

**“DECISIONES CADA DÍA ... ¡AVE MARÍA!”**

**PARADOJAS Y DILEMAS DE LA MUJER  
EMPRESARIA ANTE LA AUTORIDAD FAMILIAR**

**CESIP**  
**Diana L. Cordano**

**Octubre de 1999**

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### 1. LA EXPERIENCIA A SISTEMATIZAR

### 2. EL ROL DE LA ASESORÍA EN LAS RELACIONES DE AUTORIDAD

2.1 La asesoría

2.2 Otros mecanismos complementarios

### 3. PRINCIPALES CAMBIOS EN CUANTO A LA GESTIÓN DE LA MICROEMPRESARIA

### 4. PATRONES DE AUTORIDAD EN LA FAMILIA Y CAMBIOS PRODUCIDOS POR LA INTERVENCIÓN

### 5. LOS APRENDIZAJES OBTENIDOS

## INTRODUCCIÓN

Es común afirmar que un proyecto o programa de desarrollo no puede hacer abstracción de las condiciones sociales y familiares en las que están inmersas las participantes. En el trabajo de asesoría empresarial a mujeres de sectores populares esta frase ha adquirido para nosotros particular relevancia. La manera en que las mujeres se relacionan con sus familias, cómo interpretan y llevan a cabo su rol de empresarias y, principalmente, la forma en que manejan sus propias decisiones, son preocupaciones que nos han acompañado durante todo el año que duró la intervención.

El objetivo del proyecto era propiciar el desarrollo empresarial de las mujeres en condiciones de equidad. Nuestra propuesta integraba acciones para el desarrollo de las habilidades en la gestión empresarial, con el fin de buscar instrumentos adecuados para la mejoría en el desempeño de las mujeres en su entorno económico. Asimismo, considerando el problema de la sobrecarga de trabajo de estas mujeres, incluyó un objetivo específico para mejorar las condiciones en su entorno familiar. Así pues, existió de antemano el convencimiento de que el trabajo no se debía constreñir al campo de las recomendaciones técnicas de gestión empresarial. De a pocos, sin embargo, y ya en el terreno de la ejecución del proyecto, nos fue ganando la certeza acerca de la estrecha relación que existe entre el desempeño empresarial de las mujeres y ciertas condiciones en su entorno familiar relacionadas con el poder.

En efecto, las empresarias se enfrentan diariamente a un conjunto de problemas que exigen respuestas y alternativas cada vez más rápidas. Muchas de ellas han desarrollado la capacidad para ir tomando decisiones, a partir generalmente de la intuición y la experiencia. Sin embargo de manera especial las empresarias que tienen parejas, tienen que negociar con él antes de tomar decisiones acerca de la empresa; algunas carecen de este manejo y en esos casos la opinión del marido es la que prevalece. El problema planteado es complejo ya que tiene relación con la asignación tradicional de roles de género, con identidades puestas en tela de juicio (frente a un desempeño empresarial exitoso de la mujer, por ejemplo) y con los niveles de autoestima de la mujer.

En nuestro trabajo de asesoría a mujeres, la autoestima (1) es de gran importancia pues es la medida que explica su predisposición a encarar cambios en su gestión como empresaria. Pero la autoestima pasa por el reconocimiento que tienen de su trabajo otros miembros de su familia; y un justo reconocimiento se basa en la idea de que las personas, sin importar el sexo, tienen iguales posibilidades y capacidades para tomar decisiones y asumir responsabilidades<sup>1</sup>.

Si tales condiciones no están presentes, la persona tendrá dificultades para reconocer sus atributos positivos y sus potencialidades. Una baja autoestima se expresa generalmente en una débil motivación para incorporar nuevos conocimientos y, más aún, inhibe el desarrollo de cualidades como la creatividad, la planificación, la persistencia y la audacia; todas necesarias para enfrentar con éxito los retos de un mercado cada vez más exigente.

---

<sup>1</sup> La autoestima es una disposición permanente según la cual nos enfrentamos con nosotros mismos. Forma parte de un sistema fundamental a través del cual ordenamos nuestra experiencia, y surge tanto de nuestra evaluación personal como de la percepción que otros tienen de nosotros. A partir de ello establecemos conclusiones valorativas de nuestra persona.

A través del trabajo fuimos partícipes de este tipo de problemas, que atravesaban los objetivos técnicos empresariales. En ese sentido la naturaleza de la asesoría era apropiada y se adecuaba para ir definiendo mecanismos de apoyo hacia la autoafirmación de las empresarias. A través de ésta se fue generando un proceso de reflexión no sólo acerca de los instrumentos técnicos necesarios para el impulso del negocio sino también del valor que se le da al trabajo de la mujer, la participación de los otros miembros de la familia, la importancia de compartir actividades en el grupo familiar. Y lo que para nosotros fue central: la asesoría haya permitido que las microempresarias ganen mayores márgenes de autonomía y decisión.

Aparecieron entonces pistas a explorar acerca de la asesoría y su rol en el tema de las relaciones de poder. Nos interesa tener un mejor conocimiento y profundizar acerca de cuáles fueron los mecanismos que a través de las asesorías favorecieron cambios de actitudes referidos al ejercicio de la autoridad tanto de la microempresaria como de otros miembros de la familia. Esta fue la **pregunta eje** que guió el proceso de sistematización.

Es también interesante desarrollar algunos paralelos entre contextos sociales distintos, ya que el proyecto tuvo lugar en zonas urbanas y rurales del país. La experiencia nos reportó diferencias en cuanto al desempeño de las mujeres y el comportamiento de las familias, en especial en la toma de decisiones. Si bien es un resultado casi previsible consideramos interesante precisar cuáles y porqué se dan estas diferencias a la luz de los contextos sociales.

El rol de la asesoría y las relaciones de poder es un tema nuevo; la estricta lectura de lo que aconteció nos indica que no existieron estrategias predefinidas y que los mecanismos se fueron construyendo en la práctica. Pero del proceso ensayo-error se puede sacar en limpio propuestas más consistentes que permitan una intervención más adecuada a fin de que las microempresarias manejen, bajo mejores condiciones, la conducción de su empresa.

Al final de esta sistematización hemos reforzado nuestro convencimiento de que las asesorías produjeron efectos positivos para cuestionar las relaciones de poder al interior de la familia, y que ello ha servido para que las mujeres desarrollen sus cualidades empresariales.

Nuestro interés es que la presente sistematización pueda beneficiar a otras instituciones que trabajan en esta línea, sugiriendo algunas pautas a tener en cuenta al momento de diseñar proyectos de intervención con mujeres empresarias. Igualmente, queremos dejar señalados algunos de los problemas que hay que enfrentar para crear condiciones equitativas de género.

## **La Metodología**

El término "sistematización" no es de ningún modo nuevo en el medio de la promoción popular; sin embargo al indagar un poco sobre su significado se descubre que tiene distintas acepciones. Uno de los logros del taller al que fuimos convocados con el fin de sistematizar nuestra experiencia fue ponernos de acuerdo sobre qué entenderíamos en común por sistematización. Creo no equivocarme cuando digo que la propuesta metodológica fue muy sugerente para las que asistimos, y que se crearon muchas expectativas acerca del trabajo que nos disponíamos a realizar. Al término de la reunión todas teníamos una idea aún vaga del objeto de nuestra sistematización; pero estábamos seguras de que se trataba de algo diferente a un ordenamiento del proyecto, a una evaluación o a un estudio.

Se nos había hablado de la experiencia como un proceso generado a partir del proyecto, que no necesariamente tenía que coincidir con éste aunque representara “su partida de nacimiento”. No hubo más que decir, estaban planteadas las condiciones para poner en marcha un trabajo interesante que tenía la cualidad de estimular vivamente nuestra imaginación. Empezamos a tejer (... y destejer) nuestra “frazada” de sistematización. Todo ello sucedió hace cinco meses.

El primer paso fue ajustar el proyecto inicial; un primer esbozo ya había sido discutido con la facilitadora. Con su apoyo fue tomando forma la experiencia que queríamos (necesitábamos) sistematizar. En nuestro caso, como ya se señaló, teníamos un interés particular hacia el asunto del poder en la esfera familiar y su influencia en el trabajo de asesoría empresarial a las mujeres. En este momento del proceso contamos también con las valiosas sugerencias del personal directivo del CESIP que ayudaron a perfilar nuestro proyecto. Una de las lecciones que hemos aprendido a través de este encuentro con la sistematización es que un proyecto elaborado con rigurosidad es el mejor aliado para poder continuar un trabajo de esta naturaleza, especialmente cuando surge la fatiga y el desconcierto.

El segundo momento del trabajo de sistematización fue la reconstrucción de la experiencia. Con un esquema en mano y con una pregunta (pregunta eje) pegada en nuestro escritorio, vaciamos los anaqueles. Sin embargo, cual no sería nuestra sorpresa cuando después de revisar informes, fichas, testimonios encontramos muy poco datos acerca de nuestro tema. ¿Qué había pasado? Durante el taller la facilitadora ya nos había alertado al respecto; es posible, dijo, que la experiencia haya pasado tangencialmente a nuestro proyecto formal y que sin embargo existan datos anotados “al margen” de los informes y en los archivos mentales. Con esta explicación nos dispusimos a dar una nueva lectura a los materiales, a mirar fotos, escuchar cassettes... a recordar. En este momento fue muy importante el apoyo de los consultores que trabajaron asesorando a las microempresarias, tanto en Comas como en Huancayo. Ellos también guardaban impresiones valiosas que pudieron ser “reflotadas” a través de la discusión y de la lectura conjunta de los materiales.

Una nueva reunión con la facilitadora nos señaló etapa a la que ingresamos. Era el momento de colocar la experiencia en el paredón de las preguntas; preguntas de diferente naturaleza; conceptuales, de cambio de actitud, de características de los participantes, de los mecanismos puestos en juego ante las relaciones de poder. La atención a todas ellas permitiría brindar una respuesta cabal a nuestra pregunta eje. Luego de cumplir con esta etapa y al redactar este trabajo en “clave de comunicación” sentimos que hemos recuperado una experiencia que había pasado desapercibida en los informes de trabajo y que sin duda se hubiera perdido como tantas otras que no gozan de la oportunidad de ser sistematizadas.

Quisiéramos, para terminar esta parte, expresar nuestra gratitud al Fondo de Equidad de Género del ACDI, institución auspiciadora de nuestros trabajos, al CESIP que acogió con interés el tema de nuestra preocupación, a los asesores que nos acompañaron, al SEPAR que fue la institución contraparte en Huancayo; y especialmente a Mariluz Morgan por sus indicaciones siempre precisas y oportunas; ella tuvo además la virtud de imprimir un sello de calidez humana al impersonal aunque eficiente sistema Internet.

## 1. LA EXPERIENCIA A SISTEMATIZAR

La experiencia tuvo su origen en el proyecto de la institución CESIP **“Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión empresarial para mujeres de sectores populares”**, desarrollado en Comas y en el Valle del Mantaro entre Abril de 1998 y Marzo de 1999.

El proyecto se proponía asesorar a mujeres empresarias para una gestión más eficiente que redunde en su desarrollo personal y laboral. En Comas, las beneficiarias eran en su mayor parte comerciantes y, en menor medida, propietarias de negocios de servicios y de fabricación (confeccionistas). En el Valle del Mantaro se asesoró a mujeres que trabajan en el procesamiento de granos andinos (partido y molido de máchica, morón, maca, etc.). La mayor parte de ellas está organizada en el Comité de Mujeres Agroindustriales del Centro (COPAC).

Luego de un trabajo de identificación de las microempresarias participantes y de acuerdos de compromisos con cada una de ellas para el cumplimiento de su respectivo plan de mejoras, se iniciaron las asesorías, que cubrían distintos aspectos de la gestión empresarial. Los principales temas abordados fueron los registros contables, los regímenes tributarios, los costos de producción, el mercadeo, los inventarios y los perfiles de inversión. Algunas reflexiones generadas en torno a estos temas fueron un enlace para abordar otros aspectos de las relaciones de género y la situación de la mujer microempresaria en la familia y en la sociedad. De manera más específica, en talleres de capacitación, se trabajarían más adelante los temas de familia y género<sup>2</sup>.

Las asesorías se realizaban a través de charlas e intercambio de información, utilizando para ello diferentes ayudas como papelógrafos, dibujos y esquemas. Además, las participantes recibían materiales de refuerzo sobre cada tema desarrollado. Así se iba revisando y acordando con la microempresaria la forma más adecuada de llevar los registros y controles empresariales así como la estrategia de comercialización.

Concluida la asesoría se dejaban compromisos para que ellas pongan en práctica las recomendaciones planteadas y discutidas en la sesión. Para la reunión siguiente, las participantes debían presentar sus avances y dificultades para cumplir con estas tareas. Todo ello se iba anotando en un registro de asesorías.

Adicionalmente se desarrollaron talleres de capacitación a los que fueron invitados especialistas en los diferentes temas. La capacitación fue planteada como un complemento al trabajo de la asesoría. Cabe señalar que estos talleres tuvieron resultados diferentes. Por un lado la asistencia de las microempresarias no era numerosa a pesar del cuidado que se tenía para la convocatoria; los motivos fueron varios y entre ellos queremos destacar la escasa seguridad y autonomía de algunas mujeres para decidir su participación. Pero por otro, estos espacios significaron la oportunidad de conocer y entablar relaciones con otras mujeres, sus pares empresarias. Según los testimonios recogidos en evaluaciones posteriores esta experiencia fue muy significativa para el desarrollo empresarial y personal de la mayoría.

---

<sup>2</sup> Género es un término que da cuenta del proceso de construcción de las identidades masculinas y femeninas sobre la base de las diferencias sexuales. Comprende las múltiples dimensiones de la existencia humana desde las materiales hasta las simbólicas que ordenan las relaciones en una sociedad determinada de manera desigual o jerárquica. Por ser una categoría histórica y relacional abre la posibilidad de construir relaciones más simétricas entre los sexos.

Desde el inicio de la ejecución del proyecto se pudo apreciar que algunas de las participantes no gozaban de las mismas condiciones para su desarrollo empresarial, por razones vinculadas al ejercicio de la autoridad en el hogar. Hubo por ejemplo microempresarias que no ingresaron al proyecto porque los maridos eran renuentes y temerosos, a pesar de que ellas en un primer momento habían aceptado intervenir. En otros casos por motivos similares no asistían a los talleres de capacitación o a otros eventos, como se dijo.

Lo más relevante fue corroborar que los avances de las microempresarias estaban también condicionados a la situación de poder al interior de su hogar. Cuanto mayor era el problema relacionado con la toma de decisiones con la pareja y hasta con algunos hijos, menor era la disposición de las mujeres para atender y poner en marcha las herramientas de gestión empresarial. En efecto, al plantearse por ejemplo nuevos criterios para el funcionamiento empresarial, estas mujeres se mostraban vacilantes y muy dudosas, prácticamente anuladas para tomar decisiones y poner en práctica los conocimientos desarrollados en las asesorías. De acuerdo al diagnóstico, muchas de ellas solían delegar en su pareja el manejo de los aspectos de control del negocio, tributación y en general aquellos que requieren un mayor nivel de conocimiento técnico. Ello agregaba una cuota de dificultad para que ellas asumieran decisiones e intentaran cambios en la gestión de la empresa.

Algunas de las microempresarias tenían también dificultades para salir del negocio - que es generalmente el mismo lugar de la vivienda- y atender asuntos concernientes a la empresa. Por tal motivo fueron perdiendo oportunidades interesantes de mercado y de nuevas experiencias y conocimientos. Estas dificultades obedecían a una oposición directa o indirecta del marido pero también a su propia costumbre y escasa capacidad para decidir.

Mediante las asesorías se empezó a motivar la participación de las mujeres estimulándolas para mejorar su gestión empresarial. De hecho muchas mujeres, a pesar de las dificultades antes señaladas, pudieron remontar los problemas y empezaron a tomar decisiones en la empresa. En otro grupo que no enfrentaba estos problemas o que los tenía en menor grado, la intervención reafirmó su desempeño empresarial y personal. Por último algunas mujeres no lograron superar sus limitaciones y terminaron con un bajo estándar o abandonando el proyecto.

La posibilidad de ingresar a los hogares fue una oportunidad para motivar la participación de otros miembros de la familia: parejas e hijos. La presencia de las asesoras en el hogar fue suscitando interés y expectativa de manera tal que algunos expresaron su interés de participar. De hecho nosotras mismas empezamos a estimular directamente este interés recomendando, por ejemplo, que los materiales de capacitación fuesen leídos no sólo por la microempresaria sino también por su pareja y los hijos mayores.

El trabajo empezó entonces a ofrecer con mayor claridad un reto y un blanco más definido: la afirmación de la autonomía de las mujeres para la toma de decisiones en el campo empresarial, que supone la capacidad de las microempresarias de identificar alternativas frente a un problema del negocio y de elegir y poner en práctica aquélla que consideran la más viable, acertada y oportuna, sin que medien presiones externas y arbitrarias.

Con algunos conceptos referidos a autoridad y género, y con la experiencia de promoción que nos apoyaba, se fueron poniendo en práctica algunas acciones a fin de generar cambios sobre determinadas formas de autoridad refinadas con las

relaciones equitativas de género. En lo que sigue trataremos de dar cuenta de nuestra experiencia.

#### ◆ **Breve descripción de las participantes**

Los siguientes párrafos describen ciertas características de las personas que recibieron asesoría en el proyecto. Se han privilegiado aquellas relacionadas al tema del ejercicio de poder en la familia y los cambios de actitud producidos como resultado de la intervención.

Un primer elemento importante es la condición de la microempresaria en tanto conductora de negocio o perteneciente a empresa familiar.

Las mujeres **conductoras** son aquellas que dirigen la actividad empresarial desde la planificación de actividades, pasando por la ejecución hasta la evaluación de las mismas. Pueden ser mujeres solas o con cónyuge; aunque en este último caso el marido generalmente trabaja en una actividad laboral fuera del negocio.

Las mujeres de **empresas familiares** son corresponsables de la dirección de la empresa conjuntamente con el marido. En este tipo de empresa suele producirse una división de trabajo en la que varón y mujer desempeñan diferentes tareas. Generalmente, los varones se ocupan de las que ocurren fuera del hogar y las mujeres, de las que ocurren dentro.

En términos generales las conductoras mostraron un mayor grado de autonomía en sus decisiones que las mujeres de empresas familiares. Tenían capacidad de aplicación de criterios propios, desarrollados a partir de su experiencia en la dirección. Si bien estaban dispuestas a consultar algunos aspectos del manejo empresarial con su familia, eran ellas las que tenían la última palabra.

Las mujeres de empresas familiares presentaron mayores limitaciones para una toma de decisiones compartida con la pareja. Generalmente supeditan muchas de sus decisiones, lo cual les resta flexibilidad para aprovechar oportunidades del mercado y de otros agentes económicos. Es importante sin embargo señalar que esta situación está condicionada al contexto sociocultural y también a las variables edad y nivel educativo. Como se verá, algunas mujeres de empresas familiares del Valle del Mantaro presentaban una dinámica de toma de decisiones compartida con su pareja.

Entre las mujeres conductoras, las que mostraron un mayor margen de autonomía y capacidad para ir ejercitándola fueron, de manera general, las mujeres solas (solteras, viudas o separadas), que evidentemente cuentan con las ventajas propias de su condición para asumir y sostener sus decisiones.

Por otro lado, y especialmente en el grupo de conductoras, identificamos mujeres que atravesaban por un momento muy especial, al que caracterizaremos como de "crisis familiar de transición". Efectivamente, durante las asesorías y en el cumplimiento de sus compromisos ellas mostraban mucho temperamento empresarial (audacia, constancia, capacidad de riesgo) y eficiencia, pero paralelamente sostenían fuertes conflictos familiares que las afectaba personal y empresarialmente. Tales conflictos se expresaban en comportamientos cíclicos de trabajo arduo y agotamiento, de vitalidad y depresión. Son mujeres que experimentan duramente las resistencias de sus parejas ante la inseguridad que les provoca a éstos su mayor autonomía e independencia.

Además de la condición de conductoras o integrantes de empresas familiares se prestó especial atención al nivel educativo y a las edades de los cónyuges. Una revisión de los datos recogidos en la etapa del diagnóstico muestra que un nivel educativo más alto del varón está asociado a una toma de decisiones unilateral. Del mismo modo sucede cuando la diferencia de edades de los cónyuges es grande y a favor del varón.

Complejizando un poco el análisis hemos notado a partir de esta experiencia que cuando se trata de una empresa familiar y el marido tiene mayor nivel educativo o más edad es él quien toma de manera general las decisiones principales. Otra situación ocurre cuando ella es conductora, ya que el nivel educativo es menos influyente para la toma de decisiones. En esos casos nos encontramos con mujeres con un menor nivel educativo que el marido pero que gozaban de autonomía en sus decisiones. En cambio es interesante observar que, contradictoriamente, cuando ella tiene niveles educativos similares o superiores algunos varones tienden a inmiscuirse o interferir más en las decisiones de la conductora. Esta situación fue observada tanto en Comas como en Huancayo, y corresponde a los casos de familias en crisis de transición.

Desde otra entrada, podemos presentar a las microempresarias y sus familias según la zona en que viven. En el Valle del Mantaro la mayoría de las familias asesoradas eran semirurales, en segundo lugar campesinas y por último urbanas (de la ciudad de Huancayo). Posiblemente esto explique por qué se encontraron ejercicios de autoridad diferenciados y contrapuestos: algunos más democráticos y otros más unilaterales.

A través de diversos estudios se tiene conocimiento del aceptable nivel de autonomía de las mujeres campesinas de la zona centro. Dicha situación se ha intentado explicar por la migración de los varones a otras regiones expulsados por la desocupación y más recientemente por la violencia política. En tal situación las mujeres tuvieron que ejercer solas la conducción de la parcela familiar asumiendo las decisiones necesarias para su sostenimiento.

Ellas también supieron aprovechar otros espacios que las han ayudado en su desarrollo personal, empresarial y político; un ejemplo importante es la participación organizativa y política de las mujeres del Valle Central así como su experiencia en la comercialización de productos agropecuarios. Este conjunto de factores explica la presencia de mujeres conductoras con amplios márgenes de autonomía en la gestión de su negocio.

Sin embargo a través de las visitas a las microempresas hemos sido testigos de que existen también mujeres que dependen notoriamente de sus maridos para tomar decisiones en sus negocios y son restringidas en su participación en actividades de diferente índole<sup>3</sup>.

En el valle central tal situación no corresponde necesariamente a las empresas de conducción familiar, como sí se observó en Comas. En efecto, hubo muchas empresas de este tipo donde ambos cónyuges tienen un afiatado sistema de toma de decisiones. De nuestra experiencia podemos plantear que las situaciones de mayor dominancia tienen que ver principalmente con el menor

---

<sup>3</sup> Al respecto se tiene conocimiento los márgenes de autonomía de las mujeres a los que nos referimos líneas atrás se vieron restringidos al regresar los varones dotados con otros manejos, experiencias y conocimientos, haciendo perder a las mujeres el status logrado en su familia y en su comunidad.

acceso de las mujeres a la educación y a otros recursos de capacitación así como también a una pronunciada diferencia de edades que pone a las mujeres en desventaja frente al marido.

En Comas, por otro lado, las familias de las microempresarias están insertas en un contexto urbano popular de crisis económica. Muchas de ellas son migrantes asentadas desde hace años en el distrito que han logrado un aceptable nivel de crecimiento empresarial. Dependiendo del lugar de origen presentan características de mayor o menor tradición autoritaria, aunque al respecto no tenemos sino algunas percepciones no confirmadas. Podemos afirmar, sin embargo, que al igual que las mujeres de la zona urbana de Huancayo, el mayor acceso a la educación y a otros recursos les confiere mayores posibilidades para cuestionar formas tradicionales de poder al interior de la familia. En los casos de mujeres de familias en crisis de transición su mayor nivel educativo si bien les reporta mayores resistencias por parte del marido, también les ofrece un margen más amplio para negociar con él.

Finalmente, es importante señalar que en el diseño original del proyecto se planteaba de antemano esta diferencia de potencialidades entre mujeres conductoras y de empresas familiares, por ello se optó por un trabajo más sostenido con las primeras. Desde esta perspectiva se empezó el trabajo en Comas pero no en Huancayo, donde la dificultad de ubicar a las conductoras era mayor debido a las distancias geográficas. Consideramos que la experiencia en Comas fue un acertado punto de partida, ya que además de ayudar a que nos posicionemos mejor en la tarea de asesoría dio pie para empezar a constatar y analizar ciertas características relacionadas al tema del poder. Las mujeres conductoras, en mayor o menor grado, trataban de poner en práctica los aprendizajes obtenidos; de hecho existían buenas condiciones para que ejerzan la toma de decisiones en su empresa y en su vida personal.

Cuando más adelante incorporamos mujeres de empresas familiares, se hicieron visibles las diferencias entre ambos grupos respecto a la toma de decisiones, con las características que ya se han señalado. Sin embargo al trabajar conjuntamente con ambos grupos pudimos mostrar a las de menor autonomía modelos de relaciones más equitativos en lo que respecta a la autoridad.

## **2. EL ROL DE LA ASESORÍA EN LAS RELACIONES DE AUTORIDAD**

En este acápite abordaremos la situación de autoridad en las familias de las microempresarias y los mecanismos puestos en juego a través de las asesorías que resultaron en ciertos cambios de actitudes en términos de una toma de decisiones más autónoma o compartida.

Es importante distinguir entre estos mecanismos los siguientes:

- La asesoría
  - En gestión empresarial
  - En relaciones familiares
- Otros Mecanismos:
  - Los grupos focales

- La estrategia de inclusión de otros miembros de la familia en las asesorías
- Los talleres de capacitación como actividades complementarias a las asesorías

## 2.1 La asesoría

En las asesorías para la **gestión empresarial** se pusieron en marcha acciones diferente tipo: por un lado, de transmisión de conocimientos, que apuntan a la inteligencia cognitiva, con especial referencia a los temas básicos de la gestión empresarial. También, aunque de manera menos estructurada, los asesores pusieron en juego actitudes y comportamientos con el fin de propiciar el desarrollo de la confianza de la microempresaria y motivarla a la acción brindándole estímulo y reconocimiento por los logros alcanzados. Esto último estaba dirigido al campo de inteligencia emocional. Se procuró en las asesorías mantener un balance o equilibrio entre ambos mecanismos, considerados claves para el desarrollo de la microempresaria.

En primer lugar, fue para nosotros muy importante conocer la situación de la empresaria y el entorno familiar en el que se desarrollaba. Las conversaciones iniciales, en las que también participaron algunas de las parejas contribuyeron a este propósito. Más aún, nos dieron una primera pista para empezar a definir el tipo de familia con el que se iba a trabajar<sup>4</sup>.

El diagnóstico también ayudó a situarnos en el tema. Consistía en una guía de preguntas que incluía variables referidas a la toma de decisiones en las diferentes actividades de la empresa. A partir de este trabajo se fueron identificando los espacios en que mujeres y varones suelen asentar su capacidad de decisión. Por ejemplo, en el caso de las empresas familiares, las mujeres en las ventas detrás del mostrador y los varones en las negociaciones con los proveedores y el llenado de los registros.

Luego de identificar las áreas críticas de la gestión empresarial de las mujeres, se elaboró con cada una de ellas un plan de mejoras que fue la base para definir al apoyo técnico del proyecto. Algunas enfatizaban la necesidad de empezar trabajando en los registros. Para otras, era urgente el mercadeo o el inventario. Cabe resaltar que, en un primer momento, estuvieron ausentes como tema de su interés, las relaciones familiares y sus implicancias en la gestión del negocio. Son aspectos que usualmente no se relacionan en un primer momento.

Quisiéramos señalar un matiz importante del proyecto: nuestro quehacer no se centraba en el tema de la gestión de la empresa sino en la persona que estaba mejorando su gestión. La gestión empresarial de la microempresaria no era un fin sino un medio para lograr que las mujeres se desarrollen, recobren la confianza en sí mismas y logren mayores niveles para la negociación no sólo empresarial sino también en el ámbito familiar. Así se fomenta su desarrollo personal.

La actitud de los promotores durante las asesorías fue de escuchar –o procurar escuchar- con paciencia lo que cada empresaria quería decir o manifestar; hablar lo menos posible con términos técnicos; apoyarse en

<sup>4</sup> Sobre los tipos de familia, los sociólogos identifican principalmente dos: la familia autoritaria o patriarcal y la democrática o compañera. También para nuestro medio se aprecia una forma familiar sui géneris a la que se ha denominado destructora o “machista”. (Sara Lafosse Violeta: ¿Hacia dónde va la familia? En Revista Páginas 140, 1996).

dibujos, especialmente con las mujeres rurales de bajo nivel educativo. La idea era romper con el esquema del profesional que imparte conocimientos y del participante que desconoce o es ignorante frente a un tema.

En realidad todos esos recursos han sido usados desde hace años a través de la metodología de la educación para adultos Poniéndolos en práctica con este grupo de microempresarias, y también con sus parejas, encontramos una “llave” que sirvió para darle un cariz distinto a nuestra intervención y que nos permitió ingresar a su mundo privado, donde se ubican las relaciones de género más sustantivas.

De una u otra manera todos los que acompañaron la experiencia habían tenido experiencia previa en la promoción de grupos humanos, aunque su diferente formación confirió algunos matices al trabajo de asesoría<sup>5</sup>. En algunos más que otros existía la tendencia a priorizar la empresa y centrarse en el aspecto técnico, que como se dijo, no era el objetivo principal del proyecto. Por ello, en el avance del trabajo fue preciso ir remarcando la finalidad del mismo, ajustar los métodos y sintonizar los diferentes estilos, y también socializar los conocimientos sobre gestión empresarial; todo con ello con la mira puesta en el desarrollo integral de las participantes.

Es interesante mencionar que, en una ocasión, uno de los consultores dijo lo siguiente: *“antes yo me impacientaba cuando las mujeres querían contarme sobre su vida, y pensaba: yo no soy psicólogo, no he venido a hablarles de eso y sentía que me estaban haciendo perder el tiempo. Sin embargo, la experiencia y sobre todo, los tropiezos frente a las barreras que nosotros mismos íbamos levantando, nos ayudaron para evaluar y cambiar nuestras metodologías y nuestro estilo de trabajo”*.

Pero además en las asesorías entraron a tallar otros aspectos. Por ejemplo la importancia de mantener una continuidad y un seguimiento de los progresos desencadenados. Nos dimos cuenta de que, cuando se incumplía con los horarios o cuando se cambiaban las fechas, se producía un decaimiento del ritmo alcanzado. Esto afectaba particularmente a las mujeres con mayores niveles de inseguridad o que estaban atravesando problemas de crisis transicional.

Es importante observar y mencionar los cambios que se van produciendo a partir de la intervención. Notamos que los comentarios que hacíamos -o no hacíamos- cuando se había cambiado algo; por ejemplo un arreglo de estantes, un ambiente más adecuado, mayor orden, tenía un efecto sobre las empresarias. Ellas se mostraban muy receptivas a nuestra opinión, expresaban su complacencia cuando se las felicitaba y, además, las ayudaba a pensar en la posibilidad de otros cambios en su empresa a corto o a mediano plazo, a trazarse nuevas metas, a seguir motivadas. El mérito al esfuerzo y el reconocimiento justo - no artificioso - podrían parecer acciones triviales pero no lo son pues, como se ha visto, generaron algunos cambios positivos. Muchas veces no somos suficientemente conscientes de estos efectos.

Un aspecto que consideramos muy importante se refiere a los compromisos que se asumían luego de concluida la asesoría; estos podían ser de diferente

---

<sup>5</sup> A excepción de la responsable del proyecto, formada en las ciencias sociales, todos los consultores tenían formación técnica: administradores, contadora e ingeniera alimentaria.

índole, como elaborar el plan de mercadeo o los libros de caja, llenar los formularios para los pagos a la administración tributaria, realizar el inventario, etc. Todos ellos representaban para las microempresarias un reto que las estimulaba a esforzarse y que, luego de cumplido, mostraban orgullosamente como expresión de sus avances.

Consideramos que un punto muy importante de los mecanismos para abordar el tema de la autoridad descansó en las asesorías en gestión empresarial y en el estilo de acercamiento que se trató de poner práctica. Era evidente que necesitábamos manejar conceptos técnicos y transmitirlos en diferentes campos, el cómo hacerlo era lo medular.

Se desprenden de las líneas anteriores algunas pautas que se tuvieron en cuenta en el diseño de la asesoría: el estilo dialogante que permitió el desarrollo de la confianza, los reconocimientos, no descuidar el ritmo de las visitas a cada una de las empresarias. Hay que destacar también la necesidad de individualizar los casos y de tomar en consideración que cada empresaria es una historia de vida diferente, que las estructuras familiares pueden ser distintas y, por ende, las relaciones de género, y que todo ello tiene influencia en la manera en que desarrollan su gestión empresarial.

Lo anterior explica las razones por las que los ritmos de avance son distintos y cuánto podemos esperar de cada una de las asesoradas. Estas consideraciones básicas integradas a la asesoría técnica han constituido un arma importante para la generación de cambios de actitudes y comportamientos.

Un segundo mecanismo fueron las asesorías en **relaciones familiares**. Al comienzo fueron introducidas conjuntamente con algunos de los temas de gestión empresarial, aunque luego a requerimiento de las asesoradas, se las empezó a abordar como un tema particular. En estas asesorías mereció especial atención la situación de mujeres en procesos de crisis familiar.

El diálogo que se suscitaba durante las asesorías facilitaba que las mujeres volcaran en nosotras sus dudas, desconciertos, alegrías y tristezas de una manera espontánea.

Evidentemente los temperamentos y personalidades son distintos. A algunas, ávidas de comunicación, no les era nada difícil hacernos confidentes de los problemas con que tenían que lidiar en su condición de mujeres. Uno de ellos, precisamente, se relacionaba con el tema del poder y la toma de decisiones en su hogar. Para otras era más difícil, aunque después de un tiempo podían también sentir la necesidad de hacer referencia a su vida familiar y su relación con la gestión empresarial y su situación como mujer. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que los procesos no deben forzarse; hubo algunas mujeres reticentes a compartir aspectos de su vida personal y familiar. En estos casos sería recomendable no hacerlo y respetar los espacios que nos están velando, así como aprovechamos aquellos que otras personas nos van cediendo.

Respecto al grupo de mujeres conductoras que estaban atravesando por fuertes conflictos familiares que las afectaban personal y empresarialmente, se las apoyó principalmente escuchándolas y alentándolas para que pongan en marcha las mejoras en su empresa así como para que sostengan sus

puntos de vista. Corroboramos que, al recibir este apoyo, las mujeres pudieron desempeñarse con mayor seguridad y optimismo.

En las sesiones se tocaban temas referidos a la división sexual de trabajo, a las distintas formas de toma de decisiones en la familia (autoritaria, irracional, democrática), a los tipos de familia (patriarcal, igualitaria, destructora), a las crisis familiares. Sobre este último aspecto se conversaba con las participantes así como con sus parejas, acerca de las características particulares de las familias de mujeres microempresarias. El hecho de que ellas ayuden a sostener la economía doméstica, sumado a que posean actitudes especiales no tradicionales de iniciativa, afán de logro y capacidad de riesgo va generando nuevas condiciones que presionan hacia la readecuación de una estructura familiar tradicional. Estos temas se dialogaban durante las asesorías, poniendo énfasis en aquellos aspectos que eran más pertinentes a la situación de la pareja o familia. Planteamos también que esta readecuación es parte de un proceso que no es fácil ni rápido, y que en ese tránsito toman lugar las crisis familiares, que no son necesariamente de ruptura sino de transición<sup>6</sup>.

En este punto cabe mencionar que al inicio del proyecto se operó una división de trabajo sin mucha discusión. En efecto, la socióloga asumió estas asesorías de familia mientras que los otros asesores se encargaron de las asesorías técnicas de gestión. Luego de los talleres de capacitación se notó un cambio, principalmente en las consultoras mujeres, y una mayor predisposición para insertar las asesorías sobre relaciones familiares en el trabajo o interesarse en estos temas. Es posible que en las mujeres que trabajan en promoción opere una identificación de género que de manera más rápida las vuelve atentas a este tipo de situaciones; quizás por eso mismo les pareció importante discutir y manejar algunos conceptos que ayudan a reflexionar y analizar las relaciones de género y su nexos con la gestión empresarial.

Queremos señalar que era importante para nosotras guardar un equilibrio en los tiempos otorgados a las asesorías en gestión empresarial y las relaciones familiares. El proyecto tenía metas concretas (por ejemplo, el número de asesorías en inventarios, contabilidad, costos, etc.) y era de interés de las empresarias avanzar en estos aspectos. De allí que, durante la asesoría, era necesario ir midiendo los tiempos para no extendernos demasiado en un aspecto descuidando otro.

A partir del presente trabajo de sistematización comprendemos que las dificultades en el logro de este equilibrio obedecen en parte a no haber diseñado temas claves de asesoría en gestión empresarial que, al mismo tiempo, sirvan para hacer referencia a las relaciones de género; por ejemplo el mercadeo y la socialización de las mujeres (capacidad para interrelacionarse en sociedad) o el tema de los costos y la baja valoración que se da al trabajo de la mujer, entre otros. Sobre este punto consideramos que existe un campo muy interesante de trabajo que sin lugar a dudas podría contribuir a mejorar la intervención de los proyectos dirigidos a microempresarias.

---

<sup>6</sup> Muchos de los contenidos de estas asesorías forman parte de los Talleres de Relaciones Familiares que desde hace tres años vienen realizando para diferentes instituciones, entre ellas el CESIP, la encargada de la presente sistematización con la socióloga Violeta Sara Lafosse y la abogada Cecilia Aldave.

## 2.2 Otros mecanismos complementarios

La realización de **grupos focales** fue muy importante. Estos consistían en reuniones con pequeños grupos de mujeres y varones, maridos de las microempresarias. La metodología facilitó que las personas manifestaran libremente sus opiniones respecto a su visión de familia, la división de trabajo, el tema del poder y las resistencias como producto de una ideología tradicional<sup>7</sup>. Para los fines mencionados se elaboró previamente una guía de temas flexible que procuraba sin embargo respetar un orden general que ayude a la fluidez de la conversación. Luego en el desarrollo de la sesión (que duraba aproximadamente dos horas), se establecían ciertas pautas generales sin menoscabo de que los participantes se sintieran en libertad de tomar la palabra cuando tuviesen alguna idea o reacción frente a los temas que se iban planteando o a las opiniones que otros iban dando. Se insistió en que no existían opiniones buenas o malas, y que el rol de la persona encargada de conducir el grupo focal no era de dirimencia sino de facilitación, con el propósito de que se desarrolle una dinámica grupal ágil que facilite la expresión de sus opiniones.

Los resultados ayudaron a tener un perfil más aproximado de las relaciones de género en las familias de las microempresarias. Por ejemplo, apreciamos que los varones de Comas eran más distantes y desconfiados respecto de las asesorías, mientras que los de Huancayo se mostraron más permeables, dispuestos a apoyar cambios en la gestión empresarial de las mujeres e incluso a participar en ellos. Cabe señalar, sin embargo, que a la reunión no asistieron los maridos que tenían comportamientos más autoritarios en su familia.

Un aspecto relevante que derivó específicamente del grupo focal de varones Huancayo fue la constatación de que el desarrollo de sus empresas y, posiblemente, su éxito está asociado a una relación de pareja más equitativa y armoniosa, al hecho de haber trabajado juntos desde que se casaron y de tener una dinámica de toma de decisiones compartida. Esto es especialmente importante porque fue identificado y señalado por los mismos participantes.

La tendencia de que las empresas tengan mejores posibilidades de crecimiento allí donde las relaciones familiares son más equitativas es muy sugerente. Señala con claridad la estrecha relación entre desarrollo personal, familiar y empresarial. Demuestra que, si bien las limitaciones para el desarrollo empresarial de las mujeres descansan sobre diferentes variables, una muy importante es el género. Así, la falta de armonía en la relación con la pareja y con la familia en general se va a traducir en sentimientos de frustración e impotencia por parte de la empresaria y en conflictos sostenidos con la pareja. Todo ello obstruye el desempeño de la empresaria (que necesita de motivación, concentración, estímulo para el logro) y la toma de decisiones acertada en la empresa. De allí se desprende la importancia de abordar directamente las relaciones familiares en las asesorías dirigidas a empresarias.

---

<sup>7</sup> A propósito de la metodología de grupos focales existen varias propuestas, pautas, recomendaciones que circulan en el medio y que se dirigen al logro de dinámicas grupales ágiles, que contribuyan para que los participantes expresen sus opiniones, sentimientos, valores de manera espontánea y natural.

Los grupos focales fueron además útiles para enriquecer las asesorías en temas de relaciones familiares, ya que los conocimientos que se adquirieron sobre ellas y sus parejas nos dieron más seguridad y manejo sobre las tendencias en este grupo humano. Nos dotaron, además, de ejemplos para ilustrar algunas situaciones. Así, descubrimos cómo estas mujeres tuvieron que ir sorteando las actitudes prejuiciosas y resistencias de algunos agentes económicos y sus propias inseguridades. Pero a pesar de ello mantuvieron su tenacidad para seguir en el negocio. Por otro lado, estas reuniones nos ayudaron a identificar un grupo de varones dispuestos tanto a colaborar en el proyecto como a formar parte de él.

Otro aspecto muy importante estuvo referido a la **inclusión de los maridos en las asesorías**. Cabe señalar que esta estrategia no estuvo prevista desde el inicio en el proyecto. Algunas de las circunstancias ya señaladas, la intuición de que era importante apoyarse en este mecanismo para generar cambios en las relaciones de género y la propia iniciativa de algunos varones definieron esta nueva línea de trabajo.

Por lo mismo, el balance que tenemos es que este aspecto estuvo poco estructurado. Cabe señalar que en Comas fue reducido el número de varones que participó directamente en las asesorías, aunque es interesante mencionar que el mismo hecho de llegar a la vivienda o negocio nos permitió aprovechar para conversar con ellos, algunas veces de manera rápida, acerca de tópicos generales y también referidos a la situación de la empresa.

En Huancayo las asesorías en pareja fueron más continuas. En este caso se siguieron las mismas pautas que en una asesoría a mujeres. Algunos aspectos, sin embargo, no estaban claramente definidos, como los compromisos y el nivel de responsabilidad de los maridos o hijos.

De manera general observamos que existía cierta tendencia, tanto de parte de la pareja asesorada como de las/os consultoras/es, que era importante prevenir. En algunos temas, como la tributación o la contabilidad, los varones solían explayarse más. Paralelamente, los consultores tendían a centrar la atención en ellos, incluso los gestos y la mirada y, finalmente, las recomendaciones. Estas actitudes y comportamientos fueron, en algunos casos, conversados y enmendados.

Por otro lado, hubieron ocasiones en que uno u otro de los cónyuges nos hacía partícipes de los problemas maritales en presencia del otro, con la intención evidente de encontrar nuestro apoyo. Ese terreno era muy delicado y antes que emitir una opinión o dar una respuesta se optaba por generar preguntas en torno al problema de manera que la pareja pueda reflexionar sobre el asunto y maneje otros criterios.

La inclusión de las parejas, aún sin mayor estructuración, tuvo efectos y cambios en las actitudes y comportamientos de algunos varones, como lo veremos más adelante. Durante estas asesorías “a dúo” era importante mantener el nivel de motivación, más aún porque era clave elevar la autoestima de las mujeres y también de algunos varones en presencia del otro. Se remarcó por ejemplo la importancia de la conjunción de esfuerzos para el logro de las metas y también la necesidad de compartir actividades y proyectos como un medio para mejorar la comunicación de la pareja. Pensamos que es central ir señalando estos rasgos de familia compañera a partir de las propias vivencias de los participantes; el efecto es mucho mayor

que ofrecerles una charla sobre relaciones de género o sobre tipos de familia en nuestra sociedad, lo cual es importante, pero resulta insuficiente.

Los cambios reales se "juegan" en la vida cotidiana. Si las asesorías nos dan la oportunidad de ingresar un poco más a este espacio, es necesario aprovecharla a cabalidad y con mecanismos más ensayados. Nuestra impresión a la distancia del proyecto es que hemos pisado un terreno muy "fértil", pero que se hubiera necesitado más experiencia para sacar mayor provecho del mismo. Sin embargo conocer esta realidad a partir de la sistematización nos ha sido de mucha utilidad y creemos que nos ha abierto nuevas perspectivas para trabajos futuros.

Finalmente, **los talleres de capacitación** que abordaron diferentes temas de gestión empresarial y de relaciones familiares tuvieron la virtud de generar enlaces entre las microempresarias y mostrarles la posibilidad de que, a partir de determinados aprendizajes, se pueden poner en marcha un conjunto de cambios, tanto en su empresa como en su vida personal. Nos referimos, por ejemplo, a que las conductoras hablaban y mencionaban, a manera de testimonio, cómo habían logrado superar muchas barreras en su vida personal y en su desarrollo empresarial, lo cual era percibido por las mujeres con limitadas posibilidades para la toma de decisiones.

Debemos mencionar que a estos talleres fueron también convocadas las parejas, que respondieron bien tanto en Comas como en Huancayo. Incluso algunos líderes comunales se mostraron interesados en reproducir los materiales entregados para trabajar los temas con los varones de su comunidad.

