentaje es semejante: 27%) y que más del 80% se dedica al sector de los servicios. Un dato interesante es que, con rentas altas, las mujeres tienen menor iniciativa emprendedora: sólo el 35% de ellas, frente al 44% de los hombres. Esta relación se invierte para sectores de rentas bajas; es decir, la mayoría de las mujeres de renta alta no siente la necesidad de em-

prender, mientras que las mujeres de estratos de renta baja, sí. Esto es debido a que con el autoempleo se busca alcanzar mayor estabilidad en la situación laboral y económica. O, dicho de otra forma, la necesidad económica es la que impulsa a las mujeres a empezar una empresa propia.

Este dato es particularmente interesante cuando lo analizamos desde el contexto de la investigación en

Existe un condicionante sociocultural que espera que las mujeres muestren menos iniciativa y proactividad en los negocios, con lo que reducen así sus posibilidades de formación y de realización personal

entrepreneurship, que ha concluido que los emprendedores que tienen mayores posibilidades de éxito son aquéllos que, creando una empresa, desean realizar una idea personal y no únicamente salir del paro o mejorar su situación económica. Nuevamente esta-

CUADRO 2

Competencias más y menos importantes para iniciar una nueva empresa

Más importantes

- Confianza personal.
- Persistencia.
- Establecimiento de metas.
- Búsqueda de oportunidades.

Menos importantes

- Disposición a correr riesgos.
- Capacidad de generar redes.
- Persuasión.
- Capacidad de análisis.

mos frente a un condicionante sociocultural que *espera* que las mujeres muestren menos iniciativa y proactividad en los negocios, con lo que reducen así no sólo sus posibilidades de formación en determinadas áreas, sino también sus posibilidades de realización personal.

La idea central de este artículo es señalar las competencias necesarias para el *entrepreneurship* y, al mismo tiempo, comprender las interacciones y relaciones que se dan entre éstas. Conocer las características diferenciales existentes entre emprendedores y emprendedoras según los tipos de competencias personales que ambos grupos valoran aportará al conocimiento no sólo de su perfil en España, sino también, y sobre todo, al diseño de programas de formación en competencias para el emprendizaje.

Las competencias más valoradas

Para conocer el grado de importancia que tienen determinadas competencias a la hora de iniciar una empresa y captar las diferencias que se pueden ver entre hombres y mujeres, los resultados se pueden clasificar en dos grupos:

- Competencias más y menos importantes para toda la muestra.
- Competencias más importantes para emprendedores y emprendedoras.

Competencias más y menos importantes para toda la muestra

La confianza personal es la competencia que los emprendedores consideran más relevante para emprender una empresa. Después aparecen la persistencia, el establecimiento de metas y la búsqueda de oportunidades.

Esto refleja principalmente que un emprendedor es alguien que confía en sus propias habilidades y que muy probablemente ésta sea la variable determinante para tomar la decisión de empezar su empresa. Una decisión personal que implica no ser un asalariado que depende de otro y poder asumir los riesgos que esto supone; es decir, aun cuando la necesidad económica sea el principal móvil para algunos, si alguien emprende, en gran medida eso se debe a que cree que puede hacerlo.

Por el contrario, la competencia menos importante es la disposición a correr riesgos, seguida de la capacidad de generar redes, la persuasión y la capacidad de análisis. Puede resultar curioso que ésta sea la última competencia de la lista, puesto que el riesgo es

parte inherente a la tarea de emprender algo (no sólo un negocio). El hecho de que haya sido valorada como la menos importante y con una puntuación por debajo de la media abre –al menos– dos posibilidades de interpretación. En primer lugar, que los emprendedores y emprendedoras españoles son conservadores en cuanto al nivel y tipo de riesgo que asumen, lo que en la práctica puede significar un montante de capital bajo para la inversión en los proyectos del lanzamiento empresarial, escasa previsión de creación de empleo o elección de sectores tradicionales para el negocio, por ejemplo.

En segundo lugar, también se podría pensar que la disposición a correr riesgos está tan incorporada a la idea de emprender que resulta redundante preguntar si es o no importante. Obviamente, es necesario para alguien que empieza una empresa tener una disposición natural al riesgo, pero lo importante es que en la práctica se traduzca en decisiones planificadas y políticas controladas.

Competencias más importantes para emprendedores y emprendedoras

Los hombres valoran la confianza personal sobre todas las demás competencias, mientras que las mujeres consideran que la cualidad más necesaria para empezar una empresa es la persistencia.

