

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**Actividad empresarial y mujer:
¿es posible su autonomía?**

Rossana Antúnez de los Santos

Tutora: María Inés Iens

2000

INDICE.

Introducción	1
<u>1) Autonomía y Mujer.</u>	
1.1) La autonomía en las empresarias	5
1.2) ¿En qué condiciones sociales procuran autonomía?.....	8
1.3) El poder y la mujer.....	10
1.4) Algunos precedentes que se aproximan al tema	12
<u>2) Refuerzo de autoestima.</u>	
2.1) ¿Cómo se apoderan de sí mismas las propietarias de empresas con tradición familiar y aquellas que fundaron sus empresas?	14
2.2) Forma en la que asumen la responsabilidad en la toma de decisiones.....	20
2.3) Las historias familiares y su peso en el proceso de apoderamiento de su persona en empresarias con tradición familiar y en aquellas que no la poseen.....	22
2.4) Capacidad de negociación en la vida privada: contexto social, en que procuran legitimar su actividad las propietarias de empresas familiares y las fundadoras de sus empresas.....	24
2.5) ¿Qué tipo de experiencias poseen ambos tipos de empresarias acerca de las reacciones que despiertan en sus familiares, y en aquellos que forman parte de su entorno laboral, y qué importancia le dan ellas a sus empresas?	26
2.6) Forma en la que procuran compatibilidad entre la vida pública y privada	32
<u>3) Capacidad de manejarse en el mundo de los negocios y dominio de la cultura empresarial.</u>	
3.1) Descripción de la calidad de un producto o servicio, y cómo realizan sus inversiones	

.....	34
3.2] Adaptación a las normas empresariales.....	37
3.3] Dificultades para desarrollarse como empresarias
.....	39
3.4] Confianza- seguridad.....	41
3.5] Forma en la que organizan y comunican sus decisiones, como así también, los recursos de la empresa	43
3.6] Estilo que adoptan en el ejercicio de su autoridad y en el formato de la racionalidad de sus decisiones	45
3.7] Percepción de éxito: Satisfacción personal y prestigio público.....
.....	48
4] Conclusión.....	51

Anexo.

1- ¿Qué es en rasgos generales una mediana empresa?.....	58
--	----

Entrevistas.

2- Propietaria de una Fundación.....	60
3- Propietaria de una peluquería y un centro estético de belleza.....
.....	81
4- Propietaria de una empresa productora de helados.....
.....	97
5- Propietaria de un hotel.....	113
6- Propietaria de un taller mecánico.....	131
7- Propietaria de una empresa exportadora de lana y cuero.....
.....	147
8- Pautas de entrevistas.....	172
Referencias Bibliográficas.....	174

INTRODUCCIÓN.

La presente monografía surge a partir de una investigación realizada en el marco del taller de investigación que respondía a la temática de Empleo y Desigualdades Genéricas: oportunidad, en la que procuré evaluar la autonomía en aquellas mujeres que poseen y dirigen una mediana empresa, y más específicamente procuré constatar la relevancia de ser autónoma, los costos y beneficios que conlleva eso, y las derivaciones de todo ello en el incremento de la autonomía.

Atrapar el punto de vista de las mujeres se convirtió para mí en el camino más adecuado para cumplir con los mencionados objetivos, debido a que el individuo cristaliza en sus prácticas y discursos individuales, una diversidad de prácticas y discursos sociales.

Me propuse en aquel momento, llegar a registrar comportamientos y fenómenos concretos a partir de lo que las mujeres tenían para decir acerca de ellas mismas, y no en lo que se dice y se acepta acerca de ellas.

Aplicué para ello, una metodología cualitativa, debido a que las mujeres como todo individuo al interactuar socialmente confieren a la vez, sentido a los acontecimientos sociales, a los cuales los interpreta desde el contexto social en el que estos se manifiestan.

A su vez, utilicé para eso, una técnica como la entrevista en profundidad, la cual me permitió observar como la mujer actuaba y reconstruía el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales. Lo que me permitió aproximarme a actitudes que no estaban tan marcadas en el colectivo de referencia, y conocer además, otros aspectos cualitativos de la mencionada problemática. Ya que generalmente, se supone que la mujer incrementa su autonomía, al aumentar su participación en el mercado laboral, y esa suposición se acentúa, cuando se trata de mujeres empresarias de mediano porte, por el nivel de independencia económica al que ellas acceden. Aunque no se reflexiona, acerca de las condiciones sociales en las que ello se desarrolla: ni tampoco en el cuidado de aclarar que se entiende, cuando se hace referencia a la autonomía que las mujeres manifiestan en el medio empresarial, ya que no puede ser idéntica a la de los hombres, porque en nuestra sociedad las responsabilidades, limitaciones y roles son diferentes para hombres y mujeres, y en esta monografía se enfatiza en ello.

Las empresarias además, deben competir en una economía globalizada con mercados proteccionistas, altamente competitivos, pero desde un país pequeño como Uruguay, en el que escasea la información acerca de la condición social de las mujeres empresarias, debido a que no existen, programas que formulen de manera transversal la perspectiva de género en el conjunto de programas que distintos organismos gubernamentales desarrollan para el estímulo de la pequeña y mediana empresa. Ello condujo, a que en aquel trabajo de investigación realizado en el marco del taller de empleo y desigualdades genéricas, me dedicara a rastrear empresarias a través de dichos organismos y de organizaciones privadas que trabajan sobre la temática, y a que no me abocara a realizar un estudio comparativo entre hombres y mujeres, debido a que el rastrear a las empresarias y el hecho de que ellas aceptaran participar en dicho trabajo, me llevó más tiempo del previsto, por el bajo perfil público de sus asociaciones, algo que actualmente se está revirtiendo, y por otro lado, también, sus múltiples responsabilidades y complicaciones de agenda.

A medida que las dificultades aparecían, iba tomando consciencia de que las acciones orientadas a mejorar la situación social de las mujeres; dependía más, de la incidencia de las personas que se ubican en lugares de responsabilidad y de la influencia de organismos internacionales que de políticas gubernamentales. Esto, dificulta implementar programas que se adapten a la actual realidad social de las mujeres en general, y es algo con lo cual la democracia está en deuda, porque sino fuera así: ¿Por qué nos asombramos cuando una mujer asume un cargo de decisión, en cualquier ámbito de la sociedad?

Entonces, resultó interesante en aquel momento estudiar si la actividad empresarial incidía tan fuertemente en el incremento de la autonomía de las empresarias. Como así también, resulta relevante reflexionar en esta monografía, acerca de si entre la actividad empresarial y las mujeres, es posible hablar de la autonomía de estas últimas; cuando el entorno empresarial no ha sido diseñado para ellas, y siendo que el sentido común, nos puede conducir a creer que es innecesario, tratar el tema autonomía, en una clase de mujer que ha alcanzado un considerable nivel económico.

Aquellos, que se dediquen a la sociología estarán de acuerdo, aunque sea en parte con Bourdieu de que la función del sociólogo/a es romper con el sentido común, y como diría Foucault, dirigirse allí donde él Yo intenta inventarse una coherencia Mientras, que para aquellos que apoyados en convicciones religiosas creen conveniente no profundizar en la crítica de una sociedad con un fuerte predominio masculino, es que me permito citar estas palabras:

“Ante todo guardaos del fermento de los fariseos, que es la hipocresía. Nada hay oculto que no deba descubrirse, y nada escondido que no llegue a saberse. Por eso, todo esto lo que decís en las tinieblas será oído a la luz; y lo que habláis al oído en vuestros aposentos será pregonado desde los terrados.”

San Lucas 12: 1- 3

Es así entonces, que en esta monografía trato en una primera instancia de centrar el tema de Autonomía y Mujer, y más específicamente, la autonomía en las empresarias. Como así también, las condiciones sociales en las que ellas intentan desarrollar la autonomía, y se hizo inevitable así, que abordara el tema del poder y la mujer; debido a que la actividad empresarial no es neutral en términos de género, ya que los patrones masculinos permanecen y prevalecen en el entorno y procesos de sostenimiento de una mediana empresa. Algo que contribuye a la segregación de género y al carácter marginal de la mujer en este nivel empresarial, y que se genera a partir de la relación entre la estructura social y los individuos genéricamente identificados.

En Uruguay, ha sido muy difícil acceder a estudios que traten esta problemática, por eso aquí, hago una breve referencia sobre algunos trabajos que se aproximan al tema que motiva el presente estudio, ya que estos son demasiados magros en nuestro país.

En una segunda instancia, procuro realizar un seguimiento del proceso, por el cual, las empresarias refuerzan su autoestima, siendo que se encuentran en un entorno social, en el que constituyen una minoría. Para lo que establezco desde un primer momento, la diferencia que existe entre empresarias con una tradición familiar y aquellas fundadoras de sus empresas; intentando observar, la forma en que ambos tipos de empresarias se apoderan de sí mismas. Diferencias, a su vez, que disminuyen, una vez que se insertan en el medio empresarial. Analizo además, la manera en que asumen la responsabilidad de tomar decisiones y observo las diferencias que implican las historias familiares en el proceso de apoderamiento de sí mismas, en propietarias de empresas familiares y en aquellas que crearon sus empresas.

Examino así también, la capacidad de negociación en la vida privada de ambas clases de empresarias y el contexto social en que intentan legitimar su actividad, y las experiencias que ellas poseen, acerca de cómo perciben su desempeño como empresarias sus familiares y aquellos que conforman su entorno laboral, y el significado que para ellas tienen sus empresas; lo que conduce a que trate el tema de cómo ellas entonces, procuran la

compatibilidad entre la vida pública y privada, debido a que ello implica que estas deban sopesar prioridades en sus respectivas vidas.

En tercera instancia, estudio la capacidad que ellas manifiestan en el mundo de los negocios y en la cultura empresarial, y observó así, como conciben el concepto de calidad de un producto o servicio, y de cómo realizan sus inversiones. Además, analizo como se adaptan a las normas empresariales y las dificultades para desarrollarse como empresarias, y también, la confianza – seguridad que manifiestan en los negocios y las características que dichos términos implican en las mujeres empresarias. A su vez, observo la manera en que organizan y comunican sus decisiones y recursos empresariales, y como ejercen autoridad, y que características adopta la racionalidad de sus decisiones. Para llegar así, después de recorrer el proceso, por el cual, ellas refuerzan la autoestima y después, de analizar su desempeño empresarial, a la percepción de éxito que ellas poseen al respecto de su desarrollo como mujeres y empresarias; la cual, se divide en dos instancias, una de corte más íntimo, que hace a la satisfacción personal, y otra de corte público, que hace al prestigio que ellas poseen en el medio empresarial.

Por último, en las conclusiones retomo todo lo mencionado, pero con el formato, de una serie de reflexiones y observaciones abocadas a aportar líneas de análisis a tener en cuenta para futuros abordajes del tema, y a procurar responder, si entre Actividad empresarial y Mujer: ¿Es posible la autonomía de esta última?

“Profundamente femenina en su sensibilidad, femenina hasta las raíces más oscuras de su ser, esencia y símbolo de femineidad ella misma, el verso de Delmira Agustini es, al mismo tiempo, de una virilidad cerebral no alcanzada, tal vez, hasta entonces, por ninguna otra poetisa, no siendo Santa Teresa, la sublime doctora.

La palabra virilidad parece, en este caso, dura y paradójal; pero, en verdad, no se halla otra, en nuestro limitado lenguaje de definiciones, para significar esa facultad suya de abstracción mental varonil; porque, las dos maneras de abstracción intelectual, la metafísica y la matemática, son característicamente masculinas; y cuando se dan, muy raramente, en la mujer, corresponden a un temperamento sin femineidad, a una masculinización del carácter.”

Alberto Zum Felde.

En prólogo de su selección de Poesías Completas de Delmira Agustini.

1) AUTONOMÍA Y MUJER.

1.1) LA AUTONOMÍA EN LAS EMPRESARIAS.

La autonomía, es un concepto muy amplio, y por eso aquí, se la acotará al ámbito empresarial, y se la entenderá como la capacidad de ejercer poder¹ sobre ellas mismas, la capacidad de tomar decisiones sin necesidad de recurrir a una constante aprobación de éstas. Decisiones, defendidas desde su posición de mujer, e intentar así, visualizar sí continúan definiéndose exclusivamente en función de otros. Y además, el sostén de esas diferencias debe basarse en el reconocimiento de la igualdad de derechos y oportunidades, sino se refuerzan los estereotipos culturales.

Porque, la mujer no solo está sujeta a un exterior que se impone, sino que también puede elegir que parte de sí misma se adaptará, y la forma en que esa adaptación se produciría.²

Subrayo además, que detrás de la autonomía empresarial, existen otros elementos que forman parte de esta y son relevantes para comprenderla; como lo son las historias familiares, sus presencias y sus ausencias, y el proceso que ellas realizan de sus experiencias empresariales y personales. Factores, que se constituyen en raíces que sustentan aquella autonomía que manifiestan en el medio empresarial. Autonomía que se supone que se incrementa por su mayor participación en el mercado de trabajo, cuando se debería pensar en una confluencia de factores.

Recordemos, que David Riesman ya advertía en la década del sesenta que en una sociedad dirigida por otros, lo único que le queda por hacer al individuo que se niega a ser arrastrado por los otros, es alcanzar una autonomía relativa. *“Porque la autonomía siempre debe ser, en cierto grado relativa a los modos prevalecientes de conformidad en una sociedad dada; nunca es una cuestión de todo o nada, sino el resultado de una³ lucha, a veces dramática y a veces imperceptible, con esos modos.”*

Se entiende por autonomía aquí, a la capacidad de tomar decisiones con criterio propio que implica un importante refuerzo de autoestima, y que demanda que las mujeres se apoderen de sí mismas, es decir, que no solo se perciban como madre y/o esposa, sino como un ser capaz de aspirar a un desarrollo pleno, y defender así, sus opiniones y propuestas sobre la base de su autodeterminación. Algo que conduce, a que muestren responsabilidad en la toma de decisiones y que tiene ciertas implicaciones en la forma en que los demás la perciban, y en la oportunidad de

desarrollar cierta capacidad de negociación en la vida privada, y que les plantea a su vez, la necesidad de intentar cierta compatibilidad entre la vida pública y privada. Además, deben procurarlo, en un contexto como el empresarial en donde los protagonistas son los hombres, y en el cual ellas deben proyectarse y demostrar racionalidad, comunicación y organización, con respecto a las decisiones que tomen.

Por eso, la autoridad se convierte en relevante y requieren entonces, de un despliegue de confianza- seguridad en sí mismas, de un diseño estratégico de los recursos de la empresa, para lo cual, el apoyo familiar puede tender a ser importante. Ya que los cargos de decisión, implican una notoria dedicación por parte de quienes los ocupan, y comprensión de sus seres más cercanos. A su vez, el pasar por todo este proceso les puede significar experimentar como exitoso su desempeño como empresarias.

Para comprender esta definición se debe recordar que socio- culturalmente no se espera que la mujer sea autónoma, sino dependiente. El hombre aparece frecuentemente como la fuente de la creación y la mujer como la figura que lo secunda y apoya y que muchas veces pasa desapercibida.

La autonomía implica entonces, que las mujeres recorran un camino diferente al que han recorrido y que aún recorren. Un camino que demandaría que se detuvieran más en sí mismas y en el cuidado de sí, y no tanto en los otros, y que debería ser transmitidas desde la niñez. Pero esto no se da, lo que sí se da es una mezcla de mensajes, que destacan las posibilidades de desarrollo de las mujeres, no así, las condiciones que las limitan. Algo, que les impide ver, que su éxito puede verse condicionado por ello, y que posibilita además, la instauración de arbitrariedades culturales que legitimen desigualdades entre hombres y mujeres.

Es interesante, entonces, indagar si la incidencia de un solo factor, en este caso la actividad empresarial, puede ser tan determinante en el incremento de la autonomía de las empresarias. Por eso, es que en este estudio se hace énfasis en reflexionar sobre un grupo de mujeres que enfrentaron un cúmulo importante de decisiones; y que conduciría a suponer que accedieron a un grado relevante de autonomía en su actividad laboral.

Para ello, partí del supuesto de que las mujeres incrementan efectivamente su autonomía, mediante un importante refuerzo de autoestima, cuando perciben con éxito a la actividad empresarial que desempeñan, y cuando se dedican ampliamente a la misma. A su vez, el refuerzo de la autoestima, a través del apoderamiento de sí mismas, lleva a que las mujeres se conduzcan

con autodeterminación en el sostenimiento y defensa de sus opiniones y propuestas, que empleen sus ingresos según su propio criterio, que incrementen su capacidad en el mundo de los negocios y de la cultura empresarial, y en la organización de los recursos de la empresa.

Por otra parte, el refuerzo de la autoestima conduce a que ellas se desenvuelvan en el medio empresarial con confianza- seguridad, y que asuman con responsabilidad las decisiones que deben de tomar en una empresa, en la organización de dicha decisiones, en la comunicación efectiva de las mismas y en el tipo de racionalidad con la que toma las decisiones.

Pero las condiciones sociales, en las que tiene lugar las negociaciones de la vida privada incide en el grado de compatibilidad entre la vida pública y privada, y en el tipo de apoyo familiar al que logran acceder.

Por último, considero, que todo el proceso por el cual las mujeres refuerzan la autoestima lleva a que esta perciba con éxito a la actividad empresarial que desarrollan, y que los parámetros tradicionales con los cuales se las continúa viendo socialmente, no se interpongan en su percepción de éxito.

1.2) ¿EN QUÉ CONDICIONES SOCIALES PROCURAN AUTONOMÍA?

La problemática descrita, es abordada en este estudio desde el enfoque de género que implica según Shudith Shapiro, una relación asimétrica entre hombres y mujeres; los hombres constituyen según ella, el “término no marcado” de dicha relación, y las mujeres el “término marcado”, y a su vez, ambos constituyen opuestos complementarios dentro de una clase mayor que son los seres humanos. Además uno de los términos de esa relación, más exactamente el hombre, el “término no marcado”, puede ser utilizado para referirse a la humanidad en general; no sucediendo lo mismo con el “término marcado” la mujer.

El concepto de género, permite hacer referencia “...a las formas históricas y socio⁴culturales en que hombres y mujeres interactúan y dividen sus tareas...” y posibilita analizar “...papeles, responsabilidades, limitaciones y oportunidades diferentes” para ellos y ellas “en diversos⁵ ámbitos de la sociedad.” Es por esta senda, que se observa que la “...desigualdad genérica se refiere, a la distinta medida en que hombres y mujeres tienen acceso a los recursos valorados y⁶ escasos de la sociedad.”

Se trata de una sociedad, en la que se ejerce el poder, no a partir de lo que los hombres y mujeres hacen sino a partir de lo que pueden llegar a hacer. Ello, se logra a través de una ideología, como la patriarcal que alcanza un carácter hegemónico y que mediante diversos mecanismos, como estructuras entrelazadas de significados, se presenta como indiscutible.

La identidad de género, es una variable cultural que implica sentirse como hombre o mujer; en cambio el sexo, es un término de orden biológico que no puede emplearse para hacer referencia a las diferencias de jerarquía entre hombres y mujeres, es decir, que el género se adquiere en la vida social, por medio de invisibles procesos de socialización, a través de los cuales, las mujeres y los hombres interiorizan las representaciones, las expectativas y las conductas asignadas a su sexo biológico. Por eso, se confunde lo que somos biológicamente con lo que la cultura nos enseña y espera de nosotros/as; lo que sucede es que la ideología patriarcal, despliega un control social a nivel general, y otras desviaciones hacia cuestiones particulares que se articulan en el Estado.

En el caso del Estado latinoamericano, como sostiene Carlos Vilas, no solo se expresa una dominación de clase sino también una dominación de género, es decir, que no solo se trata de un Estado clasista sino también androcéntrico.

Existe así, una esfera pública en la que se concentran los mecanismos abstractos y concretos de poder y una esfera privada que se limita a la vida familiar, al hogar y a las tareas de reproducción social que ello implica, y que gozan de poco prestigio en nuestra sociedad; y es sobre la base de estos elementos que se sostiene la división sexual del trabajo, la que asigna al hombre el ámbito público, y a la mujer el de la reproducción y por consiguiente del mundo privado. Ello conduce, a que la mujer se identifique con el mundo privado y con lo que este implica, es decir, cuidados y contención de otros y que termina por ser identificado como parte constitutiva de la femineidad. Incluso, cuando la mujer aumenta su participación en el mercado laboral crece el interés por el empleo femenino, y por como se distribuyen en las categorías profesionales, y es en éstas circunstancias que se observa el fenómeno de segregación ocupacional que permite apreciar como el mercado se distribuye por sexos, y como las elecciones de las trabajadoras y trabajadores contribuyen a la división. Además, una vez, que este concepto es utilizado dentro de los parámetros de la vida cotidiana, sirve luego para excluir a las mujeres de cierta clase de empleos o para que no accedan a ciertos cargos. Por eso, es que Godinho y Balçao, sostienen que el concepto de género muestra que existe una articulación de variables económicas y socio- culturales que determinan las condiciones objetivas del trabajo femenino.

Las mujeres no pueden acceder al grado de compatibilidad entre la vida pública y privada que alcanzan los hombres, porque deben responder a las responsabilidades de ambos medios sobre la base de estereotipos socio- culturales aún vigentes; ya que los hombres desempeñan el rol de ser el proveedor principal de los ingresos familiares, y la contribución monetaria de las mujeres es considerada secundaria, porque aún se sostiene que su mayor contribución social, es la que ellas realizan desde el seno familiar.

Se trata, de mecanismos socio- culturales; a través de los cuales, la estructura social gobierna la acción, y que el concepto de género permite visualizar sin recurrir a una operación determinista.

La mirada femenina ha sido y es subordinada, y la mujer desplazada hacia el ámbito privado, la familia, la cual basa su unidad en la desigualdad entre los sexos y entre generaciones. Razón, por la que la participación de la mujer, en el ámbito público es aún débil, y es algo que ellas intentan revertir desde hace cierto tiempo. Pero Schumkler advierte, que no se debe pensar que la esfera privada está destinada solamente a sostener la esfera pública, sino que tanto ella

como Offe, sostienen que las experiencias y las relaciones que se entablan en el medio laboral no determinan la conciencia de clase, porque la potencialidad conflictiva puede estar ya mediatizada por experiencias ajenas a la esfera laboral, y por eso, no puede pasar como inadvertido aquello que suceda en el costado más íntimo de sus vidas.

1.3) EL PODER Y LA MUJER.

Lo señalado hasta el momento, indica como muy claramente lo expresa Saffioti "...que se trata de una lucha de los hombres por mantener su supremacía sobre las mujeres" y de las últimas "de ⁷hacer menos incompleta su ciudadanía." Una lucha de poderes en la que ellas intentan una cierta rearticulación entre lo público y lo privado para incrementar su autonomía, porque como explican Virginia Gúzman y Rosalba Todaro, la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo necesita de una nueva dinámica familiar; debido a que la compatibilidad entre la vida pública y privada depende de la interpretación que los distintos miembros de la familia poseen del modelo de madre y/o esposa y el compromiso de ella con su actividad.

Además, algunos estudios del Cono Sur que trabajan sobre el tema, sostienen que los hombres no solo no están dispuestos a descentralizar los mecanismos de acceso al poder, en el ámbito laboral, sino que tampoco muestran disposición a apoyar una nueva dinámica familiar, diferente a la tradicional.

Si bien las "mujeres realizan actualmente trabajos que no desempeñaban en el pasado en comparación con la amplia gama que se les ofrece a los varones siguen ubicadas en unos pocos ⁸cargos. Ello implica, la persistencia de mecanismos de discriminación o prácticas de exclusión."

Por eso, Saffioti sostiene que las relaciones de género se dan en el terreno de la dominación de los subordinados, y al hablar de las relaciones de género, hace referencia a las prácticas sociales que se diferencian por género o sexo. Porque "la construcción del género puede ser comprendida como un proceso infinito de modalidades conquistadas de los seres humanos que tiene lugar en la trama de relaciones sociales. Pensar a estos agrupamientos como estructuralmente dados, cuando ⁹la estructura consiste en apenas una posibilidad, significa congelarlos, retirando de la escena a los personajes centrales de la historia, o sea, las relaciones sociales."

Razón, por la que Saffioti hace hincapié, en la noción de poder de Foucault, como la más apta para abordar las relaciones de género, porque las cuotas de poder de la mujer, se ubica dentro de lo que Foucault denomina microfísica del poder.

Para Foucault, el poder es una situación estratégica compleja, en una situación dada que recibe el nombre de poder. Piensa al poder, como un dispositivo de control social, de disciplinamiento de la sociedad, donde hay un dispositivo general de disciplinamiento que se puede articular en determinado momento en el Estado. Y por otro lado, se tiene resistencias locales, de las cuales pueden surgir algún tipo de conflicto coyuntural entre dos grupos o articulaciones, aunque no entre dos actores cerrados. Para él, hay una red, una codificación estratégica, y del otro lado, una articulación institucional de dominadores. Por ello, el poder es una relación asimétrica, en la que el dominado siempre tiene capacidad de resistencia.

Razón, por la que se ha postergado y no eliminado, la perspectiva femenina, de formas más o menos ásperas, según las épocas. Sí se recuerda, el ensayo de Octavio Paz, Sor Juana Inés de la Cruz o las Trampas de la Fe, se puede contar con un ejemplo ilustrativo del poder ejercido sobre las mujeres, y de cómo eran apartadas del conocimiento.

Foucault, justamente, sostenía que saber- poder, están fuertemente enraizados, y que cuando se hace referencia al saber se hace referencia al poder, y viceversa. Las mujeres, eran apartadas de los círculos del conocimiento, porque los hombres debían mantener la supremacía sobre ellas.

De tal manera, que el incremento de la autonomía de las empresarias en el ejercicio de su actividad, debe verse a través de las relaciones de dominación de los subordinados que tiene como naturaleza constitutiva preservar una figura subalterna: la mujer.

1.4) ALGUNOS PRECEDENTES QUE SE APROXIMAN AL TEMA.

Cuando, se indaga sobre el tema en estudio, se advierte que la autonomía ha sido tratada de manera implícita, pero no explícita. Además, la autonomía empresarial en la mujer, no parece ser un tema de interés, ya que en Uruguay, los programas gubernamentales para el estímulo de las pequeñas y medianas empresas no presentan una perspectiva de género.

El trabajo que aporta una idea concreta sobre la autonomía de la mujer, es el de Clara Coria, quien al estudiar la relación de la mujer con el dinero, explica que se debe entender por autonomía. “Partiendo de la observación de que la independencia económica no es garantía de autonomía, resulta necesario definir las. Defino a independencia económica como la disponibilidad de recursos¹⁰ económicos propios. Defino la autonomía como la posibilidad de utilizar esos recursos pudiendo tomar decisiones con criterio propio y hacer elecciones que incluyan una evaluación de alternativas posibles y de las otras personas implicadas.” (...) “La independencia económica resulta necesaria, aunque no suficiente para la autonomía.”

Por su parte, Eugenia Hola y Rosalba Todaro estudiaron en Chile, los diversos mecanismos, por medio de los cuales se ejerce la dominación y también la reproducción de la condición de discriminación social de la mujer, incluso en los sectores más modernos de la actividad económica. Algo que les permite desmitificar la idea de que la modernidad conlleve la desaparición de la discriminación. A su vez, aclaran que las prácticas discriminatorias no se presentan en forma de conflicto, sino como algo natural, lo que facilita la exclusión de las mujeres, porque ellas lo aceptan como normal.

Mientras, que en otro trabajo realizado para la UNICEF, por diferentes profesionales de nuestro país, se establece que al explorar el rol del hombre en el cuidado y crianza de los niños pequeños y el comportamiento que adoptan en lo referente a las responsabilidades parentales; se termina constatando de que existe una correlación positiva, con respecto a las actividades de mujeres cuyo nivel de instrucción y calificación son altos. Además, la mayor parte de ellas dicen que sus parejas las apoyan mucho. Aunque cuando ello, comienza a ser desagregado por el tipo de tareas que realizan, se detecta que la participación del hombre se concentra, en prácticas consideradas típicamente masculinas. Por ejemplo, llevar los niños al médico sigue siendo una cuestión femenina.

Parece ser, que para hablar de un proceso efectivo de democratización se necesita desbloquear todas las dimensiones de la identidad social, individual y¹¹ colectiva; y no solamente aquellas cuestiones relativas a la dimensión socio- económica, porque sino se confunde democracia social con democracia política.

Le hubiera gustado ser mujer?

Yo me alegro de no ser mujer, cuando veo los problemas que tienen. Pero ellas pueden vivir con sus problemas; y yo soy hombre, y me cuesta mucho vivir con mis problemas.

Cat Stevens.

Canta autor inglés.

“Quizá se obliga a las mujeres a asumir roles aún más difíciles. Pioneras también, en la frontera del sexo, deben fomentar agresividad y simular modestia.”

David Riesman

Sociólogo

2) REFUERZO DE AUTOESTIMA.

2.1) ¿CÓMO SE APODERAN DE SÍ MISMAS LAS EMPRESARIAS CON TRADICIÓN FAMILIAR Y AQUELLAS QUE FUNDARON SUS EMPRESAS?

Cuando realicé la investigación sobre las mujeres, la actividad empresarial y la autonomía en el marco del taller de género y desigualdades genéricas, tuve la oportunidad no solo de dialogar con diferentes propietarias de medianas empresas, sino que también, conté con la posibilidad de obtener un importante material empírico, para reflexionar en esta monografía acerca de sí entre la actividad empresarial y la mujer, se puede hablar efectivamente de la autonomía de esta última, analizar el camino que ellas han recorrido para intentar desarrollar autonomía, y la incidencia de ello en su desempeño empresarial.

A su vez, algunas de ellas eran propietarias de empresas familiares y otras eran fundadoras de sus empresas, y procedían de sectores económicos muy diferentes entre sí, ya que accedí a la propietaria de un hotel que comenzó a participar en la dirección del mismo, después de algunos años de casada, y con una breve interrupción en su actividad por problemas de salud de uno de sus cuatros hijos e hijas

El hotel fue fundado por su suegro en 1942, en Colonia Suiza departamento de Colonia, y posee a su vez, oficinas en Montevideo y actualmente emplea a un promedio de 60 personas, y está organizado sobre la base de un comité ejecutivo, que consta de varias secciones, en el cual ella ocupa, la dirección ejecutiva y su marido la presidencia.

También accedí en aquella oportunidad, a la dueña de una peluquería y un centro estético de belleza que empleaba en 1999, año en el que realicé el trabajo empírico, a 42 personas en Montevideo, y que no posee un origen familiar. Pero es de destacar, que ella maestra de profesión, trabajó en un negocio similar junto a su marido, durante muchos años, pasando luego a fundar su empresa en 1993.

Por otra parte, tuve la oportunidad de dialogar en dicha ocasión con empresarias de sectores típicamente masculinos, como fue el caso de la propietaria de una fundición que emplea a 30 personas; fundada por sus abuelos en 1979, continuada por sus padres y actualmente por su hermano y por ella, Licenciada en Relaciones Internacionales y dirigente de la Cámara Metalúrgica.

Otras de las empresarias pertenecientes a un sector típicamente masculino, fue la dueña, de un taller mecánico; fundado por su padre en 1959 y que emplea a 27 personas, y en el cual, ella ocupa el puesto de gerente general.

Mientras, otra de ellas, es propietaria de una empresa exportadora de lana y cuero, que su padre fundó en 1974 y que actualmente emplea a 60 personas. A su vez, ella participa a título personal, de la Asociación Iberoamericana de Mujeres Empresarias, AIME.

Sin embargo, es más frecuente encontrarse con el hecho de que las empresarias no suelen participar de gremial alguna; estas desarrollan su actividad a partir de un bajo perfil, como en el caso de la dueña de una empresa productora de helados que emplea a 40 personas en temporada en Montevideo y que fue fundada por ella, en 1985, cuyas palabras sirvieron también de soporte empírico para reflexionar en el presente estudio.

Se observó en primera instancia, la relevancia del trabajo que realizan sobre sí mismas, de un trabajo que les implicó desarrollar su actividad desde una marcada intimidad; convencidas y seguras de lo que estaban haciendo, en un contexto como el empresarial en donde ellas no son la regla, y por eso algunas, prefieren no detenerse tanto en ello, como una forma de evitar posibles inhibiciones en su rol como empresarias.

De tal forma, que hacen hincapié en el hecho de conocerse, controlarse, transformarse en un ámbito como el empresarial al cual tienen como referente y al cual intentan modificar de cierta forma, y es lo que aquí, se reconoce como el apoderamiento de sí misma. Porque la autonomía está en función de un sistema de valores que no es igual a la suma de recursos que se posean, y a su vez, está social y culturalmente acotada. Por eso, no ha variado demasiado las problematizaciones acerca de lo que es masculino y femenino, lo que sí ha variado, son las prácticas que llevaron a las mujeres a prestarse atención a sí mismas, a reconocerse como sujetos, y las formas a través de las cuales, ellas se constituyen y se reconocen como sujetos, es decir, que lo que ha variado, es la relación del sí mismo y la relación consigo. Porque tanto hombres como mujeres, no solo buscan actuar conforme a una regla, sino que también, buscan transformarse a sí mismos y a sí mismas.¹²

Por ello, intentan ejercer su actividad desde aquello que ellas consideran que forma parte de ese buceo que ellas realizan sobre sí mismas, en medio de circunstancias sociales que pueden estar condicionándolas, y en las que deben además, proyectarse socialmente.

“Yo siempre fui una persona muy organizada, ya que soy bibliotecóloga y en la carrera que se hace en Uruguay, se hace énfasis en la parte de administración, organización y planeamiento y fue lo que a mí más me apasionó la parte de organización y administración; es como que a través de la carrera yo hice la sistematización de algo que interiormente lo tenía indudablemente...” (Hotelera)

“Té tiene que gustar, no es fácil, no es para cualquiera, tienes que mostrarte con suficiente autoestima.” (Lallerista)

“...y además lo que la gente piensa de uno, depende mucho de cómo uno se muestra...” (Productora de helados)

“..... yo creo que las mujeres somos seres individuales que tenemos que optar por lo mejor para nuestra vida y para nuestro desarrollo...” (Agro - exportadora)

“Sí también, van haber otras cosas que té condicione, pero te vas a favorecer si tú sabes como manejarlas a tú favor, por eso hay que estar bien espiritualmente.” “Si vos estáis armonizado espiritualmente, estas entonces, fuerte y abierto como para sentir realmente...” (Metalúrgica)

“Como una mujer que ha sabido desarrollar una empresa, pero ante todo como un ser humano que ha construido su propio destino.” (Propietaria de un Centro de Belleza.)

El desarrollo de la autonomía, es como una especie de eje articulador, un proceso similar al de enseñar, en donde se descubre que a la vez que se aprende se enseña, es decir, que se trata de un proceso que va de afuera hacia dentro y viceversa, y que implica ejercer poder sobre si mismas. Pero no solo por ejercerlo, ya que a través de éste, las mujeres se proyectan socialmente y logran proceder según criterio propio. Algo que las lleva, a resaltar que ejercen su actividad desde su condición de mujer; algunas resaltan su constante vigilancia sobre la calidad del servicio, hasta el cuidado de su propia imagen física, y conocimiento sobre aquello que realizan. Al punto, de que los hombres, sean conscientes de que no se encuentran frente a pares de su mismo sexo, sino frente a mujeres que ya no se definen exclusivamente en función de un matrimonio o maternidad, que constituye para ellas una parte importante, pero no la única de ser mujer. Aunque ello, no significa que sea esa perspectiva la que domine, cuando ejercen su actividad empresarial.

Las mujeres, al interpretar, la imagen que les devuelve el espejo de esta sociedad de fin de siglo, desde la cual se miran; se van haciendo conscientes desde una actitud pasional o reflexiva, que se han ido convirtiendo en sujeto de sus propias decisiones.

Mientras, que los hombres permanecen desempeñando los ya conocidos roles, y no tienden a adoptar actitudes ambivalentes, como las de querer estar en todas partes, debido a que se considera que su mayor contribución social es su participación en el mundo público. Por eso, los cambios que se han registrado en las actitudes sociales de las mujeres, despiertan lógicas resistencias en los hombres, y en la amplitud del contexto social. De ahí, la relevancia de la palabra pulseada a la que se refiere una de ellas; ya que la pulseada es un reto en el que se miden las fuerzas de dos partes

enfrentadas que se disputan un podio. Aunque cabría preguntarse, si la mujer vive ello como algo deseable.

Pero, no deja de ser lógico de suponer que un sistema que hasta ahora ejerce hegemonía, se inquiete ante la presencia de una clase diferente de mujer que cuestiona su existencia como sistema hegemónico, y es tan real como el fuerte predominio masculino que sostiene nuestra sociedad.

“Y té voy a decir sin feminismo que tenía que ser una mujer, porque el abandono que yo veía...un..abandono en toda la parte de lo que hoy está mucho más marcado la preocupación de la calidad del servicio.....” (Hotelera)

“ Porque trato de que no encuentren en mí una figura materna, porque sería más fácil, pero pienso que no es lo bueno, sino uno está explotando un resorte que es el que no corresponde.” (Hotelera)

“Cuando tú hablas de una mujer que trabaja en un taller mecánico, té hacen una mujer con mameluco, té hacen, una mujer con una herramienta en la mano. Pero no es así.....no pierdo por ser empresaria, dueña de una taller mecánico, mi condición de mujer.” (Tallerista)

“Hay muchos hombres que en una mesa de negociaciones no pueden creer que una mujer esté negociando en temas que les parecen que son solo competencia de ellos, y a la par de ellos de temas que conocen con propiedad como ellos.” (Agro- exportadora)

“No porque a veces, si noto algún rasgo de machismo, lo entiendo porque son hombres.....(rie)”
(Metalúrgica)

Estableceré a su vez, una distinción entre aquellas propietarias de empresas familiares y aquellas que fundaron sus empresas, debido a que ello conlleva diferencias en el proceso de incremento de la autonomía.

Una de las empresarias, propietaria de una empresa familiar, intenta demostrar por intermedio de una colega que la mujer no es tan frágil o voluble para dirigir una empresa, y que no la dirige a partir de esa fragilidad con la que socio- culturalmente se la representa, y es ratificado por varias de ellas; variando la acentuación de eso, según se trate de una empresa familiar fundada por sus padres, en donde estas requieren de menores niveles de negociación. Mientras, que en otros casos no es tan así, porque participan de la dirección de la empresa, dentro del contexto de los bienes gananciales de la institución matrimonial

“Es una empresa familiar, Chelita viene de años, aunque, eso ojo, no quita ningún mérito, porque vos podés heredar una empresa familiar, o la empresa de tu marido, y que esa empresa se termine fundiendo, o estacándose cada vez más, y eso como en el caso de Chelita, y de otras tantas, ni sucedió, ni sucede.”
(Agro- exportadora)

“Sé de lo que hablo cuando asesoro a alguien, cuando llega a mi taller.” “Esta empresa es de origen estrictamente familiar...” (Tallerista)

“Pero en general, cada vez que pido algo ... “ porque “ ... nosotros estamos reformando habitaciones.... entonces, el trabajo de la decoración es realmente personal ... Y digo entonces, ese respaldo habría que ponerlo de tal forma, y me dicen, no se puede. Entonces, yo le digo, sí se puede.... y entonces, les tengo que decir como se tiene que colocar, o sea, siempre es como una pulseada.” (Hotelería)

“Pero eso, es un problema de fin de siglo, porque las mujeres han evolucionado en algunos aspectos, y el hombre como que ha permanecido encasillado en otros.” (Metalúrgica)

“La mujer, se está posesionando cada día más, a pesar de todos los escollos que la cercan.” (Agro-exportadora)

Existen otros casos, por otro lado, que al ser propietarias de sus empresas, y al no contar con un origen familiar, y al no participar tampoco, de ninguna gremial empresarial, tienden a no señalar diferencias entre su comportamiento y el del hombre. Porque carecen de constantes referentes masculinos en posición de mando. Aunque, todas resaltan las diferencias de perspectivas entre hombres y mujeres, cuando se refieren a la modalidad de despliegue en el mundo¹³ de los negocios, debido a que en el mercado deben competir con hombres.

Por eso, la autonomía, es como una especie de eje articulador, porque si en un determinado momento cierto aspecto de la misma no aparece, aparecerá en otro, como es el caso, de la modalidad de despliegue en el mundo de los negocios, la cual será tratada más adelante, en el capítulo tres.

“Yo me dedico acá, y si tú me preguntas que pasa en otro lado, que hacen los demás, té diría que sé lo elemental, lo que sí sé, es que lo que yo intento es sacar a este lugar adelante...” (Propietaria de un Centro de Belleza)

Las mujeres, por otra parte, a medida que se van convirtiendo en sujeto de sus acciones, van disponiendo de sus ingresos según su propio criterio, es decir, que los administra sin temores, con la claridad suficiente acerca del alcance de los mismos. A su vez, es pertinente aclarar, que para comprender lo que ellas dicen al respecto de este tema, hay que advertir que la disposición de sus ingresos, adquieren características diferentes, según el negocio que la mujer posea.

Utilizan, para ello, sus propias perspectivas; observan que es lo que pasa en el mercado donde operan y tratan de idear la forma de administrarlos para poder aumentarlos, y además procuran

hacerlo paso a paso, incluso una de ellas, destaca la necesidad de consorciarse para bajar costos. Una práctica, muy generalizada en Europa por ejemplo, pero poco común por estas latitudes.

Además, es interesante de resaltar, que aquí no es necesario distinguir entre propietarias de empresas familiares y aquellas que crearon sus propias empresas, porque ambos tipos de empresarias disponen de sus ingresos como estiman convenientes, incluso mucho de ellas, se enfrentaron a los costos de reconversión de sus empresas.

“Los costos son tremendos ... porque” lo “... que pesa es innovar y cambiar, y para eso tienes que incurrir en costos...Invertimos en maquinarias de modelo semiautomáticas, invertimos en el hipertrómetro, en una cantidad de cosas...” (Metalúrgica)

“Cambió todo ... tuvimos que comprar la última generación de herramientas para arreglar la carrocería, gatos especiales, y todo es mucho dinero...” (Fallerista)

Las tarjetas de crédito tradicionales “... no te permiten hacer descuentos por pagos contado ... mucha cosa que está encasillada; pero sí, seguimos trabajando con todas las demás tarjetas, pero dentro de ellas algunas ventajas para las clientas, innovamos con una tarjeta personal, con la cual, tú tienes lo mismo, fecha de vencimiento, tienes todo, regalos por pagos en fecha. Intentamos promoverla justo dando diferentes beneficios.” (Propietaria de un Centro de Belleza)

“Yo empecé con una heladería ... pero antes que nada, yo empecé como distribuidora de helados Smack en 1981, así estuve cuatro años largando heladeros a la calle y después a partir de 1983 ... atendiendo a comercios con helados Smack A partir de 1985, yo compré una heladería chica en 1992 compré la primer máquina industrial ... y bueno a partir de ahí, al otro año compré otra máquina, y bueno después de 1995 cambié toda la planta hasta que llegué a tener una planta industrial.” (Productora de helados)

“ Es necesario consorciarse para aunar esfuerzos, bajar costos, comprar, o sea date cuenta que un grupo, ya sea de mediano porte, que compren en conjunto la materia prima, té puedes imaginar como bajan los costos.” (Agro- exportadora)

2.2) FORMA EN LA QUE ASUMEN LA RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES.

La mujer, está procurando tomar sus propias decisiones, como una de las formas de dar los primeros pasos hacia la autonomía; porque si no toma sus propias decisiones, dejando que sean otros los que las tomen por ella, termina pagando un alto precio por ello, ya que si bien, el hecho de tomarlas lleva implícito el pago de ciertos costos, ella es implícitamente consciente de que no es más sencillo pagar el precio de la dependencia; la que libera de tomar decisiones, pero cobra el alto interés de no realizar elecciones propias.

Es así, entonces, que predomina, la cautela a la hora de tomar decisiones y son moderadas para la inclusión de cambios, para lo cual apelan a parcelas de poder más sutiles que se vinculan más con la medida y claridad, y que se mediatizan a través de mecanismos de perfiles bajos, por medio de los cuales buscan cumplir con las finalidades que persiguen, y que se da tanto en propietarias de empresas familiares, como en aquellas que no poseen una tradición familiar.

Suelen además, resaltar la idea de complementariedad y no de confrontación, pero dan a entender que eso permite que muchas veces estén detrás de las decisiones. Es una actitud que adoptan para no apelar a una situación de desgaste que perjudique el funcionamiento de la empresa que constituye una meta importante en sus vidas. Y por eso, es que tienden a la complementariedad para adormecer al conflicto y aceptan la jerarquía de poder existente, y es algo, que no lo toman como natural, sino que lo racionalizan. Porque, si bien estas adoptan cierta prudencia impregnada por un halo de diálogo que implica un intercambio de opiniones, ellas lo interrumpen, cuando una situación lo requiere.

Romper con la dependencia, les significa además, no solo, la oportunidad de tomar decisiones propias, sino que también les implica asumir la responsabilidad que surge de ello.

“Por ejemplo, mañana tenemos una reunión de comité ejecutivo, y él no va a estar, entonces me están esperando a mí, con todo el dictado de problemas que se han suscitado, aunque yo tengo una correspondencia por e-mail, cuando yo estoy de viaje, pero bueno, voy a ponerme al detalle.”

“Por ejemplo, si hay algún problema con una sección, por ejemplo alguien que se supone que ha cometido una falta que puede ser grave, que además de una suspensión, uno puede estar pensando en que esto es un antecedente serio. Bueno, cuando estamos ... si está mi marido la negociación del comité ejecutivo, es del jefe de la sección con él. Y entonces, él me consulta a mí, a ver que me parece, como veo el tema, y después, se toma la resolución. Ahora, cuando estoy yo sola, empezamos que es lo que tú piensas, de acuerdo a los antecedentes, entonces, de esto se tendría que hacer una nota por escrito... entonces se hace. El resultado de esa reunión del Comité ejecutivo, yo se la mando por escrito.... Como

que cambia los papeles, entonces, él me consulta a mí, a ver que me parece el tema, y después se toma la resolución.” (Hotelera)

“Algunos de los empleados hace años que están acá, y además el relacionamiento con ellos, y con los demás, incluso clientes es muy cordial... creo que es muy bueno, siempre trato de hablar, no soy una persona distante, más bien de puertas abiertas de que vengan de que cualquier problema me lo planteen sin tabúes...” (Metalúrgica)

Mi hermano “... tiene como una parte teórica más fuerte, por su propio estudio de administración de empresa. Es muy importante y además, es lindo escucharlo, y todas las opiniones que él da son muy interesantes.” “Pero claro ... discrepamos como todo hermano y como todo socio, aunque nos entendemos de igual manera bien.” (Ídem)

“... yo me acostumbré a que cuando hay un problema de la empresa, y hay que tomar una decisión, hay que consultar a la gente.” (Propietaria de un centro de Belleza)

“Depende de la situación, sí da para dialogar, sí.” “Pero cuando tomo una determinación.....”

Yo: ¿Qué pasa?

No hay paso atrás.” (Tallerista)

“... antes de que las cosas lleguen a mayores, prefiero hablar, tanto sea para que mejoren, como para decirles; mira esto no es para vos...” (Productora de helados)

“...Mira...” un cliente “... llamó para que yo le pinte un logo, porque lo quería pintado ... perfecto le mandé al pintor. Cuando fue, resulta que tiene un toldo lux tremendo de no sé cuantos metros, y se le descascaró todo y quiere que le pinte eso y el logo. No.” (Ídem)

“Se trata de saber escuchar, y de tratar de encontrar soluciones, y que me sepan escuchar también a mí ... porque a veces, me pongo pesada.” “Bueno, lo que pasa es que una siempre buscas mejorar ..., y a veces, pasa que hacemos una reunión para hablar de un tema, y a veces, sucede que no a todos le interesa tanto el tema. Y bueno, entonces, tienes que estar atrás para que las cosas salgan bien, creo que todo el mundo se preocupa ... pero como que parece que la responsabilidad última es de aquel que lleva al barco. Aunque, la idea, es siempre ir en equipo, pero bueno, así como haces responsable a un capataz o a un encargado o lo que fuere ... siempre hay que estar viendo, supervisando, controlando para que todo salga bien...” (Metalúrgica)

“No es fácil ser empresario, tienes muchas subidas y muchas caídas...” (Ídem)

2.3) LAS HISTORIAS FAMILIARES Y SU PESO EN EL PROCESO DE APODERAMIENTO DE SU PERSONA EN EMPRESARIAS CON TRADICIÓN FAMILIAR Y EN AQUELLAS QUE NO LA POSEEN.

Las mujeres, no sólo están sujetas a un exterior que se les impone, sino que ellas también, pueden elegir la parte de sí mismas que se adaptará a las normas de este, y la forma en que esa adaptación se produciría. Ello en definitiva, forma parte del ejercicio de la autonomía, la cual es ejercitada en el contexto de una vida privada y pública que operan como ventajas o límites, en el que el apoderamiento que ellas logran de su persona y de lo que procesan del exterior, está apoyado en ciertos casos por historias familiares. Como sucedió, en el caso de algunas de las empresarias que se educaron dentro de una matriz ¹⁴de percepciones y prácticas, donde fueron adquiriendo esquemas de percepción y de acción, a través de los cuales, interiorizaron la exterioridad que les rodeaba.

La familia aparece así, como una institución que determina actitudes y comportamientos, exteriorizados por las propias familias e interiorizados por ellas, quienes se nutren allí, de una especie de energía social susceptible de producir efectos y de ser utilizada a modo de instrumentos como competencias sociales.

“Sí más que nada a tener principios muy claros de que en lo que me pusiera tenía que salir adelante de una manera óptima. Mi madre, nos dejó impreso un nivel de exigencia muy alto...” “Yo lo que te diría, que como mujer mané fue una gran fuerza, una energía, de tener objetivos y cumplirlos.” (Hotelera)

“Mira en casa, cuando nos sentábamos a la mesa, de lo único que se hablaba, era de esto, después, a los 15 años, me puse a trabajar en la tarde, al final termine haciendo el liceo nocturno, porque cada vez me interiorizaba más. Empecé luego, la facultad, pero continué trabajando en la empresa.” “Mi padre (se ríe) me volvía loca, porque me decía estudia, estudia, y después, me decía trabaja, trabaja.” (Metalúrgica)

“Es importante que poco a poco, vayan dejando participar a las nuevas generaciones; el caso nuestro (de ella y su hermano) nos prepararon desde chicos, pero nos dejaron ir asumiendo responsabilidades.” (Metalúrgica)

“Sí que mejor maestro que tú propio padre; yo me he realizado ... que habría sido de mí, si yo no hubiera trabajado con la familia, es una gran experiencia, es duro, porque trabajar con la familia, no es fácil, es duro” (Tallerista)

“... yo tuve al lado dos hombres que me impulsaban a que fuera sorteando y sorteando barreras. Yo iba al exterior, podía de repente haber ido mi padre o mi hermano, y sin embargo me mandaban a mí.” (Agro- exportadora)

“ A mí se me dio, porque hay una tradición de familia, y porque hubo siempre una madre que apostó y sigue apostando por mí, y que continuamente me decía: vos podes, seguí capacitándote, seguí luchando” (Agro- exportadora)

Mientras existen casos, donde la familia parece no tener un papel relevante, lo que determinó que esas mujeres recorrieran un camino más solitario. Por eso, fueron otros aspectos de la autonomía los que se vieron reforzados, como fue el caso de aceptar las posibilidades de crecimiento empresarial y personal, de apoderarse de los elementos con los cuales se han familiarizado en su actividad, e incluso aquellos pertenecientes a otros ámbitos, es decir, conocen algo y lo adaptan a su favor.

De alguna manera reducen la complejidad que les rodea, seleccionando aquellos elementos que posean sentido para ellas, e intentan generar así, sus propios elementos. Además valoran mucho los logros que ello les ha significado, lo cual, las lleva a experimentarse más separada de la realidad de otros para concentrarse en sus propias realidades.

“Sí creo que la familia influye, pero hay personas que no han tenido una historia familiar muy buena, y sin embargo, utilizan su fuerza interior, para imponerse a algo que de repente no era muy bueno, no...” “... pero bueno, en caso de que las cosas se presenten adversas hay que mirar lo que se tiene y ver lo que se puede construir.” (Propietaria de un Centro de Belleza)

“... yo siempre tengo una manera de pensar, de que yo no me fijo mucho de lo que pasa en otros lados...porque sino se me pasa muchas cosas que están pasando acá adentro.” (Ídem)

“Creo que hay que mirar para adentro, porque sí mirás y té vivís comparando con los demás té vuelves un ser amargado y no llegas a ningún lado.” (Ídem)

“... me fui dejando llevar ... en los años 80, 20 años atrás no pensabas que se podía vender lo que se vende ahora.” (Productora de helados)

Yo: ¿Y hay que estar atenta a las oportunidades que se abren con ciertos inventos?

Ella: ¡Claro, de eso se trata! Trato de concentrarme en lo que hago y listo” (Ídem)

Si bien es cierto, que ello se encuentra más pronunciado, en ciertos casos que en otros, eso no conduce a señalar que en los restantes casos no sea relevante, sino que se encuentra reforzado por historias familiares.

“Tienes que mostrarte con la suficiente autoestima, amor propio ...” me digo “.. voy a luchar, me lo propongo, y lo voy a sacar adelante...” “... ponele que tuve una voluntad acérrima.” “...mira, que yo sé que todos tenemos limitaciones, pero no hay mayor limitación que la que vos té pones a vos mismo. Todo se puede, yo siempre soy de las que apuesta todo ya por idiosincrasia soy positiva, y trato de transmitírselo a los demás que se puede.” (Agro- exportadora)

“Yo creo, que es importante la estima personal... la confianza que tengas y las ganas que tengas... porque cuando uno quiere las cosas llegan.” (Metalúrgica)

2.4) CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN EN LA VIDA PRIVADA: CONTEXTO SOCIAL, EN QUE PROCURAN LEGITIMAR SU ACTIVIDAD LAS PROPIETARIAS DE EMPRESAS FAMILIARES Y LAS FUNDADORAS DE SUS EMPRESAS.

La mujer, al procurar actuar autónomamente, incrementó así, en ciertos casos la capacidad de negociación en la vida privada, en algunos casos de forma progresiva, y otras se enfrentaron a caminos más solitarios.

Observé en ciertas circunstancias, una relación jerárquica entre hombres y mujeres, en la que las mujeres desempeñan un papel subordinado, y por consiguiente, no acceden a un grado aceptable de compatibilidad entre la vida pública y privada, similar a aquel al que acceden los hombres, debido a que su rol social lo compromete principalmente con el mundo productivo y con ser el principal responsable de los ingresos familiares. Mientras, que la mujer tiene mayores responsabilidades en el mundo privado, porque se considera que su colaboración monetaria es secundaria.

Recordemos, que esto se da en el marco de la identidad de género, que es una variable cultural y que implica sentirse como hombre o mujer, y que no viene con el nacimiento, sino que lo adquirimos en el contexto social mediante invisibles procesos de socialización, por medio de los cuales, hombres y mujeres interiorizan las representaciones, las conductas y expectativas asignadas a su sexo biológico.

“Yo siempre acompañé, a mi marido a diferentes viajes, cursos, siempre un poco como en segundo plano...” (Hotelera)

“... la mujer empresaria que a diferencia del hombre, que de repente no le gustó el gerente del banco de su zona, se viene a Montevideo, y se instala y se queda ahí hasta que se lo atienda, va con uno habla con otro, es diferente la mujer la condiciona muchos factores.” (Agro- exportadora)

“... El hombre tiene las espaldas cubiertas, las tiene siempre cubiertas, porque el hogar sigue funcionando, porque la mujer siempre está...” Pero sí “... es a la inversa, que la mujer tenga que dejar funcionando su hogar...” (Ídem)

“... y en el año 92 le dedique menos tiempo, por problemas de salud de mi hija mayor.” (Hotelera)

Si bien, la mujer procura legitimar su actividad empresarial; se constata que se trata de algo que se va gestando a partir de micro lugares. Me refiero, a cierto reconocimiento y comprensión de su labor como empresarias por parte de sus familiares y el esfuerzo de alguna de ellas por destacar la importancia de la organización de la vida familiar.

“Y pienso, que otro de los factores, por los cuales creo que me integré tan rápidamente al hotel, fue porque yo me case y tuve cuatro hijos en tres años y medio, tenía una casa muy grande, y desde el primer momento yo siempre llevé la contabilidad mensual de la casa, establecí un menú semanal, compras mensuales.” (Hotelerera)

“La segunda hija mía que estudia ciencias económicas, en España está haciendo en éste momento un trabajo en la Complutense que está muy relacionado con lo que ella conoció desde su niñez. De tal manera, que si ella tuviera que comenzar una empresa, sería un hotel.” (Ídem)

“Porque no es la cantidad de horas que vos le dediques a tus hijos ... lo fundamental es que ellos sepan que cuando té necesiten tú estas tampoco té voy a decir que le dediques cinco minutos, por supuesto que exige más tiempo. Pero más importante que estar todo el día, es que el rato que tú estés sirva.” “.... pero bueno en la cena o en la tarde hablamos sin duda, o viene mi hermano a mi casa, y ellos escuchan nuestras conversaciones....” (Metalúrgica)

“Bueno, yo creo que es importante estar acompañado por alguien que entienda y hable algo de tú mismo vocabulario. La persona que esté contigo, sea familiar o lo que sea, tiene que ser capaz de entenderte algo.” (Ídem)

“Ellos aprendieron lo que es la empresa, los sacrificios que implican determinadas cosas, y más el caso de la madre como empresaria, como mujer, y como profesional y conocieron las dificultades que tuve que enfrentar. Pero las vieron porque les di la oportunidad de que las vean.” (Agro- exportadora)

Pero el estilo de negociación en la vida privada, al estar regulado por ese eje articulador, que es la autonomía, adquiere ritmos diferentes; se observa, que en las mujeres que fundaron sus empresas y que recorrieron un camino solitario, la capacidad de negociación en la vida privada, no aparece como un tema relevante para ellas. Siendo, que no implica solo el reconocimiento de su actividad por parte de quienes están a su lado, sino que también implican que ellas puedan dialogar acerca de su actividad con quienes las acompañan.

Mi marido “ tiene una manera de encarar las cosas muy diferente a la mía, y entonces comienzan los desencuentros unidos a otras circunstancias que me llevan a formar mi empresa.”

“Mira, yo intento no llevar los problemas de acá a mi casa, simplemente mantenerlos yo, ponerlos en un lugarcito ahí, que estén que se queden quietitos, y retomarlos en el momento en que no influyan sobre otra persona. Intento no trasladarlo” (Propietaria de un Centro de Belleza)

Se constató además, que para la organización familiar ambos tipos de empresarias contaron con el apoyo de una figura femenina, que ya sea a cambio de un sueldo o por amor, les ayuda a organizar

sus vidas, es decir, que no se registra un replanteo de las responsabilidades familiares, ya que la mayor parte de estas recaen sobre ellas.

“.....A su vez, yo nunca tuve demasiados inconvenientes en la casa, porque cuando nos vinimos de San José, hace ya un tiempo ya, trajimos con nosotros a una muchacha de mucha confianza, y ha sido de una gran ayuda y apoyo, contención en la casa, para así poder dedicarme a la empresa.” (Propietaria de un Centro de Belleza)

“Mi madre ejercía como profesional, no estaba relacionada a la empresa, pero luego se dedicó mucho a mí. Pero esos factores, son factores internos coyunturales de familia, porque no en todas las familias se da eso.” (Agro- exportadora)

“A veces, puedo contar con mi ex marido, y a veces no.” “Lo que sucede es que la imagen de la madre es tradicionalmente más fuerte, la mayor cantidad de responsabilidad recae sobre vos. La madre es la madre.” (Fallerista)

2.5) ¿QUÉ TIPO DE EXPERIENCIAS POSEEN AMBOS TIPOS DE EMPRESARIAS ACERCA DE LAS REACCIONES QUE DESPIERTAN EN SUS FAMILIARES, Y EN AQUELLOS QUE FORMAN PARTE DE SU ENTORNO LABORAL, Y QUÉ IMPORTANCIA LE DAN ELLAS A SUS EMPRESAS?

Las mujeres acceden, poco a poco, a que sus familiares interpreten positivamente su actividad, y que las apoyen de cierta forma; ya que no se trata tanto de un apoyo en especie, concreto, sino que el mismo consiste en un no enjuiciamiento de su persona, que se manifiesta en el hecho de que sus familiares no le reclaman el tiempo que les dedican a sus empresas, en detrimento de aquel que ellas les dedican a sus familias. Pero este apoyo proviene principalmente de los lazos familiares primarios y puede ser constatado en las propietarias de empresas familiares, las que obtienen un alivio de aquellas responsabilidades que varias veces, implica conflictos entre las múltiples relaciones entre la vida pública y privada, debido a que no existe un cambio de fondo en la organización de los roles en nuestra sociedad. Ello, se logra ver, si se mira más allá de la anécdota y se observa como la mujer percibe la realidad y como esta la determina, ya que en ellas persiste, aquellas pautas culturales que promueven que no se definan en función de sí mismas; incluso una de ellas prefiere ver su negocio familiar, no tanto en términos personales, sino familiares. Pero lo interesante, es que ello funciona como una especie de impulso para el desarrollo de su actividad; y que se da por la acción de procesos estructurantes que determinan esquemas de percepción y comportamientos. Por eso, se asimila como natural, que al faltar la figura masculina en el hogar, la mujer termine replanteando su lugar en éste,

duplicando sus funciones y asumiendo responsabilidades para las que socio- culturalmente se considera que no están preparadas, como lo constituye el caso de ser la proveedora de los ingresos del hogar. Mientras que en la realidad, es muy frecuente observar que el hombre en una situación similar no replantee su lugar en el hogar, ni tampoco multiplique sus funciones.

La acción de las pautas tradicionales, junto con su incorporación al mercado de trabajo; terminan por incidir doblemente en su condición social, ya que por un lado, ellas tratan de mejorar su capacidad productiva, y por otro lado, en el caso de que falte la figura masculina, la mujer asume todas las responsabilidades, para que el hogar persista.

“Es decir, pase a poner énfasis en hacer del hotel, el negocio principal de la familia, no de mi marido, sino que era el negocio de la familia.” (Hotelera)

“El varón estudia agronomía, pero va todos los fines de semana a Colonia Suiza ... la que estudia medicina va un fin de semana sí y otro no, y hablamos con ella toda la problemática del hotel. Entonces, es mucho más que un trabajo, es parte de nuestra vida.” (Ídem)

“Y mi marido creo que lo definió en una charla que dio en la ORI, que yo siempre había llevado mi casa como una empresa, y después llevé a la empresa como mi casa, o sea, que fue un proceso que para mí fue como muy natural, el pasar de mi casa a una casa grande.” (Ídem)

“Y además esa idea de que era toda la familia la que estaba involucrada ... fue gran parte del apoyo.” (Ídem)

“...sí la mujer tiene una mayor autoestima por ella misma y su entorno, los hijos, la familia. La mujer evalúa otras cosas todo un entorno que la necesita, no solo sus obreros que son también familias que depende de ellas, sino ... su entorno familiar, o sea los círculos convergen, y a veces, el hombre empresario eso mismo, por supuesto que lo ve también pero sin embargo, tienden a deprimirse en situaciones como éstas de crisis mucho más que la mujer. y la mujer todavía va con una carga adicional que no la tiene el hombre, porque el hombre está para la empresa solo. La mujer sin embargo, está para la empresa, está para atender la problemática muchas veces, de sus empleados que tienen familias también, y para el hogar.” (Agro- exportadora)

“Muchas veces, la mujer evalúa, que tiene la casa, ella apuesta a su proyecto - yo lo he visto- y pone su casa de garantía, porque está segura de que ese proyecto va a ser su forma de vida, de aquí en más en los años que tenga que desarrollarlo, y lo pone y tiene un esposo que la acompaña. Pero constituyen la minoría de los casos...” (Ídem)

“Yo creo, que el hecho de que mis padres fueran muy abiertos, es algo con lo que tengo que estar muy agradecida, ya que me dieron la oportunidad de estar ahí, y de escucharme, tanto a mí, como a mi hermano.” (Metalúrgica)

En otros casos, por haber transitado por un proceso más solitario en el desarrollo de su autonomía, son otros aspectos los que resultan más pronunciados; aquellos relacionados al apoderamiento de sí mismas, en lo referente a aceptar las posibilidades de crecer como personas y empresarias. Razón, por la que el apoyo familiar en el caso de ellas ni siquiera aparece como un elemento a resaltar, y en ciertos casos se ve obstaculizado por confundir las relaciones familiares con las obligaciones de la empresa, pero es algo, que también puede vincularse con lo que se conoce como debilidades de la mediana empresa, y a lo cual se hace referencia en el punto uno del anexo de este trabajo.

“Lo que pasa, que él (el hijo) es cortador, el corte el pelo... es muy joven, tiene 21 años, está desde los 15 años trabajando acá cortando ... tiene responsabilidades ... pero a veces, es un poco, el hecho de no cargárselas todas tampoco.” (Propietaria de un centro de Belleza)

“No yo sola, vos te vas haciendo, aprovechando lo que se te presente, independientemente de lo que haga tu familia, al menos es mi caso.

¿Te han apoyado?

No sé nunca me detuve en eso.” (Productora de helados)

Se registra además, en determinadas circunstancias cierta articulación entre bloqueos institucionales y temores entremezclados con prejuicios por parte de la familia.

“En cuanto al acceso al crédito, la mujer empresaria, muchas de ellas de empresas familiares, le firman una garantía solidaria su marido, cuando necesita el aval para un crédito.”

“Primer escollo, cuando se va a encontrar a ver si están los fondos de garantía para que ese proyecto pueda salir adelante, y el banco se lo acepta... pero resulta que los fondos de garantía se agotan...Capaz que el hombre para un proyecto o consigue al primo que le firme o al amigo que le firme, y al que ve todos los días. Y la mujer, no lo hace, o sea la mujer no la tiene .. porque muchas veces evalúa que tiene la casa, ella apuesta a su proyecto- y lo he visto- y pone su casa de garantía, porque está segura de que ese proyecto va a ser su forma de vida, de aquí en más en los años que tenga que desarrollarlo, y lo pone y tiene un esposo que la acompaña, pero constituye la minoría de los casos.” (Agro- exportadora)

Si bien, las mujeres han ido partiendo, poco a poco la coraza que desde hace tiempo les rodea; estas lo hacen en un contexto social que no cambió como radicalmente se infiere de los eslóganes publicitarios, debido a que lo que sí ha variado son los modos, a través de los cuales, ellas vienen actuando socialmente, pero no las formas en las que socio- culturalmente se piensa en estas. Porque

“...la construcción del género puede ser comprendida como un proceso infinito de modalidades conquistas de seres humanos que tienen lugar en la trama de relaciones sociales entre hombres y ¹⁵mujeres...”

Se trata de un proceso infinito, porque las prácticas instituidas por el sistema patriarcal que sostiene nuestra sociedad, siempre se las arregla para sobrevivir, por aquello, de que todo sistema tiende a perpetuarse. Por eso siguen persistiendo prejuicios acerca de que la mujer incurriere en actividades típicamente masculinas, es decir, que estas intervenciones de las mujeres en dichas actividades, son consideradas anormales, porque se alejan de un sí mismo legítimo en el ámbito social. Quiero decir con ello, que las mujeres se alejan de las expectativas que socialmente existen para ellas; se trata de algo que advierten en su propio entorno laboral, y que se manifiesta en actitudes que adoptan tanto su personal como los clientes de su negocio con respecto a su desempeño como empresaria, y que eventualmente aparecen también en reuniones empresariales. Y digo, eventualmente, porque no es frecuente que la mujer participe de este tipo de reuniones, ya que tienden a desarrollar su actividad de una forma muy íntima, es decir, realizan un reconocimiento de la realidad para insertarse en la actividad empresarial, y parece ser que sus esfuerzos se agotaran allí, y por ello, algunas suelen adoptar cierta cautela, sin que ello, signifique un desaliento en su forma de proceder.

“... en el interior del país... la figura de mujer que manda que dirige, a ellos ... puede ser que no lleguen a la desobediencia, pero sí hay un entecimiento del cumplimiento, un cuestionamiento ... como algo así: ¡bueno sí hay que hacerlo! ¡sí lo dice! “... lo que sucede es que los roles están mucho más marcados en el interior que en Montevideo” (Hotelería)

“En mi caso, yo diría que hay un reconocimiento a mi trabajo, sobre todo a mi capacidad de trabajo, y hay el salto de pensar que una mujer puede llegar a tal cosa.” (Ídem)

“Mi marido, es como una figura que está en un escalón más arriba, a los ojos del personal. Porque realmente él de lo que se ocupa es de la parte económica financiera, de la cual yo también tengo que estar al tanto, pero no es mi especialidad.” (Ídem)

“A mis hijas le da vergüenza, cuando le preguntan en el colegio, a qué me dedico. Entonces, me dicen, mamá no digas que te dedicas a arreglar autos...” (Fallerista)

“Pero claro anda saber los niños que se cuestionan en el colegio, qué es lo que le dicen: ¡tú madre arregla autos, no sé! Porque hay pila de gente que de repente te preguntan a que te dedicas, y entonces, yo le digo, que soy empresaria, tengo un taller mecánico. Entonces, te miran y te dicen, vos una mujer. Hay toda una serie de prejuicios, te ven con el mameluco y con el martillo dándole y te preguntan si te ensucias las manos.” (Ídem)

“... para el proyecto de una mujer que necesite la firma de su marido, siempre sale eso; de que te voy a dar por sí ¿sale o no te sale el proyecto, te ira bien o mal.” “Cuando, la mujer a la inversa eso no lo evalúa ¿por qué? Porque primero piensa, avalo a mi marido que va a desarrollar un proyecto que puede fortalecer los ingresos de mi hogar, donde yo puedo acompañar el crecimiento de la empresa. Y eso, la mujer no lo evalúa, lo firma, y lo ayuda.....Y muchas veces, yo he visto el caso de algunas mujeres que quedan embargadas por firmarles a su ... marido. Pero viceversa, si la mujer tiene que obtener esa firma solidaria- a menos que le pidan lo de la prenda de la maquinaria- no lo obtiene, y la gran mayoría de las veces no hay división de bienes, y más en el interior del país.” (Agro- exportadora)

“Mira acá viene un cliente y yo le voy a dar un presupuesto y me dice: por favor con la persona que está a cargo. Entonces, le digo, usted tiene algún inconveniente porque la encargada soy yo. Entonces, la persona se frena, y le pregunto si tiene algún problema en que el presupuesto se lo de una mujer, y me dicen, entonces, a no, para nada; tienes que encontrar alguna manera educada, pero muy clara de hacerle saber que tú sos la que está a cargo. Por eso, les digo que existen personas que no les gusta que el presupuesto se lo de una mujer, si quiere se lo puede dar mi padre, o se lo puedo dar yo en este momento.” (Tallerista)

“Por más que históricamente ese señor haya llevado toda la vida esa empresa adelante, ve como algo raro que la mujer incurse en ciertos temas, las mujeres desempeñan sus funciones con primer nivel. Pero todos los días, en la pequeña, en la mediana, y en la gran empresa se encuentran con todo éste tipo de escollo.” (Ídem)

“A veces, es bueno escuchar, dejar que los demás opinen y escuchar. A veces, se las critica a las mujeres porque hablamos mucho y no sabemos escuchar, y nos tiramos igual a opinar. Y bueno, a veces es mejor callarse la boca, es cierto (y se ríe)....” (Metalúrgica)

Otras sin embargo, al recorrer un camino más solitario para el desarrollo de la autonomía, tienden a concentrarse más en sí mismas, y su proceder empresarial es más íntimo en ellas, que en aquellas que poseen una tradición empresarial familiar.

Al destino “... nosotros lo construimos, no me cabe la menor duda de eso, es lo que les podemos dar a los demás, e incluso, ellos te lo hacen saber, que es efectivamente así. Así, me ven mis hijos, la gente que trabaja conmigo, y otros que me conocen por otras cuestiones.” (Propietaria de un Centro de Belleza)

“... yo creo que me ven como alguien emprendedora ... pero mira es como todo, hay gente que te tiene simpatía y otros que no.” (Productora de helados)

El estilo de negociación que ellas desarrollan en la vida privada, las experiencias que ellas tienen acerca de cómo sus familiares interpretan su desempeño como empresarias, y de cómo también

lo hacen los que forman parte de su entorno laboral; junto con los demás aspectos que implica el proceso de autonomía, terminan por incidir en la dedicación e importancia que las mujeres le otorgan a sus empresas. Ya que, en estos distintos aspectos, las mujeres no solo recogen experiencias positivas, sino que ellas procesan toda clase de experiencias, por medio de la idea y sentimiento base de que sus empresas constituyen uno de los logros más importantes en sus vidas, porque se trataría de algo así, como de ver crecer su propio espacio como individuo, y que se registra tanto en las propietarias de empresas familiares, como en aquellas que crearon sus empresas.

Se trata, de algo parecido a un gran río que cuenta con el aporte fluvial de ríos afluentes provenientes de otras zonas geográficas; en éste caso la empresa vendría a ser el gran río, mientras los caminos más solitarios de las fundadoras de sus empresas, y aquellos caminos más acompañados de las propietarias de empresas familiares, vendrían a constituirse en los afluentes de ese gran río que es la empresa para ellas, y que más allá de sus diferencias, confluyen en el mismo lugar, la empresa.

“Como que no te despojas totalmente, de lo que es el empresario en sí; cosa que de repente puede hacer un empleado, sale el sábado y dice bueno, hasta el lunes no me acuerdo que trabajo en tal lugar. Yo no me puedo olvidar, aún el fin de semana, y aún estando de vacaciones.” (Propietaria de un Centro de Belleza)

“Yo he ido a los Estado Unidos, porque tengo a un hermano allá. Y entonces, llego a los Estados Unidos, y así, hasta que no voy y veo lo que están haciendo, y que hay de nuevo no me quedo conforme...” (Ídem)

“Es un trabajo permanente, es un trabajo del que tú, no te liberas, aunque quieras.” (Ídem)

“Esto es mi pasión...” “...Y tener lo que ahora tengo es mi alma.” “Es un servicio de 24 horas, que lo manejamos nosotros exclusivamente, no mandamos a ningún empleado.”

“Todo eso da su trabajo, pero recibís compensaciones.” (Tallerista)

“A mí me preguntas que quiero de la vida, me río, y digo lo que quiero es seguir con mi trabajo.” (Ídem)

“En cuestiones de tiempo, de que éstas constantemente mirando el reloj, y piensas tengo que ir a buscar a las nenas al colegio, lleva sus tiempos.” (Ídem)

“... es algo, en que tú, no sólo trabajas permanentemente con el personal, sino también con el cliente, yo por ejemplo, trabajo siempre con la puerta abierta de mi escritorio, entonces, hay gente que entra a instalarse y a contarme su vida, pero es apasionante.” (Hotelera)

“...Y hay que dedicarle tiempo hasta que realmente camine.” (Productora de helados)

2.6) FORMA EN LA QUE PROCURAN COMPATIBILIDAD ENTRE LA VIDA PÚBLICA Y PRIVADA.

La percepción que otros tienen acerca de su persona y de la actividad que desarrollan, y la importancia que ellas le dan a sus empresas, tiene cierta incidencia en sus vidas; son conscientes de que se encuentran muy exigidas, pero eso las incentiva aún más, y en especial, en lo referente a la compatibilidad entre la vida pública y privada, para lo cual resulta relevante las prioridades con las que ellas se manejan en sus vidas, y que son en parte, resultado de la importancia que ellas le brindan a sus empresas, y en lo cual influye también, el tema del apoderamiento de sí mismas y la forma en que afrontan sus decisiones. Algo, que les ayuda a equilibrar los dos extremos de la balanza, llamada compatibilidad, tanto para las propietarias de empresas familiares, como para aquellas que no tienen una tradición familiar, las cuales tenderán a diferenciarse cada vez menos, a medida que se proyectan como empresarias. Ya que las circunstancias empresariales promueven cierta uniformidad al exigir una adaptación a las actuales condiciones de competencia de mercado. Además, el sentido de responsabilidad hace que éstas tengan más presentes los compromisos que les implica el hecho de poseer una empresa.

“Pero hay que gustarle, a la vez, a mí me encanta, me gusta mi trabajo y es una de mis grandes preocupaciones, cuidar de mi trabajo, a mí me gusta, no lo cambio por nada. Mis satisfacciones personales están acá, no lo hago por la parte monetaria, sino que te diría que esto es mi vida y lo pienso seguir.”
(Tallerista)

“Es un tema de prioridades, de las cosas que son más importantestienes que ir eligiendo objetivos alcanzables, tienes que dar prioridades..... No todo está programado, a veces nos tenemos que ir adaptando lo que implica un poco desviarse de lo que era tu gran meta. De lo contrario, estaríamos hablando de una estructura rígida.” (Metalúrgica)

“Es mucha responsabilidad saber que hay 42 personas que dependen de ti.....en el sentido de que tienen sus alquileres, luz, colegios de los chicos... tienen el aporte de los esposos/as. Pero la mayoría de ellos viven más de lo que ganan acá que de otros sueldos.” (Propietaria de un Centro de Belleza)

La determinación de prioridades desempeña un papel importante en el grado de compatibilidad que las mujeres alcanzan entre su vida pública y privada, tanto las que tienen una tradición familiar como aquellas que no las poseen. Pero esto se da, en un contexto social, en el que persisten pautas sociales y culturales aún demasiado tradicionales para que la mujer incremente la compatibilidad entre ambos extremos de sus vidas, ya que se les sigue exigiendo múltiples responsabilidades a nivel público y privado; mientras el hombre al ser considerado como el proveedor principal de los ingresos

familiares, goza de la licencia de poder desentenderse de las responsabilidades de dicho ámbito. Mientras que las mujeres, han sumado responsabilidades a las que ya tenían, es decir, que siguen siendo las responsables de lo que sucede en el hogar, y además, deben cumplir con las exigencias laborales, y por eso, sienten la necesidad en algunas ocasiones, de desempeñar satisfactoriamente todos sus roles.

“La problemática de la mujer empresaria, es totalmente distinta, y es totalmente distinta ¿por qué? Y es totalmente distinta porque la mujer empresaria cumple con varios roles...” (Agro- exportadora)

“Número uno, el hombre viene del interior del país, té hablo de Salto, de Canelones de donde fuere, ya que los proyectos para un negocio, no se plantean en la sucursal, o sea, donde el proyecto va a ser desarrollado; porque el gerente muchas veces no está capacitado, por eso, donde prácticamente se otorgan los créditos no es en el interior... tienen que venir a Montevideo, el hombre quizás se tome todo ese tiempo de ir y venir, informarse, está para eso. La mujer también, té lo puede hacer, pero no té olvides que está condicionada por todo el entorno, hijos, familia y mucho más, y a veces, está inserta dentro de la misma producción.” (Ídem)

“Porque a la mujer prácticamente quién la evalúa, de sí puede o no puede realizar tal cosa, la gran mayoría de las veces no es una mujer, sino que se enfrenta a un hombre que quizás vea de cierta forma el proyecto. De tal forma, que hace que no la evalúe como la tiene que evaluar, sino que la ve como una ama de casa, como sí fuera alguien que en sus ratos de ocio, quiere abrir una empresa para tener una entrada adicional para sus cosas, y no es así, o sea ... y que tiene una contraparte que no le está escuchando que no la evalúa bien, y que muchas veces- que es verdad- la discrimina por el hecho de ser mujer, y no la tiene en cuenta... todavía hay una cultura machista.” (Ídem)

“La mujer empresaria cumple varios roles, y los cumple bien...” “.... puede atender a sus hijos, cumplir el rol de madre y el rol de esposa...” (Ídem)

“Tal vez, finalmente, se da se da sí está papá hablamos de las notas, bueno a ver que resolvemos entre nosotros con respecto a éste problema. Sí está la madre sola, toma la decisión en el momento. Tal vez, le quite profesionalidad lo que té estoy diciendo, pero lo privado de alguna manera reproduce a otros niveles lo que sucede entre cuatro paredes.” (Hotelera)

She's got her ticket.

(Ella tiene su billete).

“Ella tiene su billete.

Creo que lo va a utilizar

Creo que va a volar lejos

Que nadie deberá intentar impedirselo

Persuadirla con su poder

Dice que tiene las cosas claras...”

Tracy Chapman.

Canta- autora estadounidense.

3) CAPACIDAD DE MANEJARSE EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS Y DOMINIO DE LA CULTURA EMPRESARIAL.

3.1) DESCRIPCIÓN DE LA CALIDAD DE UN PRODUCTO O SERVICIO Y COMO REALIZAN SUS INVERSIONES.

En el contexto de una economía globalizada que apuesta a la calidad, que demanda excelencia y competitividad, se requiere poseer entonces, cierta capacidad para manejarse en dicho ámbito, en el que el dominio de la cultura empresarial no debe estar ausente, es decir, que las mujeres no deben desconocer la necesidad de crear un estilo propio, de tener conocimiento en lo referente a la formación de una empresa, en la diferenciación del producto o servicio que ofrezca, y de cómo alcanzar eso. Deben además, diseñar la proyección de sus inversiones, de una forma lo más prolija y estratégicamente posible, y : enfrentar, por otro lado, los desafíos de adaptarse a las normas empresariales existentes.

Razón, por la que la autonomía aparece como una especie de timón, por intermedio del cual gestionar una empresa, dado que ello se da en el marco de una identidad de género; y por eso, para las mujeres lo mencionado más arriba, significan desafíos relativamente nuevos, en comparación a la experiencia que los hombres poseen en ello.

La autonomía, les posibilita insertarse en el medio empresarial desde la condición de mujer y conlleva además, nuevas formas de concebir la calidad del producto que ofrecen. Ya que, no apuestan a cambios grandilocuentes, sino a un conjunto de pequeños detalles, los cuales, desde hace un tiempo vienen configurando el concepto de calidad y que en las mujeres se marcan más, porque han resistido a pautas culturales desde pequeños lugares. Algunas, incluso, han hecho de su persona un refugio al que alimentan de elementos del exterior social, y a través de los cuales mantienen contacto con la sociedad. Aprenden así, a mirar más detenidamente aquellos pequeños detalles que hacen la diferencia, y que una vez que desaparecen comienzan a cobrar relevancia, y en los que actualmente se hace hincapié, debido al auge de empresas dedicadas al sector servicios, y los sectores de otras abocados al área de la atención al cliente, es decir, que aquello en lo que no se ponía atención por estar relacionado con el ámbito privado, hoy parece salir de su anonimato para comenzar a demostrar su importancia en el concepto de calidad.

El conjunto de detalles intrascendentes, se convierte en relevantes para competir satisfactoriamente en cualquier sector de la economía; y no debe olvidarse lo que significa para

cualquier empresa la certificación IS 9000, IS 14000, las que implican cumplir con una serie de normas, de detalles de calidad, que en otros momentos del capitalismo serían considerados intrascendentes y que hoy son muy importantes para acceder a mercados internacionales.

“Entonces, dada la oportunidad de darle un toque particular, diferenciar, y yo te diría que estos casi doce años, mi preocupación fundamental ha sido trabajar en la calidad y en la diferenciación del hotel en todo perfil.” (Hotelera)

“... se necesita de una capacitación del personal de manera permanente, nosotros hacemos casi todos los años, cursos para todo el personal, por secciones.” (Ídem)

“... En este momento, creo que debe hacer dos años, que estamos recibiendo en gastronomía la asesoría de un chef, él cual hace un control de calidad, e implementa recetas nuevas, y después todos los años, cursos de capacitación, ya sea a nivel de pisos o recepción.” (Ídem)

“Té voy a dar un ejemplo gráfico que te serviría para visualizar a la diferencia. Cuando se empezó a hacer la reforma de las habitaciones, yo de lo que me preocupé fue de que las habitaciones tuvieran todas algo diferente, o es el acolchado, o es la guarda, pero por supuesto que además tenía que aprovechar los muebles, pero sí una habitación está de una manera, en la de al lado está de otra. Entonces, eso te lo digo gráficamente como diferencia...” (Ídem)

“... el pasaje de lo que es un fin de semana en el que va gente estresada a descansar, sin horarios, exige una determinada conducta del personal. Ya que los fines de semana va gente que muchas veces va con niños, y además, no quieren ni saber de su empresa, es muy diferente al lunes, en donde entran personas que vienen por congresos, los cuales requieren que se les respete los horarios...” (Ídem)

“La diferenciación, personalización ... es la capacidad de flexibilidad que tenemos que tener siempre en cada situación para procurar la calidad de un servicio.” (Ídem)

“Té hablo también, en general, como pequeña y mediana empresa, tenemos que buscar un nicho en el mercado, con calidad, brindando confianza, servicio y precio. Depende mucho del producto, de lo que estás tratando. Una empresa como la nuestra ... mira nosotros que hacemos ya el producto final para consumir y traemos las materias primas, o sea, hacemos todo, y el servicio al cliente, ... asesoramiento, té hablo de la parte de servicio. Y después, para ver que es lo que precisan, si funcionó o no, asesorarlos nuevamente.” (Metalúrgica)

“A su vez, el tema de la atención al cliente es muy importante.” “Se trata de tener una respuesta pronta, la calidad de lo que producís y vendes, o sea, de tal manera, que después que entregas una pieza, no tenga quejas, de que se rompió o que estaba con poros” (Ídem)

“La peluquería tradicional procura que todo el mundo haga de todo, nosotros en cambio, especificamos dividimos en grupos...cada uno trabaja por separado, pero lo que pretendemos al final, es que todo el trabajo, en sí sea en conjunto.” Y es necesario “buscar permanentemente la diferencia...” (Propietaria de un Centro de Belleza)

Se requiere, a su vez, de cierta proyección de inversiones para procurar la calidad de un producto o servicio, y adoptan para eso, la modalidad de sucesivos ajustes en el proceso de inversiones, lo que les permiten reorganizar los recursos que poseen, y mejorar lo que ofrecen en el mercado. Para así, lograr abaratar los costos e invertir allí donde sea necesario; lo que varía según el tipo de mercado al que intenten captar, y el sector económico en el que se desenvuelven sus empresas.

No adoptan además, un procedimiento lineal en el tema inversiones, por lo que hacen énfasis, en observar al mercado e informarse acerca de las posibilidades de colocar sus productos, tanto en nuestro mercado, como en otros. Tema en el que entienden que es mejor la cautela que el riesgo; lo que se comunica con aquella cautela que experimentan al tomar decisiones. Algo, que para algunos, sería considerado como lógico de esperar, en el sentido de que las mujeres están más asociadas a la cautela o timidez; mientras los hombres se encuentran socialmente asociados al riesgo, y precisamente el tema inversiones se encuentra vinculado a la idea de riesgo, porque eran los hombres quienes invertían e invierten. Sin embargo, cuando lo que se busca es la desacreditación de las mujeres, se las suele definir como imprudentes, más cercanas a extremos emocionales que cautelosos.

“Antes, nuestra empresa dependía mucho de OSF y OSF tiene muchos problemas con los pagos, en lo que respecta a los atrasos.” (Metalúrgica)

“Un día entonces, un contador de la OSF nos dijo que la culpa era de nosotros, no me lo dijo así, precisamente ... me lo dijo de otra manera.... porque estábamos jugados todos acá.” (Ídem)

“Mira, en Brasil, íbamos a empezar a exportar en enero, y nos pararon todo, y eso nos provocó un golpe bastante fuerte. Habíamos, estado allá tres meses, y bueno ... cuando nos iban a venir los pedidos pasó lo que pasó en Brasil y no pudimos no.” (Ídem)

“Entonces, se hace primero una indagación de mercado, se ve como está el mercado, que es lo que busca, que están ofreciendo las otras empresas, que niveles de compra hay, que interés hay por el producto, y ver que posibilidades tienen. Nosotros hicimos eso, y fuimos entonces, a los lugares que sabíamos que teníamos posibilidades, y ahora, ya nos están pidiendo. Y así, es que entramos en Argentina, pero por ejemplo esta nos llevó más tiempo como un año aproximadamente...” (Ídem)

“Sí a Chile, ya lo estábamos buscando independientemente de Brasil. Tampoco, nos vamos a jugar a un mercado solo. Nosotros trabajamos mucho con el Estado, con ANCAP, con OSF, que son los principales compradores de fundición...” (Ídem)

“Es un poco distinto, cumplir con las normas del lugar a donde estás exportando, que no té lo tranquen, porque falte una documentación y té lo dejen parado. Porque los costos a veces son mayores en todo lo que puedas cometer en errores. Fíjate, si tú tienes algo que salió mal, que lo tengan que mandar de

Chile, no es lo mismo de que vayas acá a una empresa, y le diga señor devuélvame lo que le doy otro.”
(Ídem)

“Los negocios que se deben de buscar son aquellos que perduren y no aquellos que duren un mes u oportunista, sino aquellos que a vos té den, que vos veas que té aseguren la venta.” (Ídem)

3.2) ADAPTACIÓN A LAS NORMAS EMPRESARIALES.

Procurar un estilo empresarial propio les implica un adecuado diseño en la calidad de sus productos, una adecuada proyección de sus inversiones y adaptarse a las normas empresariales. Para lo que buscaron, entonces, tener claros sus objetivos empresariales, y establecer así, la impronta desde la que efectivamente se insertaron en la actividad empresarial, que consistió en imprimir ciertas diferencias e insertarlas en un medio en el que no constituyen la mayoría.

Crean así, algunas un sistema de trabajo que consiste en una organización de detalles que le ayudan a variar una estructura determinada, como resultado de intentar conocerse y transformarse en un contexto que es su marco de referencia y en el cual la figura masculina es predominante, y al que modifican en parte, y es algo, que no varía según el tipo¹⁶ de mediana empresa, porque esta distinción es necesaria, cuando se analiza el camino hacia la consolidación de la autonomía empresarial. Ya que una vez, que se insertan en el medio empresarial, todas coinciden en destacar, de cierta manera su condición femenina, aunque algunas, sé mimetisan mucho con el mercado, por el énfasis que ponen en conocerlo y dominarlo. Siendo conscientes de que constituyen un elemento novedoso en dicho sector.

Por eso, a veces, para acreditar su desempeño, necesitan colocarse más cerca de lo masculino que de lo femenino, pero, a su vez, sostienen que el ser mujer genera algunas ventajas y mejoras, y resaltan así, su condición de mujer. Sin embargo, constató una cierta confusión que se manifiesta en dualidad, porque por un lado destacan la ventaja que la mujer tiene por el solo hecho de ser mujer, al tratar con el personal masculino, y por otro lado, se inclinan a resaltar la incomodidad de trabajar con mujeres.

“Yo en realidad fui ganando espacio en el hotel, porque por ejemplo en la parte, de lo que nosotros llamamos piso, la parte de mucamas, era absolutamente caótico, sin ningún respeto al trabajo de las mucamas. Los colchones estaban depositados en el subsuelo, las almohadas en el tercer piso. Entonces, lo que pasa es que el hotel tiene una gran movilidad, con respecto a que en los fines de semana, nos pide todo el mundo cama de matrimonio, y durante la semana tenemos congresos en que se necesita dos

camas.” “Entonces, ellas permanentemente cargaban con las camas, iban a buscar abajo los colchones ... entonces, yo ahí lo que sugerí fue hacer un trabajo de organización ... como una descripción de tareas de que era lo que hacía cada una.” “Empecé dividiendo el hotel, los pisos por sectores, hice vaciar habitaciones que eran las antiguas sin baños, como dicen los españoles eran como trasteros, en donde estaban todos los trastos del hotel, hice tirar cosas, y en cada piso hice un depósito, donde puse camas ... allí en una parte, la reposición de ropa blanca, lamparillas de luz, jabones, papel higiénico, los productos de limpieza y en las otras los muebles de reposición, y bueno, para las mucamas eso fue como una especie de milagro.” (Hotelera)

“Entonces, a partir de esa organización que yo , diseñé incluso, los carritos de limpieza que no tenían. Bueno conseguí unos tarros grandes y con el herrero les hice poner rueditas, para recoger la ropa sucia, les di así, un sistema de trabajo; porque toda la parte de piso que eran todas mujeres, siempre estuvo bastante descuidado desde el punto de vista gerencial... los gerentes nunca recorrían las habitaciones, las mucamas eran como las pesadas que se quejaban porque tenían que cargar camas, parrillas...” (Ídem)

“Siempre el hombre presenta más rechazo a cada propuesta de un curso siempre lo toma como que él no lo necesita, pero yo noto que una vez que están adentro de un curso, se involucran....además la palabra mágica es decirle, el señor Armando, claro que yo no le digo el señor Armando- a mi marido- le digo (y se ríe) solamente Armando, dijo que era necesario que viniera un ingeniero agrónomo, porque sino empieza toda una situación de desgaste.” (Ídem)

“Primero, en fundiciones no hay casi mujeres, y en el exterior no he encontrado y en aceros en este momento soy la única que va quedando acá. La verdad, es que no se ve mujeres en el sector metalúrgico, son pocas.” (Metalúrgica)

“Mira toda mi vida, me relacioné con hombres, nunca tuve problema alguno. Estoy muy acostumbrada, me siento muy cómoda, muy bien...” (Ídem)

“Y cuando ... digo que dirijo 25 hombres y no a 25 mujeres, me complican más las mujeres, o sea yo con los hombres, me entiendo. ... las mujeres siempre le buscan la quinta...” (Tallerista)

“Porque es difícil, porque es un gremio difícil, es un gremio complicado; pero al ser mujer frena asperezas ... frena. No es lo mismo una mujer, porque la mujer no va al ataque...” “Claro la mujer compete más, la mujer es más competitiva. El hombre, respeta porque hay una mujer, respeta por supuesto en un gremio de hombre, porque capaz que en otros no es tan así. Acá dentro respetan porque hay una mujer.” (Ídem)

Por un lado, existe la tendencia a destacar aquellos detalles que la distinguen del tipo empresarial adoptado por los hombres. Pero a la misma vez, que destaca las cualidades empresariales que son propias de las mujeres; también destacan el hecho de poder desempeñarse tan bien como los hombres, es decir, que para ellas no existe ningún tipo de limitaciones para desarrollarse como empresarias. Se adaptan así, a la actividad empresarial desde una actitud dualista.

“La mujer, es más vendedora que el hombre en la calle ... más vendedora y más constante, o sea, yo pienso que por la experiencia que tengo, los hombres pienso que cuando no ven resultados inmediatos, no son muy persistentes, las mujeres a veces, esperan más, van más despacio.” (Productora de helados)

“La mujer de repente suaviza un poco las relaciones....De repente si fueran todos hombres, capaz que éstas serían más chocantes, las conversaciones se irían a otro tono, conmigo no se da, y eso sea como sea es una ventaja.” (Metalúrgica)

“... trato de dar lo mejor de mí, yo creo que un toque femenino, sin embargo, le viene bien a la industria metalúrgica.” (idem)

“Integro también, la directiva de la cámara Metalúrgica, y son todos hombres... y no tengo problemas, porque me respetan y los respeto.” (idem)

“creo que antes de hablar de una actividad laboral, cualquiera, que la puede tener sea hombre o mujer; creo además, que el hombre también está capacitado para entender que una mujer tenga una actividad laboral intensa...” “Es por ese lado que tenemos, que ir y no por el lado de que tú sos hombre y, yo soy mujer. Si haces, tú trabajo, si sos bueno en lo que haces, si demuestras lo que tú sos capaz de hacer, no importa si sos mujer o si sos hombre.” (idem)

3.3) DIFICULTADES PARA DESARROLLARSE COMO EMPRESARIAS.

El constante dualismo que las lleva a moverse entre la igualdad y la diferencia, constituye una de las principales dificultades para que otras mujeres se desarrollen como empresarias.

Además al no tomar consciencia del mismo, ellas lo ven como algo normal, y por eso no se organizan desde su condición de mujer, e incluso, algunas lo consideran innecesario. Cuando, en la actualidad los distintos sectores sociales y económicos, organizan cada vez más sus intereses para ejercer presión sobre las decisiones gubernamentales. Mientras que otras empresarias, deciden no detenerse solo en los mensajes que establecen que las dificultades son parejas para hombres y mujeres, cuando en la práctica operan toda una serie de mecanismos que demuestran lo contrario.

“Para mí las dificultades son económicas, o sea, creces a medidas que vas vendiendo, vas creciendo, o sea todo está enredado a lo económico. Por ahí, armabas una planta y vendías quince mil litros, pero no podía desde el primer día, para hacer eso, necesiras tener mil freezers en la calle y tener maquinaria que es bastante cara, o sea, las dificultades acá en este país son económicas. A parte, los bancos ... te van prestando dinero, a medida que vas creciendo, pero de entrada nadie té da nada.” (Productora de helados)

“... a la hora de acceder a tomas de decisión, a la hora de acceder a créditos, a la hora de acceder a la viabilidad de un proyecto. Cuando se tiene que topar con esos techos de cristal ... que muchas no los pueden atravesar, porque el gerente es hombre, y siempre ante un proyecto por más viable que sea de una mujer ... pone los puntos suspensivos, y en las evaluaciones muchas veces se rechazan más que nada, los proyectos de mujeres empresarias que los de los hombres ... se encuentra con toda la problemática que le significa, el hecho de la discriminación, que la hay, aunque no se vea, de ser mujer.” (Agro- exportadora)

“La problemática de la mujer empresaria es totalmente diferente a la del hombre, y que se tiene que evaluar, porque en este momento, no hay un cabildeo exacto de cuantas empresarias hay.” “No existe la influencia de un grupo de mujeres empresarias en la toma de decisiones, tanto en el Ministerio, como de Cámara de Industrias, lo cual es fundamental, lo que pasa es que están diseminadas a lo largo y ancho de toda la República.” “Por eso, ya té digo, para mí es fundamental tener un relevamiento de cuantas mujeres empresarias hay en este país.” (ídem)

“A veces la mujer, tiene que demostrar más, que puede que el hombre, desgraciadamente por la cultura machista que hay.” (Ídem)

Las instituciones financieras, tanto públicas como privadas, se apoderan de las representaciones colectivas acerca del papel de la mujer en sociedad, al igual que el mercado. Porque ello, se encuentra articulado en el seno del Estado, debido a que como sostiene Carlos Vilas, el Estado en Latinoamérica no es sólo clasista, sino también androcéntrico, es decir, expresa una dominación de clase, y también una dominación de género que dificulta que la mujer se desarrolle en un mundo en que predominan los varones. Algo que no responde necesariamente a prácticas conscientes, sino también inconscientes, ya que las expectativas asignadas al sexo biológico, se adquieren mediante invisibles procesos de socialización, que se aceptan sin demasiadas discusiones.

“Es algo, que hay que diferenciar y acá no hay una cultura, no té digo que nos traten diferencialmente... porque no podemos autodiscriminarnos ... Pero sí, tiene que haber bancos que auspicien aquellos proyectos que generen las mujeres empresarias y que los evalúen como tal. En Estados Unidos, lo hicieron, hubo un banco que apostó a las mujeres, para ver como incidían dentro de la economía del país ... y destino en el año mil millones de dólares ... ha sido un récord las empresas que hoy día en Estados Unidos, se encuentran lideradas por mujeres, está documentado que se trata de un 70 % de pequeñas y medianas empresas que están lideradas por mujeres. Por eso, té digo sí acá se tuviera un cabildeo, se podría tener datos que nos permita observar la realidad de éstas mujeres, de una forma global.” (Agro- exportadora)

“... en Uruguay, no hay Ministerio de la mujer, aunque acá está el Instituto de la Mujer y la Familia, pero té hablo de la parte empresarial, y son asociaciones muy fuertes, porque vos podés incidir, cuando hay una fortaleza de gente que esté dispuesta a marchar por lo que es común a todas.” (Ídem)

3.4) CONFIANZA- SEGURIDAD.

Las mujeres se van adaptando a la actividad empresarial en medio de un dualismo que las lleva a moverse entre la igualdad y la diferencia, y experimentan de igual manera, confianza- seguridad en sí mismas, en un constante contacto con la realidad de su entorno social en el que intentan, según las circunstancias, imprimir su perspectiva femenina. Por eso, la confianza- seguridad no se manifiesta en omnisapientia, sino en la necesidad de mantenerse abierta, pero a la vez, firme en lo referente a la incorporación de conocimiento para su mejor desempeño como empresarias, son conscientes de que constituyen un elemento nuevo, y que por eso se les obliga a hacer mayores esfuerzos.

Es por ello, que cuando definía a la autonomía casi al comienzo de este trabajo, advertía que la autonomía en las mujeres debía ser comprendida desde una perspectiva, que enfatiza en que no se puede hablar de igualdad entre hombres y mujeres, cuando ambos parten de bases desiguales.

Pero, ello, le ha significado a la mujer tener una mayor inclinación a la incorporación de conocimiento, y de nuevas técnicas, lo que se ha revelado como especialmente importante, dado el nivel de competitividad que caracteriza a las actuales condiciones del mercado.

Como sostuvo en una entrevista televisiva Graciela Fernández Megidez: *“La diferencia entre la capacidad de gobierno del hombre y de la mujer- lo que repercute en su sentimiento de confianza- es ¹⁷que al hombre se le exige que sepa todo y a la mujer no; porque sencillamente la mujer no formaba parte- y aún todavía- de todo ello.”*

La confianza- seguridad en la mujer no implica saberlo todo, pero tampoco dejar de lado lo que ya conoce y domina.

En el hotel “... tenemos un problema enorme con el clavel del aire, hemos recurrido a Facultad de Agronomía , a contactos en el exterior y no lo podemos resolver y tenemos un parque absolutamente particular, y tenemos miedo de que se nos vaya muriendo son especies, algunas centenarias. Y bueno, Armando- mi marido- les dijo bueno habría que estudiar la poda, y un día yo llegué : al hotel y me encontré con que estaban podando para eliminar el clavel del aire.” (Hotelería)

“Entonces, yo llegué y les dije: pero ustedes con que asesoramiento ... quien les dijo, y me dicen a no porque el señor Armando dijo en setiembre del año pasado que íbamos a tener que podar...”