### **3. PRINCIPALES CAMBIOS EN CUANTO A LA GESTIÓN DE LA MICROEMPRESARIA**

En forma general, los principales cambios de actitud en las mujeres se traducen en una mayor predisposición y seguridad para tomar decisiones en la empresa así como en una mayor participación de otros miembros de la familia que la apoyan en el negocio. También se expresan en el desarrollo de su capacidad para negociar espacios de autonomía que antes no tenían o cuyos márgenes eran más estrechos.

Un primer plano en que se apreciaron cambios es en el manejo empresarial de las mujeres. El panorama general mostraba que éste suele ser bastante intuitivo y desprovisto de las herramientas básicas de la gestión empresarial (planificación, registros, mercadeo, análisis financiero, etc.). Ellas están especialmente atentas al movimiento rutinario del negocio y a que exista un remanente de dinero mínimo para que cubra sus gastos, pero no ejercen una gestión de proyección basada en el análisis del negocio.

Luego de la intervención del proyecto observamos que, al estar en capacidad de manejar estas herramientas - y además sentir el apoyo no sólo técnico sino también más personal por parte de las asesoras -, las microempresarias pudieron iniciar procesos de cambio que no sólo han apuntalado su desempeño empresarial sino también han ampliado sus márgenes de autonomía.

La aplicación de los controles de la empresa, así como su mayor entrenamiento en la planificación fue aclarándoles el panorama sobre la situación de su negocio, los

problemas que tenían que solucionar y las estrategias a elegir para mejorar su marcha. Además el trabajo de planeamiento de actividades ha fortalecido su capacidad de persistencia y organización.

Las mujeres de Comas, por ejemplo, al poder distinguir -a partir de su trabajo con los registros contables- los gastos del negocio de los personales, estuvieron en capacidad de plantear a sus familias la racionalización del gasto familiar. De esta manera ganaron terreno para establecer pautas y asumir roles de dirección en la familia. Asimismo el trabajo de inventariar los bienes y enseres de sus negocios y el registro de existencias les permitió decidir sobre nuevas inversiones necesarias dejando de lado otras.

Las mujeres de Huancayo, por su lado, recibieron asesoría sobre los costos de producción y los precios; se les sugirió, por ejemplo, que compraran la materia prima directamente de los productores y que actualizaran los precios de venta. Al controlar mejor la comercialización de sus productos, fueron ganando confianza en su trabajo y tuvieron mayor facilidad para salir y dejar el negocio encargado a los trabajadores.

Más adelante, a partir del análisis de sus ingresos y egresos las mujeres en general tomaron decisiones importantes respecto a contratar nuevo personal, lo que les permitió liberar tiempo para dedicarlo a otras actividades importantes. Este punto merece especial atención ya que es conocido que las mujeres trabajadoras sufren por lo general de una sobrecarga de trabajo, debido a que se tienen que responsabilizar tanto de las actividades empresariales como de las domésticas.

Pero a partir del proyecto se generaron otros cambios. A través de los talleres de capacitación algunas de las microempresarias, en especial las mujeres conductoras de Comas comprendieron la importancia de interrelacionarse con otros agentes económicos, incluso con otras empresarias, sus pares; con las que como consecuencia del taller entablaron relaciones de negocios y de amistad. A esto lo consideramos como un primer paso para salir de su encierro empresarial.

Al respecto cabe mencionar que las mujeres empresarias, si bien han desarrollado más que otras de su sexo el manejo del espacio público, todavía sienten que éste es ajeno y a veces hostil. Una figura común en el caso de las empresas familiares es que la pareja se distribuya las actividades de tal suerte que es el varón quien generalmente sale fuera mientras que ella se queda atendiendo el negocio al mismo tiempo que el hogar. Con las mujeres conductoras la situación es cualitativamente distinta aunque tampoco dejan de existir limitaciones de género. Una de ellas mencionaba *"yo no podría tomarme una cerveza con los potenciales clientes porque estaría mal visto y hasta podría ser malinterpretado por éstos"*. Subsiste el temor de qué dirán, de aventurarse a dominar la calle. Es por eso que muchas mujeres no salen del negocio, del taller, de la bodega. Es esto lo que denominamos "encierro empresarial".

La posibilidad de compartir experiencias con otras mujeres empresarias redundó pues en beneficios personales y empresariales, permitiéndoles entablar interesantes relaciones comerciales y de cooperación. Luego se combinó con ciertas actitudes de competencia sana; así se apreciaba en las asesorías que querían saber si la otra también había avanzado tal o cual cosa.

Algunas mujeres de empresas familiares también manifestaron cambios de actitudes y comportamientos y ello se produjo al conocer y relacionarse con otras

microempresarias en los eventos que se realizaron; a partir de ello se sintieron motivadas para intentar cambios técnicos en sus negocios.

En ese aspecto las mujeres de Huancayo les llevaban ventaja a las empresarias de la ciudad de Lima, ya que han venido trabajando organizadamente desde hace algunos años con apoyo de SEPAR. A ello se suman otras experiencias de organización, como las asociaciones de productoras o las rondas campesinas.

El trabajo de los compromisos fue clave, como se dijo, y más importante considerando que muchas sufren del mencionado aislamiento laboral empresarial. En efecto, las mujeres se sentían muy satisfechas por sus logros y revaloradas ante sus propios ojos; como dijo una de ellas *"estas asesorías han ayudado a descubrirme a mí misma"*. Este aspecto de la intervención ha contribuido, pues, a desarrollar la confianza en ellas mismas. En este sentido el papel profesional del asesor es muy importante ya que, al reconocerlo como autoridad con capacidad para juzgar más objetivamente sus progresos, la autopercepción de su avance encuentra mayor asidero.

En resumen, se aprecia que las mujeres empresarias están más resueltas y con mayor optimismo para asumir decisiones propias y en algunos casos para defender sus espacios de autonomía. Sin embargo, en algunos aspectos los cambios han sido más incipientes, por ejemplo, el desarrollo de la capacidad de las microempresarias para relacionarse con nuevos clientes y proveedores o también para capacitarse, lo que supone salir de su hogar. Igualmente los cambios en las actitudes de los varones son aún muy iniciales y que se necesitaría tener una estrategia más definida desde el inicio del proyecto. Del mismo modo, y más concretamente en el caso de las mujeres de empresas familiares de Comas, los cambios mencionados no fueron muy visibles. A nuestro parecer, es necesario crear una estrategia diferenciada para este tipo de microempresarias.

#### **4. PATRONES DE AUTORIDAD EN LA FAMILIA Y CAMBIOS PRODUCIDOS POR LA INTERVENCIÓN**

A partir de nuestra intervención pudimos percibir que el autoritarismo en las relaciones conyugales estaba limitando el accionar de las empresarias. Si bien no contamos con una estrategia, entendimos que a través de las asesorías podíamos ayudar a contrarrestarlo. Como se desprende de los párrafos anteriores, los nuevos conocimientos y entrenamientos estaban ayudando a generar mayores niveles de confianza, autonomía y, en algunos casos, a plantear decisiones importantes en el seno de la familia.

Estos procesos, sin embargo, no fueron iguales entre las asesoradas. Unas avanzaban más rápido que otras; en algunas se notaba mayor entusiasmo mientras que en otras había más reticencia a los cambios en el manejo de su empresa. Era importante entonces prestar mayor atención al patrón de autoridad imperante en los hogares, como un factor importante que podía explicar la existencia de estos comportamientos desiguales entre las empresarias.

Se entiende por un "sistema tradicional de autoridad familiar" aquel que presupone la existencia de un sexo superior a otro ya sea por costumbre o por la creencia arbitraria de que los varones están mejor dotados intelectualmente para asumir la dirección de la familia. De esta concepción se desprende que en la unidad familiar

familia debe existir necesariamente un jefe que asume la responsabilidad en la toma de decisiones y que, generalmente, la ejerce en forma unilateral.

En este arreglo, a los otros miembros de la familia (generalmente la mujer y los hijos) les cabe aceptar o en el mejor de los casos sugerir, más no intervenir en la decisión última. Cabe señalar que estos comportamientos pueden ser aceptados por la mujer, la que asume una actitud pasiva y renuente a asumir responsabilidades prefiriendo apoyarse en el marido.

En un contexto de relaciones de género tradicionales, a las mujeres se nos enseña a ser débiles, indecisas y no asumir responsabilidades más allá de las que conciernen directamente al mundo doméstico.

Si bien las mujeres microempresarias no se adhieren exactamente a este patrón de comportamiento, muchas de ellas sí han recibido la influencia de este sistema de autoridad a través de su socialización primaria. Según los testimonios de los grupos focales muchas de ellas crecieron y se educaron a la sombra de una familia de origen tradicional donde la autoridad era ejercida unilateralmente por el padre. Al enfrentar la vida como adultas algunas pudieron superar este modelo, pero para otras fue más difícil porque además este patrón se reprodujo en su familia actual. Consecuentemente, como ya se dijo, ellas mostraron comportamientos ambivalentes que lindaban entre el deseo de superarse y la resistencia a la adopción de cambios.

Para entender mejor la situación de las empresarias es también importante describir ciertos matices en el tema de autoridad y género. En el contexto familiar se distinguen dos formas que pueden ser tipificadas como democráticas: la compartida y la autónoma. Cada una de ellas toma lugar dependiendo de los aspectos sobre los que se va a tomar decisiones, si conciernen a la dinámica familiar integral (por ejemplo el estudio de los hijos) cabe una toma de decisiones compartida. Pero si compete más directamente a uno de los miembros de la pareja -el estudio y el trabajo de cada uno, por ejemplo-, entonces hablamos más propiamente de autonomía en las decisiones. La dinámica en el primer caso supone que en la pareja se plantea el problema, se delibera y finalmente se tome una decisión, que puede ser alternante si existe desacuerdo. En el segundo caso, cuando es un aspecto más personal, puede existir la consulta, pero la decisión final la toma directamente la persona concernida.

En la toma de decisiones no democrática o unilateral, también distinguimos dos formas; una jerárquica tradicional en la que el varón como jefe o representante familiar es quien toma las decisiones aunque lo hace responsabilizándose de sus actos y asumiendo sus consecuencias. Otra es la toma de decisiones irracional que como su nombre indica es el autoritarismo sin fundamento y que suele estar acompañado de elementos colaterales como la violencia y la irresponsabilidad familiar.

Antes de continuar necesitamos referirnos también a otras dos acepciones referidas al tema. Se trata de "consultar" y "pedir permiso". Una consulta puede darse cuando surge una duda sobre una decisión y se necesita recurrir a la opinión de alguien a quien se considera un par. También se puede producir cuando los resultados de esta decisión afectan directamente los intereses individuales o de grupo de la persona consultada. Entonces la consulta se entiende como parte de una deliberación para resolver democráticamente algún problema.

Sin embargo la consulta toma una connotación más cercana al concepto de subordinación cuando de lo que se trata es de "pedir permiso". En este caso se

acude a la otra persona reconociéndolo como jerárquicamente superior, no necesariamente porque sea más competente respecto a un tema sino en calidad de un atributo en sí mismo, en este caso el sexo.

Las mujeres con las que se ha venido trabajando se desenvuelven bajo alguna de estas dinámicas. Algunas son autónomas así tengan pareja, otras consultan en un proceso de toma de decisiones compartida, pero existe otro grupo que está todavía al nivel del "permiso". Las mujeres conductoras que resisten situaciones conflictivas con sus parejas están a nuestro entender buscando afirmar o ampliar sus márgenes de autonomía, aunque se encuentran muchas veces frente a situaciones resistentes a cambios en las relaciones de género.

Ya antes habíamos mencionado que con las asesorías se habían logrado cambios positivos para las microempresarias hacia su autoafirmación y para la toma de decisiones en la empresa. Sin embargo en su momento consideramos necesario intentar afianzar estos cambios. Por ello se acudió a otros mecanismos como la inclusión de las parejas en las asesorías.

A partir de esta intervención se suscitaron reacciones interesantes que pasamos a mencionar. Por ejemplo las mujeres lograron involucrar a sus parejas en varias actividades de la empresa en las que antes participaban con mayor reticencia. En Comas, las parejas y los hijos mayores colaboraron en el arreglo de los puntos de venta o tiendas preparándolos para la campaña navideña. Ellos ordenaron y adornaron los mostradores y los pórticos; también pusieron letreros señalando las ofertas, etc. Igualmente participaron en el inventario de las mercaderías y productos, debiendo para ello trabajar arduamente inclusive los días domingos o feriados. Fue un trabajo bastante laborioso porque muchas de ellas nunca lo habían realizado o lo habían hecho una sola vez desde que empezaron el negocio.

Esta participación significó para los maridos no sólo disponer de un tiempo extra para ayudar a sus compañeras, sino además participar con algunos gastos excepcionales. Esto es tanto más relevante en los casos en que ellos no eran parte de la empresa y tenían otros trabajos o actividades.

Del mismo modo, en Huancayo, se notó una mayor participación de los varones, por ejemplo limpiando el local y cosiendo los uniformes para protección del polvillo de la molienda - compromisos asumidos por las asesorías- o ayudando en el armado y decorado de los kioscos de exhibición a propósito del Concurso de la Mujer de la Agroindustria del Centro, organizado por el SEPAR.

Como se desprende de lo antes señalado, algunas parejas e hijos llegaron a involucrarse en el trabajo en mayor o menor grado; y opinamos que ello redundó positivamente en su apreciación del trabajo de la mujer. Además el solo hecho de haber participado fue signo de cambios de actitud, antes reservada y desconfiada respecto al proyecto. En efecto, con el tiempo ellos fueron aceptando y apreciando las asesorías, al advertir que existía una intención concreta que apuntaba a conseguir logros a favor del negocio.

Esta participación de las parejas fue posible, en gran medida, porque el trabajo de asesoría permite el ingreso al hogar. Allí los encontramos muchas veces, tomando sus alimentos, descansando o ayudando eventualmente a su esposa en el negocio. Pero no sólo era la oportunidad de conversar con ellos sino de motivarlos explicándoles los progresos que se iban logrando a partir del esfuerzo y compromiso de las mujeres en el proyecto. Evidentemente esta actitud era gratamente recibida

por las mismas microempresarias que se sentían reconocidas en presencia de la persona indicada.

Retomando el tema del patrón autoritario se pudo observar, por otro lado, que algunos varones en Comas no admitían fácilmente cambios en la manera de llevar por ejemplo los registros de control de la empresa. Ellos lo sentían como una interferencia de parte nuestra que atentaba contra su costumbre o lo que ellos consideraban como correcto. Sin embargo, en los casos señalados, la microempresaria estuvo de acuerdo con los cambios propuestos; es más en algunos casos ella ya los había pensado. Lo importante fue que, con la asesoría, tuvieron mayores argumentos para sostener las propuestas de cambios deseados.

Algunos cambios que se operaron a partir del proyecto pudieron ser explicitados por las participantes. En efecto algunas manifestaron que sus esposos estaban siendo más flexibles y les estaban dando mayor libertad para salir de la casa-negocio, lo cual aprovecharon para visitar tiendas comerciales, comparar precios o buscar mejores proveedores. Otro testimonio señala que pudieron defender sus derechos frente a algunas arbitrariedades; así, una de ellas logró vencer la resistencia del marido para que el registro del negocio salga a nombre suyo, ya que a fin de cuentas era ella quien lo trabajaba. Otra mujer nos confió que había amenazado a su esposo con denunciarlo si es que continuaba maltratándola. En estos casos lo relevante es que las mujeres manifestaban que los cambios de actitudes obedecían directamente a lo que habían aprendido o conversado con las/os asesoras/es. Si bien son testimonios aislados, muestran que es posible a través de la intervención ayudar a flexibilizar patrones de comportamiento, evidentemente allí donde existen mejores condiciones para ello.

Un aspecto en que notaba claramente las relaciones de poder era la dificultad de las mujeres para salir a realizar gestiones o recibir formación. En los talleres de capacitación, por ejemplo, la participación de las mujeres no fue mayor en parte porque no contaban con el apoyo de los maridos para dejar con tranquilidad el negocio y los hijos. Sin embargo, para las que asistieron y en especial para las mujeres de empresas familiares, escuchar lo que otras mujeres podían hacer fue un descubrimiento que generó algunos cambios en su manera de enfocar aspectos de la gestión empresarial que venían realizando.

Como se mencionó muchas de las mujeres empresarias con las que hemos trabajado y sus familias están atravesando por una crisis de transición. Estos son procesos de desajustes y ajustes que transitan buscando nuevos punto de equilibrio de las familias como respuesta a la asunción de nuevos roles y nuevas expectativas por parte de mujeres y varones. Sin embargo en este proceso las relaciones son bastante conflictivas y se expresan en pugnas de algunas de las mujeres por lograr mayores niveles de autonomía no sólo en el campo empresarial, sino además en el familiar y personal. En esta búsqueda se encuentran con la resistencia de las parejas.

Es importante reconocer que cualquier proceso de cambios genera cierto rechazo, principalmente de parte de quien se considera afectado; las resistencias por lo general aparecen frente a lo nuevo y desconocido. Entre el grupo de microempresarias y sus parejas subsisten, por ejemplo, prejuicios respecto a que la mujer gane más dinero que el varón, pues se piensa que podría ser pretexto para que ella se “insubordine” e incluso intente invertir la situación de dominación masculina. No dejamos de preguntarnos si bajo este juicio se esconde una mentalidad jerarquizada que presupone que los sexos deben estar siempre en una relación desigual.

Suponemos que algunos aspectos de la identidad masculina se ven más afectados por el hecho de que la mujer tenga una carrera empresarial exitosa. En primer lugar se desdibuja la figura del jefe paterno y comienza a aparecer la de jefatura compartida. En segundo lugar, si bien no se aprecian cambios notorios en las responsabilidades de los roles reproductivos, sí se nota que algunos de estos varones están más preocupados por la educación y crianza de sus hijos. Los varones de Huancayo, por ejemplo, comentaban que se les solía llamar “sacolargo”, por que ayudaban a sus mujeres en la crianza de los hijos

Nuestra evaluación sobre la intervención del proyecto es que a través de los mecanismos utilizados, especialmente las asesorías, los grupos focales y los talleres de relaciones de género se pudo dar inicio a reflexiones tanto por parte de las mujeres como de sus maridos que apuntan a que se admita que existen nuevos modelos de relaciones más democráticas.

En la evaluación final, las microempresarias afirmaron que con el proyecto habían aprendido a delegar responsabilidades en otros miembros de su familia y a negociar espacios para hacer prevalecer sus propias opiniones y decisiones. Esta satisfacción se refiere no sólo al apoyo recibido en su recargada tarea sino además a la compensación de sentir que su trabajo es reconocido y que son capaces de tomar decisiones.

## **5. LOS APRENDIZAJES OBTENIDOS**

Los resultados anteriores nos sugieren varias pistas para intentar incorporar a las asesorías mecanismos más definidos que ayuden a enfrentar el problema de la toma de decisiones no equitativas en las familias de las microempresarias.

⇒ En primer lugar, al empezar una asesoría con la pareja hay que tomar conocimiento por lo menos aproximado del tipo de familia a la que pertenecen. Esto nos puede indicar qué temas tratar y cómo hacerlo, qué ejemplos utilizar, qué cuidado tener para no reforzar una situación jerárquica, etc. Con una familia autoritaria por ejemplo es clave incluir a la pareja en las asesorías de los controles de la empresa o los registros. De esa manera ellos pueden percibir las dificultades que acarrea en la gestión empresarial la intervención arbitraria de parte de uno de los cónyuges.

Otros detalles importantes son la hora y el día de asesoría para que se ajusten a las posibilidades reales de tiempo de los participantes. Igualmente influye el cumplimiento y puntualidad del asesor. Es necesario definir qué sesiones deberán ser sólo con ellas o con ellos y cuáles conjuntas; y con quién o quiénes se firmaría el convenio. Por ejemplo, si se considera necesario trabajar en el inventario del negocio es importante la presencia del grupo familiar en la asesoría, aun cuando no participen directamente, ya que es una actividad que por sus características requerirá su apoyo. Lo mismo ocurre cuando se trata de campañas de ventas como fiestas patrias o Navidad.

⇒ En segundo término, es necesario reparar en los temas de gestión empresarial que se irán desarrollando. Hubo muchas ocasiones en que simplemente nos “encontramos” con el tema de género y frente a ello no hubo más remedio que ensayar espontáneamente una respuesta. Esta falta de previsión lleva consigo el

riesgo de desaprovechar oportunidades al no haber reflexionado previamente las conexiones entre los conceptos y los temas.

Consideramos que varios aspectos de la gestión empresarial pueden dar la oportunidad para abordar el género, como por ejemplo, los costos de producción, los registros o la planificación. Estos temas pueden convertirse en oportunidades para ir revisando las relaciones de autoridad en la familia y en la empresa. El CESIP ya ha trabajado en esta línea y algunos ejemplos se presentan en el Módulo de Capacitación Empresarial dirigido a mujeres, publicado hace tres años. En ese momento se abordó, por ejemplo, la conexión entre el trabajo de la mujer y su omisión al momento de calcular los costos de producción. El tema de reflexión es que se suele desvalorar el trabajo como factor de producción, y que esto es mucho más acentuado cuando se trata del aporte laboral de la mujer.

Sin embargo, es necesario preparar un mayor número de temas en gestión empresarial para intentar hilvanarlos con género, aunque teniendo cuidado de que no sea forzado. Para que tengan mayor efecto consideramos que debe haber una conexión lógica entre los temas; por ejemplo, el escaso manejo del espacio público por parte de las mujeres y sus limitaciones para relacionarse con su entorno económico, la desatención de la contabilidad y la limitada educación femenina, las barreras del medio para un mejor desarrollo empresarial, etc. Evidentemente no todos los temas de gestión empresarial se ajustan para género.

Sería importante al diseñar los contenidos de estas actividades incorporar las reflexiones de los participantes, expresadas en los grupos focales o consultas más puntuales. Asimismo que estas propuestas sean discutidas en equipo y validadas hasta lograr un manejo de la metodología.

Una característica común de las empresarias, como ya se ha dicho, es que son desordenadas en los controles de su empresa y que desempeñan una gestión bastante intuitiva. La experiencia nos dice que si comienzan a poner en marcha los instrumentos de la gestión empresarial irán ganando confianza, lo que les permitirá una mayor autonomía para la toma de decisiones. Sin embargo, este proceso deberá ser consciente de tal manera que logren percibir claramente la conexión entre un desempeño más eficiente y su autoafirmación personal. Para ello el rol del asesor es fundamental generando preguntas, inquietudes y apoyando este proceso de afirmación personal.

- ⇒ En lo que se refiere a la formulación de compromisos se deberá tomar en cuenta los aspectos de género y la manera en que las mujeres se están preparando para tomar decisiones. De igual modo habría que pensar si es factible incluir a los varones en su cumplimiento. En la práctica muchos de ellos se involucraron, pero un compromiso más formal podría ayudar para que asuman con más fuerza la intención de cambio a todo nivel que implica este tipo de proyecto.
- ⇒ La inclusión de otros miembros de la familia en las asesorías fue una decisión acertada, pero hubiera sido necesaria mayor claridad respecto a la metodología más adecuada. Existe una importante acumulación de experiencia de trabajo con mujeres pero no mucha con parejas desde un enfoque de género. Éste es un camino nuevo que es necesario iniciar.

Queremos por ello señalar pistas y propuestas de trabajo con parejas de empresarios que emanan de nuestras experiencias. Por ejemplo es importante

analizar con las parejas participantes que, si bien existen aspectos problemáticos propios de la empresa, los problemas y las necesidades de las mujeres y varones microempresarios son distintos entre sí y están relacionadas con el género. De manera particular es importante trabajar en pareja el tema de las oportunidades que la sociedad otorga a ambos sexos para desempeñarse en el campo laboral y en el espacio público. También trabajar los cambios que se perciben socialmente en la asignación de los roles y reflexionar sobre lo que implica para las identidades masculina y femenina (aceptación, resistencia, desconcierto, etc.)

La sesión podría iniciarse preguntándoles cuáles son las actitudes y comportamientos de varones y mujeres en campos determinados de la gestión empresarial. De esa manera se podría desencadenar procesos reflexivos sobre el manejo empresarial, sus problemas y necesidades, según género. De allí enganchar con el tema de la construcción social de género, los roles y la toma de decisiones.

Es clave revisar nuestros comportamientos y estilos de asesoría para no entrar en contradicciones. La experiencia nos dice que cuando la pareja está participando de manera conjunta en alguna capacitación puede haber reacciones diferentes tanto por parte de las/os participantes como del asesor mismo. Así hemos notado que algunas mujeres pueden retraerse o que el asesor inconscientemente tiende a prestar mayor atención a uno de ellos sea a través de la conversación o porque cuando aborda determinados temas lo hace de manera diferente. Por ejemplo si hablamos de la familia nos dirigimos a la mujer; si lo hacemos del dinero, al varón.

- ⇒ Consideramos que la capacitación y la asesoría han sido complementarias e importantes por sus efectos sobre la capacidad de tomar decisiones de las empresarias. Así, mientras la asesoría nos brindó el marco necesario para analizar con las empresarias su situación particular y los problemas que atravesaban, con la capacitación se potenciaron sus capacidades ya que ellas tuvieron la oportunidad de confrontar sus experiencias y de relacionarse. Otras actividades también contribuyeron a este esfuerzo por ejemplo la visita a las plantas de procesamiento de granos de otras mujeres del grupo que habían logrado un nivel más alto de organización interna y el concurso de productos y gestión empresarial en el que participaron. Consideramos que todas estas actividades confluyeron para el desarrollo de las microempresarias, que se expresa en la confianza que ganaron luego de esta experiencia de intervención.
- ⇒ En suma, la asesoría fue clave para generar estos cambios, en primer lugar porque permitió ingresar al hogar y, con ello, abrió la posibilidad de una relación más personal no sólo con la empresaria sino con los otros miembros de la familia. Las asesorías permitieron además ir evaluando los progresos en términos de toma de decisiones acertadas desde un punto de vista técnico y determinar el grado de autonomía de la empresaria para asumir decisiones. Además pusieron en evidencia para el asesor pero también para los beneficiarios aquellos factores que estaban entorpeciendo el ejercicio de la toma de decisiones por parte de las mujeres. Por otro lado, las asesorías ponen en juego mecanismos que ayudaron a que las mujeres eleven su autoestima reconociendo el valor de su aporte al desarrollo de la empresa.

Nuestra lectura de estos cambios es que las mujeres han ganado en seguridad y aplomo para tomar decisiones tanto en la empresa como en la familia y que esto puede ser considerado como un logro del proyecto, aunque no todos los efectos

mencionados hayan sido previstos. En ese sentido el proyecto ayudó a desencadenar procesos “en ciernes”, relacionados con la autoestima de las mujeres y con nuevas propuestas de relaciones conyugales en torno al tema del poder.

Finalmente deseamos expresar nuestra opinión que frente a estos procesos no somos espectadores pasivos. Si nuestra intervención está dirigida hacia la búsqueda de situaciones de equidad de género, es básico ir explorando las oportunidades que se presentan, a partir de una intervención, para perfilar nuevas propuestas. La imaginación para desarrollar nuevos enfoques y metodologías pasa por escuchar, observar y a partir de ello, construir, difuminando los límites de lo ya establecido.