La valoración que hacen las emprendedoras de la persistencia implica, al mismo tiempo, una percepción personal y una percepción del entorno: por un lado, reafirma una disposición personal de continuar, de tolerar períodos difíciles, de mostrar constancia, de no rendirse o de reponerse frente a los contratiempos; por otro, refleja la percepción de un entorno que puede ser visto como hostil, desafiante o complicado, frente al cual lo más importante es persistir para tener éxito.

Cabe destacar que hombres y mujeres coinciden en señalar cuatro competencias como las más relevantes para su éxito (confianza personal, fijación de metas, persistencia y búsqueda de oportunidades). Sin embargo, más allá de estas coincidencias, el *ranking* de las cuatro siguientes parece mostrar una diferencia en el contexto al cual se enfrentan hombres y mujeres o, en todo caso, en la percepción que ambos tienen de éste. Los hombres dan prioridad a competencias que permiten enfrentar un contexto de mayor competitividad y exigencia (tolerancia a la presión, exigencia, organización), mientras que las mujeres priorizan competencias que implican móviles internos (creatividad y orientación al logro) o competencias que implican ma-

CUADRO 3

Competencias más valoradas por hombres y mujeres

Competencias más valoradas por los hombres

1. Confianza personal.
2. Fijar metas.
3. Persistencia.
4. Búsqueda de oportunidades.
5. Tolerancia a la presión.
6. Exigir eficiencia.
7. Flexibilidad.
8. Organización.

Competencias más valoradas por las mujeres

1. Persistencia.
2. Confianza personal.
3. Fijar metas.
4. Búsqueda de oportunidades.
5. Orientación al logro/negociación.
6. Creatividad.
7. Habilidades sociales.
8. Flexibilidad.

yor búsqueda de conciliación (negociación, habilidades sociales y flexibilidad) y, por tanto, un contexto percibido como más retador, pero menos agresivo.

Cabe mencionar que la puntuación media para las mujeres es más alta en la mayoría de las competencias evaluadas y muestra también mayor grado de acuerdo que los hombres.

Los hombres valoran la confianza personal sobre todas las demás competencias, mientras que las mujeres consideran que la cualidad más necesaria para empezar una empresa es la persistencia

Exigencias y expectativas para hombres y mujeres


Con frecuencia se aborda la actividad emprendedora únicamente desde el ámbito académico sin considerar las percepciones, opiniones y valoraciones de los propios emprendedores o emprendedoras. Sin embargo, nada mejor que el análisis de la opinión de quienes ya tuvieron la experiencia de iniciar una empresa para poder estudiar las competencias que han necesitado y para servir de pauta a quienes deseen em-

Quando las mujeres empiezan una empresa, las exigencias y expectativas sociales son diferentes a las que se tienen para los hombres

pezar en este camino o a organizaciones que trabajan con emprendedores.

En diversos foros se ha señalado que la economía española desaprovecha oportunidades por falta de empresarios. No es de extrañar que el Centro de Investigaciones Sociológicas haya publicado en repetidas ocasiones que un gran porcentaje de jóvenes españoles no quiere ser empresario. Sólo en 2002, el 90% de los jóvenes rechazaba la posibilidad de crear una empresa y casi el 50% de los padres de familia sugería a sus hijos convertirse en funcionarios. Teniendo en cuenta que la generación de empleo depende en gran medida de que se creen nuevas empresas, el fomento del *entrepreneurship* es medular para dinamizar y hacer sostenible una economía.

Atendiendo al diagnóstico sobre los emprendedores y emprendedoras en España y sobre la situación laboral de las mujeres (mayores tasas de desempleo y obstáculos “específicos de su género” que tienen que afrontar), hemos tratado de acercarnos al tema desde el ángulo de las competencias y las diferencias que hay entre emprendedores y emprendedoras para aportar en lo que la Organización Internacional del Trabajo llama “consolidar la recopilación de datos sobre los múltiples aspectos de la participación de las mujeres en las micro y pequeñas empresas” y redundar, finalmente, en el fomento del *entrepreneurship* femenino.

Las principales conclusiones apuntan a señalar que, cuando las mujeres empiezan una empresa, las exigencias y expectativas sociales son diferentes a las que se tienen para los hombres. Por esta razón, se ponen en marcha distintos grupos de competencias para unas y para otros y se utilizan en interacciones y contextos diferentes. Los resultados invitan a reflexionar que en un mundo de los negocios, “masculinamente orientado”, las opiniones y valoraciones femeninas no por ser diferentes, dejan de aportar. Por esta razón, el estudio puede servir de pauta para desarrollar programas de fomento del emprendizaje o de formación y desarrollo de competencias para quienes deseen montar una nueva empresa. 

«Las competencias para el éxito de los emprendedores y de las emprendedoras». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2881.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15681 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial