

**GESTIÓN Y LIDERAZGO EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO.
VOCES Y EXPERIENCIAS**

Rosario Rodríguez-Díaz

mrrodri@us.es

Universidad de Sevilla- España

Rocío Jiménez-Cortés

rjimenez@us.es

Universidad de Sevilla- España

Ángeles Rebollo- Catalán

rebollo@us.es

Universidad de Sevilla- España

Recibido: 13-11-2015

Aceptado: 26-05-2016

Resumen

En el presente trabajo se presentan los resultados de una investigación cualitativa sobre gestión y estilos de liderazgo de mujeres propietarias de pymes y autónomas. El objetivo principal es descubrir si existen recursos identificativos en la dirección de sus negocios. Con el *focus group* se registra una discusión guiada sobre sus experiencias y estrategias de negocio. Participan veinte empresarias andaluzas. Los resultados revelan un liderazgo transformacional. Su *know-how* destaca por su disposición a la innovación, a la atención por los detalles y a la colaboración. Reconocen el importante papel aprendido de la gestión del hogar de las mujeres de su familia que, en parte, han extrapolado a sus negocios. Configuran un modelo directivo acorde a los nuevos horizontes económico-empresariales.

Palabras Clave: Mujer, emprendimiento femenino, liderazgo femenino, género.

Abstract

This paper presents the results of a qualitative research about the management and leadership models used by self-employed women and those who own SMEs. The main goal is to find out the existence of common guidelines in their business management approach. By using the focus group, interviews about their experiences and business strategies are recorded. Twenty Andalusian businesswomen take part in this project. The results show a transformational leadership. Their know-how is characterized by an important level of willingness to innovation, careful attention to details, as well as an outstanding support. All of them recognize the importance of the knowledge received from the women of their families who use to manage a household, a knowledge that has been extrapolated to their business. They all make up a new management model according to the new business and economic horizons.

Keywords: Women, female entrepreneurship, female leadership, gender.

1. Introducción

Las mujeres han protagonizado un salto cuantitativo y cualitativo en el ámbito empresarial mundial constatado en su progresiva presencia (Minitti, 2009; Snyder, 2003; Mitra, 2002). En efecto, uno de los cambios más relevantes a nivel global ha sido la incorporación de un creciente número de mujeres a la población activa (Dunn-Jensen & Stroh, 2007), lo que ha redundado de manera significativa en el desarrollo económico y social de muchos países (Baughn, Chua & Nupert, 2006). El Informe *Women's Report Global Entrepreneurship Monitor 2010* (Kelley, Bosma & Amorós, 2011) señala la actividad emprendedora femenina como pieza fundamental para el desarrollo económico y social al contribuir a la creación de empleo e innovación. El *Center For Women's Business Research* (2001) evidenciaba que las nuevas generaciones de mujeres emprendedoras están mejor preparadas que hace dos décadas: tienen presencia en altos puestos de la administración, implantan estilos de liderazgo más acordes a las nuevas realidades empresariales, los negocios que inician están relacionados con experiencias previas de su carrera profesional. Además, se apunta por esta misma fuente que, los resultados de investigaciones ponen de manifiesto que la vocación emprendedora no siempre está relacionada con el género.

Esta incuestionable presencia de la mujer en el ámbito empresarial invita al mundo académico al estudio, análisis y reflexión de estas nuevas posiciones y roles de gestión y liderazgo de la mujer que trabaja por cuenta propia, si se desea profundizar en el conocimiento de este fenómeno de importante calado. En este artículo nos proponemos como objetivo principal estudiar las experiencias y vivencias profesionales de mujeres no asalariadas, esto es, empresarias de pymes y autónomas, para poder conocer sus *modos de hacer*, sus maneras de gestionar, de dirigir y liderar sus negocios. A través de sus narrativas pondremos de manifiesto la presencia de competencias femeninas favorables para un tipo de emprendimiento que crea valor por sí mismo, desde la combinación de nuevas formas de colaboración y gestión del trabajo, alérgicas a visiones y modelos tradicionales. Estas singulares formas de dirección y liderazgo actúan como frenos y obstáculos en el ejercicio habitual y desarrollo de su actividad, pero también como oportunidades que han de encontrar un sitio de referencia en el mundo empresarial. Pretendemos con ello ofrecer *imágenes y modelos*, donde poder emular y encontrar *referentes de valor* de otras mujeres que en el mundo empresarial.

En la siguiente sección esbozamos unas pinceladas para la contextualización del estudio. A continuación se procede a realizar una revisión de la investigación habida sobre el emprendimiento femenino y el estado de la cuestión del mismo, para seguidamente centrarnos en una tipología específica de liderazgo, cual es, el transformacional. La formulación concreta de los objetivos y planteamiento de la investigación, da paso a la metodología que sustenta la misma. En el apartado séptimo se compendian los principales resultados y conclusiones y, en los dos últimos se procede al cierre con unas conclusiones y una bibliografía de referencia.

2. Emprendimiento femenino: antecedentes y estado de la cuestión

Han sido escasos los estudios económicos y sociológicos centrados en las mujeres que trabajan por cuenta propia y, por ende, en las empresarias (Escobar, Filardo y Ferrer, 2005). Internacionalmente, la investigación de la actividad emprendedora de las mujeres se inició con una línea de “neutralidad de género” característica de los primeros estudios, al condensar su atención exclusivamente en experiencias masculinas. La presencia inédita e inhabitual de las emprendedoras no turbó esa realidad empresarial como esfera de dominio y poder masculino. El género no era tema relevante y, menos aún, en aquellos casos excepcionales de puestos de gestión y dirección. La “invisibilidad” de la que ha sido objeto el empresariado femenino, unida a su débil masa crítica, ha generado un vacío en los estudios académicos (Baker, Aldrich & Liou, 1997). El comienzo de la investigación sobre la mujer empresaria data de la década de los ochenta (Greene, Gatewood y Brush, 2003), a excepción del trabajo precursor de Eleanor Schwartz (1976), de sugerente título, *Entrepreneurship: A New Female Frontier*, que marca un antes y un después¹.

Los estudios comienzan a extenderse con muestras femeninas de escalas e instrumentos previamente utilizadas en hombres (Hisrich & Brush, 1984). En efecto, un porcentaje elevado tenía como núcleo central la definición de rasgos psicológicos de los emprendedores, consecuentemente el emprendimiento femenino se centró en aspectos individuales definitorios de su perfil: educación, experiencia, habilidades, motivaciones, propensión al riesgo (Hisrich & Brush, 1984; Birley, Moss & Saunders, 1987), o bien, en la comparación con sus homólogos masculinos (Meirs & Masters, 1988).

Cuestiones como el creciente interés por los pequeños negocios, la existencia de un mayor número de empresas dirigidas por mujeres o, simplemente, el reconocimiento de los gobiernos por el talento emprendedor de las mujeres (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE 1997) promovieron un considerable aumento de la investigación sobre diferencias de género. En el umbral del siglo XXI han comenzado a desarrollarse trabajos compilatorios sobre la actividad empresarial de la mujer (Greene, Gatewood y Brush, 2003; Gatewood *et al.* 2003; Bruni, Gherardi & Poggio, 2004; De Bruin, Brush & Welter, 2006; Brush, 2006). No obstante, pese a reconocerse el gran esfuerzo investigador de las últimas décadas, queda un largo recorrido abierto a nuevas orientaciones como las derivadas de las diferencias entre mujeres emprendedoras, en lugar de la clásica comparación con hombres (Gatewood *et al.*, 2003), dada la heterogeneidad del emprendimiento femenino actual (Hughes & Jennings, 2012).

¹ Trabajo pionero, de marcado carácter simbólico, consecuencia de: a) la imposibilidad de publicar en aquellos años, salvo que la investigación estuviese avalada por la firma de una personalidad relevante y; b) por ser el primer trabajo de emprendimiento centrado en la figura de la mujer.

Además, existen contradicciones en los resultados de los estudios de la mujer empresaria, donde confluyen razones de tipo metodológico y diferencias en los contenidos: “Ninguno de ellos ha desarrollado un modelo integrador que permita explicar el éxito de las empresarias en los negocios, considerando, a su vez, las interrelaciones existentes entre los distintos factores y las peculiaridades que definen cada país” (Junquera y Magadán 2008: 10).

3. Hacia un estilo identificativo. Rasgos del liderazgo transformacional

Las actuales sociedades democráticas han ido desarrollado una progresiva pérdida de confianza en los modelos jerarquizados, piramidales y rígidos de la dirección. Ya no sirve sólo ser capaz de hacer algo, sino de saber cómo hacerlo de manera creativa, cómo comunicarlo, cómo negociarlo, venderlo,... En efecto, en el ámbito organizacional los roles de liderazgo se están transformando y reconstruyendo paulatinamente en concordancia a los nuevos tiempos. Se proponen alternativas de colaboración y coordinación en la toma de decisiones entendiendo que, las personas en las organizaciones son capaces de emprender iniciativas que crean valor por sí mismas. Burgess & Tharenou (2002) y Pounder & Coleman (2002) advierten que si las empresas pretenden adaptarse al nuevo contexto económico deberán utilizar novedosos estilos de liderazgo y formas organizacionales acordes al mercado laboral que demanda estilos de gestión que integran rasgos tradicionalmente femeninos.

El acceso de las mujeres a puestos de alta dirección o cargos de toma de decisiones ha mostrado la existencia de estilos directivos y de gestión identificativos², lo que en ciertas ocasiones ha provocado problemas añadidos a los prejuicios y valores tradicionales (Ramos, 2005). Estaríamos ante una “anomalía” que colisiona frontalmente con la naturaleza del sistema patriarcal, contra su *dictum* más esencial: una mujer no debe tocar poder (García de León, 2012). Así, cuando las mujeres alcanzan niveles superiores de dirección, las actitudes de ellas no difieren de los hombres (Organización Internacional del Trabajo, OIT 2004), es decir, se adaptan al estilo masculino que integra prejuicios, valores patriarcales y androcéntricos (Ramos, 2003). Consecuentemente la mujer mimetiza el modelo imperante y renuncia a su desarrollo pleno e integral, lo que confirma la tesis de que las mujeres en contextos con predominio de hombres, optan por estilos masculinos (Gardiner & Tiggemann, 1999) e inhiben estilos propios. Aproximarse al estilo de gestión empresarial de las mujeres implica para esta investigación una limitación conceptual: las habilidades y estilos directivos de las mujeres han sido analizados

² Muchos son los estudios que no reconocen diferencias en los estilos directivos, ni patrones diferenciadores en el liderazgo orientado a la tarea o a las relaciones interpersonales, otros por el contrario, discriminan claramente entre estilo directivo masculino y estilo directivo femenino

fundamentalmente como directivas y ejecutivas, no como mujeres empresarias³ (Guzmán y Rodríguez, 2008), es decir no como colectivo no asalariado.

Partiendo de esta restricción teórica de base, entre los modelos de dirección destaca el denominado *liderazgo transformacional*, centrado en la mayor atención a problemas o asuntos clave de la organización y en el establecimiento de una mayor confianza en los miembros del equipo (Bass, 1985; Rosener, 1990). Configura un estilo orientado a las personas y se caracteriza por fomentar la participación, compartir poder e información y motivar al equipo. Se trata de un estilo asociado a las características del estereotipo femenino. Dar ejemplo, sentir las cosas, coordinar esfuerzos, aglutinar, motivar y animar al equipo, etc., son características de liderazgos directivos propios. Para ellas es fundamental implicar al equipo en los objetivos, tareas y proyectos globales de la empresa (Pallarès, 1993). La especificidad del poder femenino en las organizaciones está sustentada en dos pilares: uno, en la relación basada en la colaboración interactiva, poco jerarquizada; y, en la utilización de la intuición y empatía como formas adecuadas para la resolución de problemas (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000).

La aplicación de un liderazgo directivo propio es la manera en que las mujeres pueden dejar de estar alineadas al sistema patriarcal, al dotarse de una identidad y de un valor añadido donde demostrar las potencialidades de su singularidad. Esto ha requerido también la confluencia por parte de ellas sobre cuál es la mejor forma de aproximarse a las dinámicas tradicionales en las empresas, buscando la cabida armónica de sus propias creencias, valores y deseos. Estamos ante un reto personal y social de empoderamiento que capacita, valida y faculta a las empresarias en la toma de decisiones para el ejercicio del poder sin prescripciones masculinas. Su peso en las decisiones, su ejercicio en puestos gerenciales, exige liderazgos entrañables, capaces de modificar las relaciones de poder entre géneros (Lagarde, 1999). Por eso las mujeres que lideran empresas, que muestran estrategias empresariales propias, tienen un desafío: asumir la perspectiva de género y hacerla permeable a su organización.

4. Planteamiento y objetivos de la investigación

Este artículo focaliza su interés en conocer e indagar las experiencias profesionales de mujeres empresarias y autónomas en el ejercicio y desempeño de la dirección y liderazgo, a través de sus narraciones discursivas en primera persona, así como su relación con los resultados. Pretendemos verificar si en la actividad de estas mujeres existen “maneras de hacer

³ La falta de atención hacia el estudio de este sector de la población femenina económicamente activa se explica no sólo por su aún escasa masa crítica, sino también por la exigua visibilidad de la mujer empresaria en nuestro país.

propias”, “maneras identificativas” capaces de traspasar las dinámicas culturales de gestión y liderazgo directivo diseñado y desempeñado por hombres. Para los fines de esta investigación se ha considerado como empresaria/autónoma a aquella trabajadora por cuenta propia que es propietaria (o en sociedad, caso de las empresas familiares) y dirigente de su negocio y, que además, contrata al menos un trabajador asalariado dentro de la misma.

¿Son empresarias o emprendedoras? Entendemos que la mujer empresaria es aquella que es capaz de crear, emprender o llevar a cabo un negocio, dirigirlo y tener habilidad para financiarlo –con recursos propios o ajenos-, además de asumir riesgos. Pero, asimismo, la empresaria ha de ser emprendedora al detectar, descubrir oportunidades de un determinado negocio. Ser mujer emprendedora es el primer punto de partida y la primera fase de un proyecto en potencia. En nuestro estudio estas mujeres son ambas cosas.

Dado que la empresaria que dirige su negocio debe ser simultáneamente gestora y líder, ambos conceptos tienden a confundirse: la gestión se centra en el hacer las cosas correctamente, en la resolución de los problemas, mientras que el liderazgo se ocupa de “hacer las cosas correctas” (Kotter, 1990).

Las estrategias⁴ son recursos de acción general o alternativas que suponen el empleo de recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más convenientes. En sus estrategias de gestión, las empresarias despliegan capacidades y habilidades favorables en un marco de emprendimiento que crea valor y oportunidad en una dinámica empresarial reflejada en su *know how*. El espíritu de cooperación e innovación, en la coparticipación en el poder y toma de decisiones, etc., conforman una apuesta real y decidida por un tipo de liderazgo eficaz. Es decir, las mujeres empresarias revelan un estilo de liderazgo propio a su género y a otros roles desempeñados en la sociedad. Pretendemos, además, ofrecer imágenes y modelos referentes para las mujeres que son o están en proceso de dirigir sus negocios. Este propósito principal se aborda a través de los siguientes objetivos operativos:

1. Descubrir las formas de gestión directiva empleadas por las empresarias a través de sus puntos de vista convergentes/divergentes de sus narraciones.
2. Conocer la identidad empresarial de las mujeres emprendedoras que revelan a través de sus discursos y experiencias compartidas.
3. Analizar el estilo de liderazgo empleado por las mujeres emprendedoras.
4. Estudiar el papel que juegan la innovación, la cooperación y las emociones en su forma de liderazgo y gestión empresarial.

⁴ Procedente del griego *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar), es un conjunto de acciones planificadas que se llevan a cabo para el logro de objetivos o metas. La literalidad del concepto, según la RAE, hace referencia “al arte de dirigir las operaciones militares”.

5. Metodología

En el estudio se sigue una metodología cualitativa-etnográfica a través de la realización de dos grupos de discusión. Han tomado parte en los mismos un total de veinte mujeres empresarias que lideran empresas tanto como fundadoras y/o emprendedoras de segunda generación⁵ en Andalucía. Su selección obedece a un procedimiento de muestreo teórico sustentado en los siguientes criterios: a) emprendedoras que han iniciado un negocio o lo han reorientado en su proceso sucesorio; b) mujeres con una experiencia empresarial de más de 5 años y; c) empresas o negocios representativos de diferentes sectores. Conforman un grupo de mujeres mayoritariamente casadas, entre 25 y 50 años, con hijos/as, propietarias y directivas de pequeñas empresas, la mitad de ellas familiares, establecidas en diferentes provincias andaluzas.

Los grupos de discusión tienen como objetivo principal la construcción y el sentido que las personas hacen comúnmente de los acontecimientos o circunstancias que viven en torno a un ámbito concreto. Su objetivo último es encontrar los marcos de interpretación a partir de los que dan sentido a un conjunto de experiencias en un contexto de confrontación discursiva. Estos marcos de interpretación están vinculados a situaciones y relaciones sociales en las que se encuentran normalmente las personas de ese grupo (Alonso, 1996; Martín Criado, 1997).

Para la dinámica del debate se elaboró un guión previo que, pese a ser utilizado con cierta flexibilidad situacional, estaba estructurado en torno a los siguientes ejes temáticos; a saber: I Presentación (propósito de la entrevista, garantía de confidencialidad,...), II Datos sociodemográficos, III Inicios en la empresa: cómo surge, dificultades, apoyos, autopercepción como empresarias,...IV Situación actual empresarial y personal: dirección gestión y estrategias,... y V. Futuro de la empresa o negocio. El resultado de sus discursos fue grabado y posteriormente transcrito en su totalidad para la realización del análisis, previa autorización de las mujeres. Como procedimiento de validación, la transcripción fue enviada a las participantes en forma de textos, de tal manera que su *feed-back* se integró en los documentos definitivos.

En relación al procedimiento de análisis, parte en primer lugar de la transcripción de los grupos de discusión para lo que hemos empleado las convenciones establecidas para el análisis conversacional por Gail Jefferson (Atkinson & Heritage, 1984). Se utiliza el programa informático Atlas ti v 6.2. En una primera introducción a la documentación obtenida se optó por una codificación abierta y emergente, es decir con códigos próximos al material empírico analizado utilizando “los códigos in vivo”, es decir, las palabras exactas de las empresarias como etiquetas para las categorías, a fin de reflejar de manera precisa, posibles significados

⁵ Son muy abundantes las investigaciones y estudios de empresa familiar que evidencian el criterio de primogenitura como el único criterio de selección del sucesor, por medio del cual el hijo mayor varón es visto y aceptado como único candidato viable. De esta manera, el género es el factor más importante para determinar la sucesión. En este sentido, las empresarias de segunda generación que participan en nuestro estudio no dejan de ser mujeres “excepcionales” en este mundo de cariz patriarcal.

originales y el sentido literal. El establecimiento de las unidades de análisis tiene en cuenta la interacción discursiva en torno a los temas que orientan la acción estratégica que comentan las mujeres. Este criterio nos permite establecer un total de 50 unidades de análisis. Posteriormente y durante el proceso de aplicación de los “códigos in vivo”, las categorías han sido objeto de una codificación axial y selectiva, con lo que se han podido establecer relaciones entre ellas y depurar un sistema de categorías definitivo, bajo consenso interobservadoras (en el que participan dos investigadoras), que atienda a los objetivos planteados en la investigación.

El sistema de categorías incluye: a) ámbito temático al que se orienta la acción estratégica (los planes de acción), b) habilidades que caracterizan las formas de hacer, su *know-how* c) identidad empresarial, d) desarrollo de la creatividad e innovación, e) estilo directivo o liderazgo y; e) emociones. Concretamente, la categoría “estilo directivo o liderazgo” se aplica a la unidad de análisis que incorpora determinadas habilidades que denotan una particular forma de hacer en los procesos directivos de emprendimiento de mujeres. Por su parte, la expresión discursiva de la habilidad se aplica a la línea o líneas de la unidad de análisis establecida donde se observa la forma en que la verbalizan las mujeres. A modo también ilustrativo, la categoría “emociones” permite orientar el sentido positivo o negativo de la acción estratégica de las empresarias, resultando relevante en el estudio de sus vivencias.

Para dar cobertura al primer y segundo objetivo, se usa una aproximación iterativa a través de la identificación y agrupamiento de acciones estratégicas directivas que nos permiten disponer de un modelo holístico de las principales formas de actuación emprendedora de las mujeres. La opción de *networks* del programa informático *Atlas-ti v.6.2*, así como las memos que facilitan la construcción de las interpretaciones discursivas en la elaboración de un modelo comprensivo permiten trazar relaciones que facilitan acometer ambos objetivos.

En su caso, para los objetivos tercero y cuarto, se emplea un método de comparación constante para encontrar regularidades y asociaciones entre categorías sobre el estilo de liderazgo, el desarrollo de la innovación y las emociones.

6. Resultados y discusión

El análisis de los discursos muestra una diversidad de acciones directivas y formas de ejercer el liderazgo de las mujeres emprendedoras a partir del relato de sus experiencias, pero encuentran puntos convergentes. En la exposición de resultados de este trabajo hemos seleccionado estrategias directivas relacionadas con cinco ámbitos: a) formas y estilos de gestión directiva o *know how*, b) formación de la identidad empresarial, c) desarrollo de la creatividad e innovación, c) ejercicio del liderazgo y d) relaciones y emociones.

6.1. Formas y estilos de gestión directiva o *know how*

“Aplicamos todo lo que una mujer históricamente ha hecho en la casa. Nosotras lo llevamos a la empresa” (E.18). Esta acción estratégica global es representativa de la visión que las mujeres tienen de la empresa, de su funcionamiento y de sus estilos de gestión. Las mujeres empresarias que han participado en los grupos de discusión trasladan desde sus modelos de identidad de género, las habilidades que han visto y aprendido en el hogar de la mano de madres, abuelas, etc. y que, según ellas, son modelos de referencia, son “*sus modelos como mujeres*” (E.11). En definitiva, estas mujeres reconocen que tienen habilidades de gestión de la casa y de la familia que aplican al funcionamiento empresarial. La investigación de Eddleston & Powell (2012) analiza las facetas positivas de las experiencias familiares, el enriquecimiento familia-negocio y el apoyo. Los resultados apuntan que las mujeres emprendedoras nutren la satisfacción personal creando sinergias entre familia-trabajo. En este sentido, el siguiente fragmento hace referencia a la socialización de género y a su repercusión en las estrategias de gestión de sus empresas:

“Nosotras nos diferencia eso, en el que somos personas integradas, maduras, eh... globales, con... una gran capacidad de: de:, somos generalistas al mismo tiempo que especialistas, aplicamos todo lo que una mujer: históricamente debe hacer en la casa. Nosotras lo llevamos a la empresa. Somos gestoras porque lo traemos en los genes, y entonces [...] eh... nuestra forma de hacer en la empresa eh.: es como que nos sale, ¿no? nos sale. Ahí apoyo todo lo que dice Anabel, apoyo todo eso: el trabajar en equipo el... de lo poquito sacar mucho, porque estamos aplicando lo que hemos visto ancestralmente y lo que... eh.... cientos de generaciones han ido haciendo y que son nuestros modelos como mujeres ¿no?, que son las madres y las mujeres de nuestra familia: nuestras madres, nuestras abuelas, nuestras tatarabuelas nuestras tías...” (E.16).

Rapoport & Bailyn (1996) muestran que las mujeres despliegan habilidades relacionadas con las esferas privadas y propias del ámbito doméstico como colaborar, compartir información, ponerse en el punto de vista de otras personas y nutrir ...; aptitudes y talentos relevantes para la eficiencia del trabajo empresarial. En nuestra investigación, las mujeres sitúan el aprendizaje de género como principal característica diferenciadora de sus capacidades para la dirección empresarial, trasladando a la forma de gestión de las empresas su identidad de género: “*Somos gestoras porque lo traemos en los genes*”, “*Nuestra forma de hacer en la empresa es como que nos sale*” (E.18). Las mujeres asumen que desplazan a la gestión directiva creencias aprendidas sobre lo que para ellas significa ser mujer. Ruiz, Camelo y Coduras (2012) a partir de los resultados obtenidos en su investigación, también ponen de manifiesto el papel jugado por los estereotipos de género en las mujeres emprendedoras; en este sentido, dichos estereotipos parecen influir en el desarrollo de la percepción respecto a sus capacidades y preferencias por

desarrollar una actividad emprendedora. El discurso ilustra como legitiman esas creencias estereotipadas que reconocen como diferenciadoras de la mujer empresaria: “*Tenemos mucha más paciencia*”, “*Lo hacemos todo más dulce, más acogedor*” (E.9) y como un aporte de gran valor para las empresas:

E.9: “*A mis clientes les gusta, pero yo creo que las mujeres en sí tenemos mucha más paciencia*”

E.5: *si*

E.9: *Lo hacemos todo más dulce, más acogedor y quieras o no, eso uhm... a mis clientes les gusta.*

E.5: [*Intentamos...*]

E.9: *... Llamar y que te acuerdes de sus nombres, que... es muy importante...*”

En este contexto discursivo en el que establecen paralelismos entre empresa/hogar, se identifican otras acciones estratégicas; acciones que aluden expresamente a contextos familiares, a la actividad cotidiana, a la gestión que muchas mujeres han venido haciendo en el marco de una economía doméstica. Ponen en valor una actividad históricamente denostada y no reconocida de la esfera privada, es decir: “*de lo poquito sacar mucho*”(E.18), “*estar con la familia todos a una*”(E.8), “*no dejar nunca de estar*”(E.5), poner “*imaginación, que utilizamos muchas veces en muchas cosas del día a día*”(E.3), aspecto que consideran viene “*marcado de casa*”, “*saber escuchar*” o “*buscarse la vida*” (E.9). Estudios como el de Buttner (2001) reflejan que algunas habilidades desarrolladas en el cuidado de las familias son percibidas por las mujeres como un valor de la gestión empresarial para la propia organización.

Esta visión contrastada y puesta en común por estas empresarias explicita una extensión del “rol doméstico/privado” como protectoras, cuidadoras, gestoras del hogar..., al ámbito profesional de trabajo. En efecto, desempeñan en la empresa el rol sobreprotector que la madre/mujer tiene en la estructura familiar: nutrir, regular, cuidar, administrar, coordinar ... aspectos éstos que pueden actuar como antídoto del sentimiento de culpa que frecuentemente las invade ante un posible logro de éxito (Gillis-Donovan & Moynihan-Bradt, 1990:156). En cierto sentido perpetúan roles que pese haberse configurado como mujeres independientes en la esfera pública al adquirir su capacidad de posesión, administración, gestión y decisión, pudieran seguir entendiendo casi como preceptivo la reproducción de su papel lastrado históricamente.

6.2. Formación de la identidad empresarial

“*Yo no me considero empresaria... Sí emprendedora, por supuesto*” (E.1).

Enfrentarse a la acción emprendedora es enfrentarse a un cambio radical para la gran mayoría de las mujeres, por lo que se ven abocadas a “reconstruir” su papel como protagonistas. Para un porcentaje muy significativo, crear un negocio o continuar la dirección del mismo

(sucesión) supone el comienzo de su carrera profesional, además la reestructurar de manera paralela una vida pública y privada. En este sentido, el replanteamiento, la reconversión, la reestructuración de su rol como empresarias es primordial porque en él comenzarán a configurarse, nada más y nada menos que, sus propios planteamientos ontológicos y existenciales. En cierto sentido se va a producir una paradoja, una tensión sustancial entre su rol profesional como empresaria y la consecuente mutación de su identidad que ahora acontece como identidad pública femenina, envuelta en el *ethos* profesional, sin haber demolido del todo su identidad originaria anudada umbilicalmente en la esfera privada y familiar.

Las mujeres cuestionan el modelo de empresario “tipo” al no identificarse con él. Rastrear en su propio imaginario de género, particulares y modelos para identificarse como mujeres empresarias y para explicar las acciones estratégicas que emplean en sus negocios. Las mujeres rehúsan la imagen del empresario y lo conceptúan con los siguientes términos y expresiones: “autoritario”, “señorito” (E.13), “explotador” “tengo dinero”(E.2), “tengo poder”(E.1)... En este sentido los argumentos esgrimidos podrían estar vinculados a una imagen, especialmente arraigada en Andalucía, como poseedora de un conjunto de atributos y estereotipos, cuyo reflejo y asimilación por parte de la población ha contribuido a la conformación de una leyenda negra que es arrastrada por décadas (Galindo, 2005).

Proponen nuevas concepciones que les permiten explorar otras identidades y construir nuevos modelos de referencia. Así lo expresan en su discurso: “Yo empresaria no”, “yo no me siento empresaria” (E.1). En la necesidad de dotar de contenido a su actividad surgen expresiones como “empresaria currante” (E.1), “empresaria trabajadora”, “aprendiz de empresaria”... (E.13), pero en un contexto discursivo de búsqueda de la propia identidad donde los referentes siguen siendo “las madres y mujeres de nuestra familia”. En efecto, de espectadora pasiva, la mujer se transforma en autora material de su obra al tratar de construir una identidad pública vinculada asimismo a otra imagen social. En esta situación contextual de identidad, de conocimiento, se da una triple dimensión: “conocimiento aprendizaje de lo otro que no soy, conocimiento aprendizaje de lo que soy, hipotéticamente, por mí misma y en relación con lo otro, esto es, con los demás; y conocimiento como praxis, como poder transformador de mi realidad y la de mi influencia” (Romero, 1996). Además, en ocasiones su identidad como empresarias amenaza la fiabilidad de su servicio, por lo que evitan ser personas frías, distantes, avariciosas,...y, por contra, muestran sus valores e integridad profesional. Es decir, luchan por la configuración de una identidad positiva. No obstante, este intento de definirse por lo que hacen, pudiera esconder un cierto complejo de género ante una profesión definida exclusivamente por modelos masculinos:

“O sea, tu escuchas cualquier hombre expresarse, que... tiene una empresa, y él se define como empresario. ¿Por qué a las mujeres nos da esa cosita de decir: yo tengo una empresa, yo trabajo en una empresa? ¿Por qué?” (E.4)

En estos discursos subyacen las creencias que tienen las mujeres sobre el poder y cómo lo asocian con la actividad de los hombres:

“No, pero no es miedo. Si no es la realidad. Es que los hombres..., el que dice “ yo soy empresario” así con la boca grande, Uhm... Lo dice porque se cree que decir solamente soy empresario es ya decir tengo dinero, tengo poder”... (E.15)

Pese a que emprender un negocio o empresa se valora con mayor frecuencia como opción profesional por parte de las mujeres, lo cierto es que persiste la idea de que se trata de una actividad consustancial a ciertos atributos masculinos en algún grado (Baron & Markman 2003; Gupta, Turban & Bhawe, 2008). Es más, “la tradicional representación masculina del emprendimiento puede causar la disuasión en mujeres que no se identifican con el arquetipo del emprendedor masculino” (Ruíz, *et al.*, 2012:46). Estas realidades ponen de relieve la trascendencia de las creencias en las percepciones que las mujeres tienen sobre el empresariado y cómo pueden repercutir en su motivación emprendedora.

6.3. Desarrollo de la creatividad e innovación

La desigual masa crítica del empresariado femenino respecto a sus homólogos masculinos requiere de la asunción de una perspectiva diferencial, por ejemplo, mayores dosis de actividad (como demostración externa) e incluso, de creatividad. En la mayor parte de las ocasiones estas empresarias no se enfrentan a una orientación profesional, como puede ser el caso de los hombres, sino a una nueva forma de existencia y supervivencia en un mundo de signo patriarcal. Han de inventarse la forma de introducirse en instalarse desde su minoración curricular, pero también han de hacer frente a novedosas formas de hacer que deben también “convencer”: *“Hacer todo al milímetro”, “tu idea la implicas a los demás”, “hacer cosas muy distintas con una misma idea” (E.15)*. Pese a que las mujeres revalorizan la socialización de género al aplicar acciones estratégicas propias en sus empresas, se muestran críticas en la evaluación percibida por las resistencias de su entorno respecto a la puesta en funcionamiento de novedosas actividades o ante sus propuestas de cambio e innovación que afectan a la reorientación de sus negocios. Expresiones vertidas como la siguiente ilustra estos comentarios:

“Mi padre es un hombre, uhm... no muy machista pero, es un hombre al cual le cuesta trabajo mi ideas: de loca. Que me cuesta trabajo decirle, por ejemplo, el tema de la oferta. Hay que sacar esto, esto. Él siempre me lo rompe todo. Después, termina haciendo lo que yo le he dicho. Porque yo tengo todos mis controles y demás porque... y cuando marco una oferta o hago cualquier tema lo tengo todo muy estudiado. Porque yo soy mujer (risas) y lo hago todo al milímetro” (E.15).

En el relato de esta empresaria se puede apreciar la presencia de otras voces, como la del padre, vinculada a la expresión de “ideas de loca”. Esto pone de manifiesto la imagen que proyecta a su entorno inmediato, cuando trata de innovar y desarrollar ideas propias. Este tipo de actitudes merman la capacidad emprendedora de las mujeres y modelan sus acciones de tal manera que arriesgan sobre seguro, por lo evidente, por lo razonable, por los hechos demostrados. Téngase presente que el riesgo representa la trasgresión, la violación de la imposición normativa del espacio femenino..., siendo aquél –la asunción de riesgo- el núcleo principal de la acción empresarial, la singularidad de esta acción profesional frente a cualquier otra.

Dadas pues ciertas constricciones, estas empresarias apuestan por acciones estratégicas seguras, bien pensadas “*al milímetro*” y orquestadas, puesto que saben que, en cualquier momento, pueden ser cuestionadas. De ahí que hagan especial hincapié en aspectos como: “*tengo todos mis controles*”, “*lo tengo todo muy estudiado*”, ante el temor a que no sea considerado: “*Me lo rompe todo*” (E.15).

Otra “forma de hacer” que trata de evitar la respuesta hostil del entorno ante propuestas innovadoras es la de implicar a los demás en el proyecto. Se trata de una estrategia garante del desarrollo y la continuidad de la idea novedosa al ir “*todos a una*”. Las emociones negativas que acompañan a esta estrategia, son empleadas como recursos facilitadores en el empeño de no dejarse llevar por ellas. Son, por tanto, promotoras de nuevas actividades: “*Cuando más bajona tengo más yo pum pum pum...*”. El siguiente fragmento pone de manifiesto el valor de la innovación y su relación con estados emocionales negativos:

L: Y... *Innovadora, también, porque estoy constantemente pensando en cómo tirar para adelante, nunca ir para atrás, y... aunque pasamos, estamos pasando, y yo estoy pasando particularmente muy malos momentos, todos los meses no sé si voy a seguir, todos los meses no sé si el mes que viene voy a poder pagar, no ha sido así siempre, pero aun así, a mí, cuando más bajona tengo más yo pum pum pum... invento otra cosa* (E.2).

Las empresas que se adaptan y reinventan continuamente son las que más probabilidad tienen de alcanzar el éxito y sobrevivir en el tiempo. Ahora bien, se ha de recordar que la innovación puede concretarse de muchas maneras, y no solo en el producto: en la mejora del proceso productivo, en los servicios añadidos, en la reformulación de precios, en el cambio o ampliación de los canales de distribución.

6.4. Ejercicio del liderazgo

La teoría de *la congruencia de rol* desarrollada por Eagly & Karau (2002) tiene como argumento central que la incongruencia percibida entre el estereotipo femenino y el del

liderazgo se debe a la falta de ajuste entre las características consustanciales al liderazgo (agresividad, competitividad,...) y los atributos típicamente femeninos (sumisión, debilidad,...). Se trata de asunciones generadoras de actitudes que connotan a las mujeres con características negativas (debilidad) y a los hombres con positivas (fuerza). Es decir, se percibe que una mujer por el hecho de serlo no desempeñará el rol de líder como lo haría un hombre, y por tanto, en el ámbito que nos ocupa, el espíritu de emprendimiento, la asunción de riesgo, el estilo de gestión, la toma de decisiones, la capacidad de detectar oportunidades no explotadas ..., por enumerar algunas. *“Reconocerme a mí misma: empoderamiento”* y *“trabajamos mucho con liderazgo compartido”* (E.8).

El ejercicio de tomar conciencia de las propias capacidades lo plantean como una acción estratégica más, como su *know-how*. Existen investigaciones que demuestran que las mujeres rechazan la elección de actividades emprendedoras porque perciben que les faltan habilidades para el desarrollo de actividades emprendedoras en un mayor porcentaje que los hombres (Wilson, Kickul & Marlino 2007), además de que el entorno que es mucho más difícil y menos apropiado para su actividad emprendedora (Zhao, Seibert & Hills, 2005). Las diferencias de autoconfianza emprendedora puede deberse a la caracterización socialmente atribuida a los géneros. El siguiente fragmento narrado pone de manifiesto acciones estratégicas específicas como aplicar la técnica DAFO o *“hacer su ventana de Johari”* para activar el proceso de toma de conciencia sobre las propias capacidades y desencadenar el empoderamiento:

“Lo primero que uno se tiene que conocer a sí mismo, hacer su ventana de Johari, su DAFO; su... todas sus cositas. Todas, unas detrás de otras, ¿Vale? unas detrás de otras. Y aceptar como se es. Porque todas las que estamos liderando un proyecto empresarial, a ver, mediocres no somos, eso ya te lo puedo asegurar. Porque si fuéramos mediocres no estábamos haciendo esto. Tenemos unas capacidades y unas competencias, por encima de la media. Lo que pasa es que, hasta que, tú no te empoderas y te das cuenta que eso es algo que tú tienes, y tienes que devolvérselo a la sociedad, no te lo crees” (E.10).

La viabilidad de los negocios femeninos se sustenta en un doble objetivo: realización personal y resultados económicos (beneficios), razón de ser este último de cualquier actividad mercantil. En cierto sentido estaríamos en presencia de una meta dual del empresariado femenino: obtención de resultados fiduciarios computables y, de activos personales y profesionales que acaecen en sujeto económico reconocido. Se observa en sus diálogos un proceso de empoderamiento en expresiones que aluden a resaltar las capacidades que poseen como mujeres emprendedoras y que muestran el impacto de su autoconcepto: *“Tenemos unas capacidades por encima de la media”, “Mediocres no somos, te lo puedo asegurar”* (E.4). A

estas expresiones se añaden otras encontradas en sus discursos como: “*¡Yo soy fantástica!, ¿por qué no voy a decirlo...?*” (E.11).

Nuestra investigación recoge también la presencia de voces en los discursos sobre el papel que juega, en ocasiones, la toma de conciencia sobre las demás personas, es decir el deseo de representar un valor en el espacio público, a partir de la reconfiguración de la propia identidad. Expresiones como las siguientes lo atestiguan: “*Mi propia hermana me decía...*”, “*Me tiene que decir alguien...*” (E.3).

El proceso de empoderamiento se da en etapas en las que la empresa se está consolidando y no se vincula a momentos iniciales del proceso de emprendimiento. El estudio de Ruiz, Camelo y Coduras (2012) también pone de manifiesto que las mujeres van interiorizando la capacidad de autoconfianza una vez que se han involucrado en el proceso emprendedor. En efecto, los comienzos de un proyecto o singladura empresarial implican multitud de dificultades en las que se deben asumir decisiones en función de una serie de cálculos de formulación imprecisa, sin embargo en las fases de desarrollo y consolidación de los negocios, pese a ser una constante cotidiana la toma de decisiones se distingue las esenciales de las accidentales por haberse convertido casi en rutina.

El estudio de Álvarez, Noguera y Urbano (2012) muestra que la percepción sobre las propias habilidades para emprender tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de ser mujer emprendedora. Las mujeres que participan en el debate no consideran el poder como parte de su visión empresarial, no se identifican con él y, por tanto, no está en la base de sus acciones estratégicas. Por ello, prefieren hablar más de “reconocimiento de la autoridad” que “de poder” y así lo expresan: “*Que se nos reconozca la autoridad, no el poder*”; “*Nosotras somos más de intentar conseguir la autoridad*”, “*El poder por el poder yo creo que no es el común denominador de las mujeres*” (E.7).

Grant (1988) encuentra que la percepción del poder por parte de la mujer no se encuentra asociada a la dominación o capacidad de controlar sino más bien como fuerza liberadora dentro de la comunidad. Por ello, no es empleado tampoco como criterio organizador de los equipos de trabajo. Es en este planteamiento donde trazan estrategias ajustadas a dirigir equipos de trabajo, donde se establecen otras formas de hacer y compartir el espacio y los proyectos. Por su parte, Buttner (2001) considera que también les resulta importante la capacidad de entender, interpretar y usar datos emocionales y la capacidad de compartir información, admitir que no saben y reafirmar a otras personas. Los extractos discursivos que a continuación se presentan reflejan el liderazgo compartido como una acción estratégica clave para la gestión de los trabajos en equipo no sustentada en el poder:

“Y trabajamos mucho con liderazgo compartido, que era un poco lo que estábamos hablando de los trabajos en equipo (.) sin saberlo ¿no? Hay veces que tu no lo haces ¿no? y las que lo sabemos y explicamos, umh... trabajamos así, ¿no? Nos toca, a

veces, en ese liderazgo compartido no nos toca tener siempre el voto del jefe. Sí el de la autoridad, por cómo haces y compartes el espacio y compartes proyectos, pues...

E.7: *¿Y aprendes de los demás, no?*” (E.4).

“Claro. Lo que pasa es que para trabajar de esta manera, nosotros no... Con las mujeres, nuestros equipos, ahm... haber, tienen que aceptar que ese modelo, porque si no les cuesta mucho trabajo, los equipos necesitan tener un referente de poder. Es el que tiene... es el que más manda. Nosotros como nos pega la autoridad, entonces como eso no esté claro, a ellos no, les faltan los puertos, los puertos del campo. Entonces los desequilibra” (E.4).

Las mujeres consideran que esta acción estratégica que dibuja claramente un modelo diferente de liderazgo empresarial habitualmente atribuido a sus homólogos, cuenta con inconvenientes que se anclan en el propio imaginario de las personas con las que trabajan y es que *“los equipos necesitan tener un referente de poder”, “les faltan los puertos”* (E.5) *“se desequilibran”* (E.4).

6.5. Relaciones y emociones

En referencia a la mayor capacidad para establecer relaciones, Baron & Markman (2003) observan que las empresarias de su muestra se ayudan de sus competencias sociales en la interacción con otros individuos para tener mejores resultados financieros. En concreto, la percepción social (grado de precisión para “leer” las motivaciones de otros individuos) y de la adaptabilidad social (habilidad para adaptarse y sentirse cómoda en cualquier situación social) son necesarias para contactar e interactuar con personas totalmente desconocidas. En cierto sentido haríamos referencia a la inteligencia emocional entendida como la habilidad para analizar e interpretar las emociones propias y las de los demás, y usar esa información para guiar los pensamientos y acciones (Salovey & Mayer 1990:189).

Consustancial al desempeño profesional de las mujeres emprendedoras es la ambivalencia emoción/producción: *“Compartir nuestra emoción, lo que sentimos con lo que hacemos”, “inquietud por poner tu grano de arena”* (E.8). Las emociones y las acciones empresariales son entendidas por estas mujeres directivas como aspectos indisociables: *“Nuestras emociones están con nosotras”* (E.11). Ratifican lo que Kaufmann (1996) señala sobre que las mujeres ponen en el trabajo también su parte emocional, y en un entorno de gran complejidad y cambio constante como el actual, son cualidades esenciales. La capacidad empática que ponen de manifiesto en el trato con clientes/as las lleva a compartir emociones y vivir experiencias únicas, distanciándose de lo que entienden que es inmediatamente rentable. Así reconocen que *“Normalmente, vas perdiendo el dinero, pero bueno...”* (E.11). No obstante, esa falta de rentabilidad económica inmediata la justifican en términos de rentabilidad social, tal y como expresan literalmente:

“Bueno, pero haces un bien social” y en términos de rentabilidad a largo plazo: “Buscarnos otras formas a lo mejor menos rentables al principio pero que luego van y aportan recursos” (E.11). El siguiente fragmento es ilustrativo de la implicación emocional y de la capacidad de estas mujeres para ponerse en el punto de vista de otras personas, desde un tipo de acción estratégica que ellas califican como poco rentable económicamente a corto plazo:

E.12: *“Eso es muy difícil porque yo también lo hago igual, y yo me he tenido que meter en el probador con una clienta y nos hemos hartado de llorar las dos, porque las tienes que escuchar, porque si tiene cáncer y tiene una bolsa aquí [cómo se prueba el traje flamenca...]*

E.11: *[Y probarse...]*

E.12: *Adaptado a ella ¿Sabes? con las penas, con esto, y lo que normalmente vas perdiendo el dinero pero bueno, tienes que atenderla.*

E.11: *Bueno, pero haces un bien social*

E.12: *Y ya eso, te va dejando a ti una huella, y eso a la larga, cuando terminas la campaña te hace.*

Además, consideran que esa implicación emocional les “pasa factura” y les afecta a su salud y a su estado anímico: *“Te va dejando a ti una huella”*. De esta manera, reconocen que hay un desgaste emocional que impacta en su calidad de vida, pero así entienden la profesionalidad. Son conscientes de esa obligación, aspecto que se denota en el discurso a través de la expresión *“Tienes que...”*: *“Porque las tienes que escuchar”, “Tienes que atenderla”* (E.12).

7. Conclusiones

El fenómeno emprendedor de las mujeres está teniendo un impacto económico-social y cultural profundo en las últimas décadas. El aumento de su masa crítica, además de reconocerse pieza fundamental en el ámbito del desarrollo, empleo e innovación, está convirtiendo el tema en objeto de análisis e investigación multidisciplinar. Esta realidad comienza a crear cierta conciencia sobre el rol de las mujeres en puestos directivos propios y liderazgo, donde ella materializa modelos y formas de gestión hasta ahora invisibles, inhabituales y no reconocidos. La presente investigación es una contribución al escaso material de conocimientos sobre el estilo directivo y liderazgo de mujeres empresarias (Guzmán y Rodríguez, 2008), pese a considerarse el emprendimiento casi en un precepto.

Nuestro estudio presenta como elementos de reflexión, las estrategias directivas desplegadas por mujeres emprendedoras en la ejecución de su liderazgo (Grant 1988; Rosener 1990, Ramos, 2005), en las que las habilidades positivas de la gestión del hogar -heredadas de los modelos femeninos familiares activados en el proceso de socialización- se desplazan a la dirección de la empresa favoreciendo sinergias entre familia y trabajo, como ya apuntaban Eddleston & Powell (2012). Este clima propicia un despliegue de capacidades y disposiciones procedentes del ámbito doméstico: colaborar, compartir, empatizar, etc., que nutren la gestión directiva como empresarias (Rapoport & Bailyn, 1996). En este sentido los estereotipos de género actúan en el desempeño de su actividad empresarial (Ruiz, Camelo y Coduras, 2012). El arcaico modelo masculino del “emprendedor” (Baron & Markman, 2003; Gupta, Turban & Bhawe, 2008) incomoda a estas mujeres empresarias, lo que las aboca a una búsqueda de su propia identidad, de su propia personalidad en el imaginario empresarial (Ruiz, Camelo y Coduras, 2012). Sus formas particulares de gestión (*know how*), su carácter multidireccional, firmeza y creatividad, su percepción sobre las resistencias del entorno ante sus propuestas de cambio e innovación (Zhao, Seibert & Hills, 2005), el desarrollo de estructuras participativas (Bass, 1985; Rosener, 1990, Pallarés, 1993; Barberá, Sarrió y Ramos, 2000), la implicación de sus emociones y su capacidad de compartir información (Buttner, 2001), etc., son estrategias de la actividad emprendedora de estas mujeres.

Los resultados de este estudio no son proposiciones cerradas, sino todo lo contrario, propuestas abiertas a la discusión e investigación ulterior. Ahora bien, desde nuestra consideración, sí nos ponen en la pista de que el fenómeno empresarial no es “monocolor”, y que su comprensión y análisis no puede enfocarse como “modelo único”. Lo cual debe tener implicaciones en el reconocimiento de esta realidad sociocultural empresarial y en su dimensión académica-educativa. En efecto, la admisión de diversos estilos directivos y de liderazgo en mujeres empresarias debe contribuir a esclarecer una relación de capacidades significativas para la iniciativa empresarial con la oportunidad de entender mejor lo que funciona y lo que no en los nuevos contextos económicos (Burgess & Tharenou, 2002; Pounder & Coleman, 2002).

Con esta investigación hemos pretendido hacer visibles especialmente tres aspectos: a) La necesidad de dar a conocer experiencias de primera mano de mujeres autónomas y empresarias sobre las estrategias directivas y de liderazgo que rigen su quehacer de gestión, como referentes para otras mujeres iniciadas en este mundo empresarial. b) Mostrar la relación de capacidades desplegadas en el desarrollo de sus negocios, como elementos claves para el diseño de programas educativos que fomenten una socialización adecuada en competencias y promocionen la cultura empresarial en edades tempranas desde una perspectiva, hasta ahora, escasamente abordada por la literatura científica. c) Provocar la apertura de una reflexión no solo social y científica, sino formativa y académica sobre la inclusión de voces y experiencias de mujeres en el proceso de formación empresarial y emprendimiento, cuya tradición adolece de una incorporación efectiva de la perspectiva de mujer y género.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, Luís Enrique (1996): “El grupo de discusión en su práctica: memoria social, intertextualidad y acción comunicativa”. En: *Revista Internacional de Sociología* nº.13, pp. 5-36.
- Álvarez, Claudia; Noguera, María y Urbano, David (2012): “Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino: un estudio cuantitativo en España”. En: *Economía Industrial*, nº. 383, pp. 43-52.
- Atkinson, J. Maxwell y Heritage John (1984): *Structures of social action: Studies in Conversation Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Baker, Ted; Aldrich, Howard E. y Liou, Nina (1997): “Invisible entrepreneurs: the neglect of woman business owners by mass media scholarly journals in the United States”. En: *Entrepreneurship Regional Development*, nº. 9, pp. 221-238.
- Barberá, Ester; Sarrió, Maite y Ramos, Amparo (2000): “Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad”. En: *Revista de Intervención Psicosocial*, vol. 9, nº. 1, pp. 49-62.
- Baron, Robert A y Markman, Gideon D. (2003): “Beyond Social Capital: the role of entrepreneurs’ social competence in their financial success”. En: *Journal of Business Venturing*, vol. 18, nº.1, pp. 41-60.
- Bass, Bernard M. (1985): *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Baughn, Cristopher C; Chua, Bee-Leng y Neupert, Kent E. (2006): “The Normative Context for Women's Participation in Entrepreneurship: A Multicounty Study”. En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, nº. 5, pp. 687-708.
- Birley, Sue; Moss, Caroline and Saunders Peter (1987): “Do Women Entrepreneurs Require Different Training?”. En: *American Journal of Small Business*”, vol. 12, nº.1, pp. 27-35.
- Bruni, Attila; Gherardi Silvia y Poggio, Barbara (2004): “Entrepreneur-Mentality, Gender and the Study of Women Entrepreneurs”. En: *Journal of Organizational Change Management* vol. 17, nº.3, pp. 256-268.
- Brush, Candida G. (2006): “Women Entrepreneurs: A Research Overview”. En Casson, Mark *et al.* (eds.): *The Oxford Handbook of Entrepreneurship* London, UK: Oxford Publishing, pp. 661-628.
- Burgess, Zena y Tharenou, Phyllis (2002): “Women Board Directors: Characteristics of the Few”. En: *Journal of Business Ethics* vol. 37, nº.1, pp. 39-49.
- Buttner, E. Holly (2001): “Examining female entrepreneur’s management styles: an analysis using a relational frame”. En: *Journal of Business Ethics*, nº. 29, pp. 253-269.
- Center For Women’s Business Research (2001): “The New Generation of Women Business Owners: An Executive Report”. En: *The Centre*, August, [en línea] Disponible en: <http://www.nfwbo.org> [03/01/2015].
- De Bruin, Anne; Brush Candida G. y Welter, Friederike (2006): “Introduction to special issue: Advancing Cumulative Knowledge on Women’s Entrepreneurship”. En *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.30, nº.5, pp. 585-593.

- Dunn-Jensen, Linda M. y Stroh, Linda K. (2007): “Myths in the Media: how the news media portray women in the Workforce”. En: *Handbook on Women in Business and Management*, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 13-33.
- Eagly, Alice y Karau, Steven J (2002): “Role congruity Theory of prejudice toward female leaders”. En: *Psychological Review* vol. 109, nº. 3, pp. 573-598.
- Eddleston, Kimberly y Powell, Gary N. (2012): “Nurturing entrepreneurs work–family balance: A gendered perspective”. En *Entrepreneurship. Theory and Practice* vol. 36, nº.3, pp. 513-541.
- Escobar, Modesto; Filardo, Cristina y Ferrer, Arturo (2005): *Autoempleo y actividades profesionales de las mujeres en España*. Madrid: Instituto de la Mujer, [en línea] Disponible en: <http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/serieEstudios/docs/91autoempleo.pdf> [25/2/2014]
- Galindo, Pablo (2005): “La cultura empresarial en Andalucía. Un estudio sociológico de la pequeña empresa”. En *Papers*, nº. 77, pp. 105-133.
- García de León, Mª Antonia (2012): “Contra el orden patriarcal”. En *Claves de Razón Práctica*, nº. 226, pp.156-163.
- Gardiner, Maria y Triggerman, Marika (1999): “Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male and female dominated industries”. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.72, nº.3, pp. 301-315.
- Gatewood, Elizabeth J, et al. (2003): *Women Entrepreneurs, their Ventures and the Venture Capital Industry: An Annotated Bibliography*. Stockholm: (ESBRI).
- GEM (2011): “Global Entrepreneurship Monitor 2011. Global Report”, [en línea] Disponible en <http://www.gemconsortium.org/docs/2200/gem-2011-global-report-extended>. [13/ 10/ 2014].
- Green, Patricia; Gatewood, Elizabeth y Brush, Candida (2003), “Women Entrepreneurs: Moving front and Center: An overview of research and theory United States Association for Small”. En *Business and Entrepreneurship*, [en línea] Disponible en: <http://www.usasbe.org>, [3/3/ 2014].
- Gillis-Donovan, Joanne y Moynihan-Bradt, Carolyn (1990): “The Power of Invisible Women in the Family Business”. En *Family Business Review*, vol. 3, nº.2, pp. 153-167.
- Gupta, Vishel. K.; Turban, Daniel B. y Bhawe, Nachite, M. (2008): “The effect of gender stereotype activation on entrepreneurial intentions”. En: *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, nº.5, pp. 1053-1061.
- Güemes, Juan José, et al. (2011): “Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo 2010 España”. En: *I.E. Business School*, [en línea] Disponible en: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/616> [22/2/ 2014].
- Guzmán, Joaquín y Rodríguez, Mª José (2008): “Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global”. En: *Revista de Economía Mundial*, vol.18, pp. 381-392.
- Hirsch, Robert y Brush, Candida (1984): “The woman entrepreneur: Management skills and business problems”. En: *Journal of Small Business Management*, vol. 22, nº.1, pp. 30-37.
- Hughes, Karen D. y Jennings, Jennifer E (2012): *Global Women’s Entrepreneurship Research: Diverse Setting’s. Questions and Approaches*. Cheltenham/Northampton, U.K.: Edward Elgar.

- Junquera, Beatriz y Magadán, Marta (2008): *El género en la actividad empresarial: un estudio aplicado al sector cultural en España y Asturias*. Oviedo: Septem Universitatis.
- Kaufmann, Alicia E. (1996): “Tercer milenio y liderazgo femenino”. En: *Capital Humano* nº. 92, pp. 52-56.
- Kelley, Donna J.; Bosma Niels y Amorós, José Ernesto (2011): *Global Entrepreneurship Monitor 2010 Global Report*. Babson Park, Ma. Babson College and Washington, D.C.: CWBR.
- Kotter, Jhon P. (1990): “What Leaders Really Do”. En: *Harvard Business Review*, nº.68, pp. 103- 114.
- Lagarde, Marcela (1999): “Claves feministas para liderazgos entrañables”, [en línea] Disponible en <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer...true> [9/11/ 2014].
- Martín, Enrique (1997): “El grupo de discusión como situación social”. En: *Revista Internacional de Sociología* nº.79, pp. 81-112.
- Meier, Robert y Master, Robert (1988): “Sex differences and risk-taking propensity of entrepreneurs”. En: *Journal of Small Business Management*, vol. 26, nº.1, pp. 31-35.
- Minniti, Maria (2009): “Gender Issues in Entrepreneurship”. En: *Foundations and Trends*, vol. 5, nº. 7-8, pp. 497-621.
- Mitra, Reshmi (2002): “The Growth Pattern of Women-Run Enterprise: An Empirical Study in India”. En: *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol.7, nº.2, pp. 217-237.
- OCDE (1997) "Women Entrepreneurs in SMEs: A Major Force in Innovation and Job Creation" in *Synthesis of the OECD Conference*, [en línea] Disponible en: <http://www1.oecd.org> [8/12/2014].
- OIT 2004: “Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección”. En: *Actualización 2004. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo*, [en línea] Disponible en: <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf> [10/2/ 2015].
- Pallarès, Susana (1993): “La mujer en la dirección”. Tesis Doctoral, Departament de Psicologia de la Salut de la Facultat de Psicologia. Universitat Autònoma de Barcelona. Inédita.
- Pounder, James S. y Coleman, Marianne (2002): “Women-better leaders than men? En: general and educational management it stills all dependents”. En: *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, nº.3, pp. 122-133.
- Powell, Gary N y Butterfield, D. Anthony (1989): “The good manager: does androgyny fare better in the 1980?”. En: *Annual Meeting of the Academy of Management*, nº. 14, Chicago, pp. 216-233.
- Ramos, M^a Amparo (2005): *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de València.
- Rapoport, Rhona, et al. (1996): *Relinking life and work: Toward a Better Future*, New York: Ford Foundation.
- Romero, Marcial (1996): “Empresarias y autónomas. Riesgo económico e identidad femenina”. En M^a Antonia García de León, Marisa García de Cortázar y Félix Ortega (coord.). *Sociología de las mujeres españolas*, Madrid: Editorial Complutense, pp. 187-218.

- Rosener, Judy B. (1990): “Ways Women Lead”. En: *Harvard Business Review*, nº. 68, pp.119-120.
- Ruiz, José; Camelo, Carmen y Coduras, Alicia (2012): “Mujer y desafío emprendedor en España. Características y determinantes”. En: *Economía Industrial*, nº. 383, pp. 13-23.
- Ruíz, José, et al. (2010): *Mujer y desafío emprendedor en Españ*, [en línea] Disponible en: <http://www.igualdadenaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/mujery-desafio-empresarial-en-espanya-2010.pdf> [13/11/ 2014].
- Salovey, Peter y Mayer, John D. (1990): “Emotional intelligence”. En: *Imagination, Cognition and Personality*, nº.9, pp. 185–211.
- Schwartz, Eleanor Brantley (1976): “Entrepreneurship: A new female frontier”. En: *Journal of Contemporary Business*, vol. 5, nº.1, pp. 47-76.
- Snyder, Margaret (2003): “Bridging the Research Gap: A Profile of Women Entrepreneurs in Uganda”. En: *International Trade Forum*, vol. 4, nº. 22, [en línea] Disponible en: <http://www.tradeforum.org/mew/fullstory.php/aid/619> [2/1/ 2015].
- Wilson, Fiona; Kickul, Jill y Marlino, Deborah (2007): “Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education”. En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, nº.3, pp. 387-406.
- Zhao, Hao; Seibert, Scott E. y Hills, Gerald E. (2005): “The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions”. En: *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, nº.6, pp. 1265-1272.