“...Porque para mí el trabajo de podar tenía que venir de un asesoramiento de un ingeniero forestal que nos indicara como, cuando cada especie- no se sí todas. Pero en el momento en que se poda esa rama no vuelve a crecer.” (Ídem)

“... a veces en una pequeña y mediana empresa, también la producción va a llegar a un tope que no le va a dar para cumplir las necesidades de abastecimiento de determinados mercados a donde ese producto apunta.” (Agro- exportadora)

“Algo que va a tener que cambiar la mentalidad de muchos empresarios que tengan que apostar a esta globalización que ya está instaurada...” “Hoy ya no es un mundo de individualidades, ya que sí las grandes corporaciones aúnan sus esfuerzos y forman alianzas estratégicas ... porque saben que es la única manera de subsistencia en este mundo globalizado y competitivo..” (Ídem)

“Sí hay varias cosas que cambiaron, no solamente tuvo que cambiar el empresario, sino también cambió la demanda, porque ahora, las exigencias que tienes son mucho mayores. Antes hablar de un IS 9000, o de calidad total, no existía; también los plazos que tú tenías para hacer algunos cambios eran mayores, tú ahora, de un mes al otro, tienes que pensar que estás compitiendo con otro producto que vino de otro lugar que es mucho mejor que el tuyo ... Antes, té tomabas un año y decías bueno veo lo que hago.” (Metalúrgica)

A su vez, son conscientes de que no pueden cumplir con todas las expectativas que recaen sobre ellas, ya que por un lado se esfuerzan por mantener sus mentes abiertas y adaptarse así, a las actuales circunstancias empresariales, y por otra parte, advierten que al reformar algo, estarán dejando necesariamente de satisfacer los intereses de otros.

“... hallar en cada momento, en cada caso la solución y en las cosas que no hay solución, por lo menos intentar que la persona, que llegue a mí con un problema, yo se lo pueda solucionar, o por lo menos dejarla con ánimo...” (Propietaria de un Centro de Belleza)

“Es como todo, en ningún lado vas a encontrar que el cien por cien quede conforme, porque no todos pensamos igual.” (Ídem)

“Claro uno no siempre está del mismo humor o con las mismas ganas ...pero tienes que ser más bien abierto.” (Metalúrgica)

3.5) FORMA EN LA QUE ORGANIZAN Y COMUNICAN SUS DECISIONES, COMO ASI TAMBIEN, LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

No solo manifiestan la defensa de un conocimiento, sino también la necesidad de un asesoramiento para poder actuar, y además, una cierta inclinación a organizar y comunicar efectivamente las decisiones, para no despertar así, desconfianza, cuando llevan adelante este tipo de gestiones. Y a la vez, que toman decisiones de forma personal, van también, experimentando la necesidad de delegar ciertas cuestiones a terceros.

Se configura así, la mezcla de varios elementos, por un lado, las mujeres que han sido entrenadas socio- culturalmente para desenvolverse en un ámbito íntimo, y por ello, la necesidad que algunas manifiestan de tomar o comunicar las decisiones personalmente. Y por otra parte, al tener que desenvolverse en el sector empresarial que implica el manejo de otros tiempos, advierten la necesidad de delegar funciones.

Entonces, se produce el cruce de dos miradas, una de ellas, es la de la mujer que le imprime un toque de personalismo a la gestión empresarial, y que responde especialmente a una estrategia destinada a fomentar la confianza en otros, y comienzan así, a delegar responsabilidades una vez establecidos los principales contactos para la venta del producto o servicio, y que es frecuentemente continuado por hombres. Mientras, que los hombres tienden a delegar responsabilidades en terceros.

“... acá empezamos a poner a funcionar a las máquinas y tengo que estar porque estamos probando una que tuvimos que cambiar...” “... pero después, ya no tanto, porque después que tienes armado algo, como ahora, puedes empezar a delegar algo, al personal de confianza y de más años.” (productora de helados)

“... hay gente que tiene una cuenta que no la puede pagar, y bueno, y dice no estoy, ni vine, voy la semana que viene, voy la otra ... yo no, yo no puedo pagar algo, yo voy y le digo: Yo no lo puedo pagar ahora, quiero saber como lo puedo pagar, yo busco soluciones, y para eso hay que ir dar la cara ... no es que piense que la empresa no va a funcionar sin mí.” “... porque de hecho, una vez, tuve un problema de salud, tuve que operarme y la empresa igual siguió funcionando. Además, es bueno que funcione sin mí.”

“... yo veo empresas grandes que mandan al seguro de paro, que cierran ... aunque después vuelvan a integrarse al mercado, ofreciendo el mismo servicio, pierden la credibilidad, y eso es algo que tu nunca puedes perder en un negocio.” (Propietaria de un Centro de Belleza)

“Generalmente, tenemos contactos ya en los lugares que queremos ir, a su vez, los contactos se logran a través de esas misiones o viajando previamente y yendo a visitar. En Brasil, habíamos estado tres meses, porque Brasil es muy grande y tienes entonces, muchos lugares a donde ir.” “Después va el vendedor, después de conocer la empresa se ofrece el producto.” (Metalúrgica)

“Lo importante, para vos es que quede conforme ... que le respondas a tiempo, en plazos, eso es fundamental.” “Nosotros tratamos, de hacer todo bajo norma, según un plan o según, la muestra que traemos. Casi todo, tiene una norma, todo lo que se refiere a agua tiene una norma, normas internacionales para cumplir, sino ¿cómo exportas?” (Ídem)

“Después entonces, quedas mal, no sirve; es más fácil, hacer una imagen en contra, y que esa imagen se expanda que cuando haces algo bien, suceda lo mismo y digan: ¡a que bien! (Ídem)

“Vas a un mercado en el que sabes que tienes posibilidades y lo demuestras, porque llevas muestras, porque nos vas a ir solamente con palabras, tienes que llevar catálogos, muestras; darle la posibilidad al otro de que compruebe que lo que tú le estas diciendo, es real. Ahí entonces, té ganastes a un cliente.” (Ídem)

Van imprimiendo de cierta forma, una modalidad distinta en la manera de gestionar una empresa que implica una organización diferente de los recursos de esta; más aún, en tiempos donde las crisis financieras están latentes y operan muchas veces como una especie de test de evaluación, en lo referente a la capacidad que se posea para manejarse en el mundo de los negocios, y por ende, en la cultura empresarial.

Ellas tienden, a preocuparse personalmente por ajustar pequeños detalles en la organización de sus recursos, lo que algunos consideran estéril, pero que a la hora de cerrar las cuentas pueden llegar a hacer diferencias. Ya que en la actualidad, la utilización de rigurosos cronogramas financieros inciden más que ambiciosos proyectos con discretos cronogramas de financiamiento.

“Bueno en el año 1988, hubo como una especie de catástrofe en el hotel, porque los techos que tenían muchos años ... se empezaron a llover y decidimos que por ocho meses se cerraba el hotel para refaccionarlo. Bueno, mi marido, se fue de viaje y yo quede al frente del hotel. Pero si bien había gerente, me empezaron a preocupar que los trabajos no tenían cronograma, una organización.” (Hotelería)

“Busco permanentemente la forma de mantenerlo, en momento en que es difícil, porque no escapa a la realidad, de que es difícil para todo el mundo. Hoy no hay nadie, con quien tú hables y que té diga que el negocio es perfecto que tú ganas lo mismo... Y bueno, hoy por hoy, después que tú vas logrando cosas, lo que tienes que hacer es mantenerlas, aunque parezca mentira, antes era más fácil hacer un montón de cosas y de mantenerlas ni té preocupabas, porque directamente lo lograbas. Bueno, hoyestoy intentando mantener, o anexar de repente.” (Propietaria de un Centro de Belleza)

“... lo que me afectó solo fue la venta fronteriza, yo calculo que me afectó un 10% de la producción total. Además yo no exporte, porque más o menos vi que las cosas no andaban muy bien en Brasil.”

Además “... para entrar a una cadena de supermercados grandes tienes que hablar de mucha plata, de mercaderías sin cargo, plazos ... Te cobran los espacios, no pienses que vos vas a entrar a Devoto, Tienda

Inglésa ... sin nada, cada metro de frío que vos ocupas, a vos té lo cobran y mucho.” (Productora de helados)

“En los bares por ejemplo del centro, para vender helados, té piden un toldo ... una carga gratis, té piden los manteles para las mesas ... A no lo que piden supera lo que le podes vender ampliamente.” (Ídem)

3.6) ESTILO QUE ADOPTAN EN EL EJERCICIO DE SU AUTORIDAD Y EN EL FORMATO DE LA RACIONALIDAD DE SUS DECISIONES.

La mujer sigue siendo una novedad en el ámbito empresarial, y por eso, en ciertas circunstancias su presencia puede causar ciertas incomodidades en aquellos hombres que deben acatar las decisiones, de aquella figura típicamente hogareña. Ella no ha sido sometida a pautas culturales que le exijan un despliegue de autoridad, sino de cuidado y contención, y por ello, la reivindicación de la autoridad no está tan marcada en ellas, y se relaciona con aquello que se mencionaba anteriormente, acerca de la confianza- seguridad, según la mujer y según el hombre; el que según ellas, siente la necesidad de saberlo todo, de obtener resultados inmediatos.

Mientras, que en la mujer no se registra tanto esto, sino que ellas prefieren hacer énfasis en que las cosas funcionen efectivamente, y si ello, implica manipulación lo aceptará como un medio más para cumplir con su objetivo, es decir, que su intencionalidad implica un encubrimiento de su intención de dominio. Procuran ubicarse como mejor pueden en esa situación estratégica llamada poder, lo que determina su forma de ejercer el mando. Ya que cuando ellas notan que la eficiencia va a ser quebrada por una negligencia, es que deciden entonces, proceder con una actitud más áspera. Aunque generalmente prefieren apostar a la legitimidad de su autoridad.

“Para que acepten un asesoramiento: “... ahora, yo ese tipo de cosas, no es, que a mí me causen un problema, o que lo sienta como un problema. Yo lo hago es decir, sí al jefe de parque, le gusta que le digan, aunque mi marido no esté en el país desde hace varios meses, de que fue él que lo dijo, yo lo digo.” “Porque lo que yo quiero es solucionar el problema y no la reivindicación de mi autoridad. Entonces, sí lo soluciono así, lo soluciono.” (Hotelera)

“... les dije que las cosas no se hacen así, por lo cual, hubo un momento de enfrentamiento ... y yo en general soy como muy calma, pienso muy bien lo que voy a decir. Pero me di cuenta que sí no establecía una relación de poder , yo diría casi agresiva...” (Ídem)

“Yo tengo una buena relación con el personal, creo que ahí está la clave, de la que mucha gente no se da cuenta, que ahí está la clave de que con buenas actitudes tú logras un montón de cosas a todo nivel.” (Propietaria de un Centro de Belleza)

“... yo hago una reunión, y digo creo que nos está faltando algo .. no digo que falta algo, porque hay veces, hay gente que lo toma de una manera, y otra de otra, entonces, digo creo que nos está faltando, y así me incluyo...” (Ídem)

“Primero, hay que mostrarse con autoridad, pero una autoridad, sin imposición; yo trato de tener un muy buen trato, con la mayoría del personal...” (Metalúrgica)

“... no se trata de autoridad por un fin en sí mismo, sino para que las cosas salgan bien en ese tono tiene que ser la conversación.” (Ídem)

Lo analizado hasta el momento, cobra especial relevancia y claridad, cuando se recuerda que ello se encuentra regulado por la autonomía, es decir, por la capacidad de defender sus opiniones sobre la base de su autodeterminación, de guiarse según criterio propio, y por ende, de dirigir los destinos de la empresa como estime conveniente. Aunque, como ya se ha visto la mujer en ciertas circunstancias prefiere adoptar un bajo perfil y lograr resolver así, posibles problemas, lo que de alguna manera se relaciona con la racionalidad de ellas en la toma de decisiones, la que suele estar marcada por la negociación y no por el dominio puro.

“...los problemas existen, están. Pero a veces, en la forma de encararlos radica la solución y no cortar por lo radical.” (Propietaria de un Centro de Belleza)

“Logrando un buen resultado y que el buen resultado se dé a la recíproca, es decir, entre la persona a la que tú le compras y nosotros mismos.” (Ídem)

“.. no cortar por lo radical, porque lo más fácil, hoy por hoy, como lo encaren los empresarios, es pasando a la gente al seguro de paro; yo no creo que sea una solución, sino que agregas problemas a los que ya hay. Son mentalidades no...” (Ídem)

“Entonces, tenemos que llegar a un punto, lograr ese punto que nos está sirviendo a los dos...” (Ídem)

“... cuando ... tengo que hablar ... con claridad trato de ser justa...” (Fallerista)

“Algunos dicen que la mujer no toma decisiones porque siempre antepone los sentimientos, pero la cuestión es que toman decisiones, quizás no sean tan pragmáticas como la de los hombres.” (Agro-exportadora)

Ellas, realizan una especie de reciclaje de aquellas pautas culturales que las condujeron a dedicarse más a los otros que a ellas mismas, y por lo cual no fueron educadas para ejercer autoridad. Ya que su definición como integrantes de una sociedad se daba exclusivamente en función de otros y

de aquello que no pueden realizar, por el hecho de ser mujeres. Mientras, que el que ejerce autoridad se define usualmente, en función de sí mismo y de lo que puede hacer.

Entonces, están más acostumbradas a agradar que a enfrentar, y logran desde esa posición, una racionalización diferente de sus decisiones.

“Es importante, la comunicación y el nivel de comunicación que vos tengas; yo creo que los problemas empiezan, cuando vos no puedes comunicarte o cuando tú comunicación, es mala o la otra persona no es capaz de entender lo que tú le quieres decir, o tú no sos capaz de entender a la otra persona lo que té quiere decir. Ahí, empiezan los problemas, pero eso sí, sí vos sos una persona sensible a las cosas de los demás....” (Metalúrgica)

“En las cosas que son fundamentales hay que encontrar un punto de acuerdo, y hay que encontrarlo, o sea, se negocia el nivel de acuerdo, sí hacemos esto o mira sí hacemos lo otro, o bueno buscamos la manera de llegar a un acuerdo... buscamos el punto de acuerdo.” (Ídem)

Por otra parte, toda búsqueda de consenso tiene su punto límite, el que indica cuando la búsqueda debe ser abandonada, ya que siempre va a haber alguien que quede disconforme. Además, ellas son conscientes de que por más cambios que le impriman a la actividad empresarial, ésta viene funcionando desde un tiempo prolongado de una manera determinada, en que las ganancias deben primar siempre. Por eso, en ciertas circunstancias se requiere tomar decisiones que no se dilaten en el tiempo, y que puede verse positivamente influenciado, por el hecho de que en ellas está muy marcado el sentido de la responsabilidad que se manifiesta en el tema de las decisiones, como así también, en la forma en que procuran compatibilidad entre la vida pública y privada. Es más, existe una fuerte relación entre el formato de las decisiones que toma y la responsabilidad con la cual lo hace. Por lo que asumen el desafío de ser desaprobadas, después de intentar el consenso.

“... yo les planteo ... de entrada a los empleados ...” que “...la mitad están fijos, van cada uno, tres al seguro de paro por año, y los otros los tengo contratados. Y bueno, entonces, decidí hacerlo así, porque el helado al no venderse todo el año de la misma manera lleva a que no necesite tanto personal el año redondo.” (Productora de helados)

“Pero no me gusta dejar el problema postergado, yo cuando veo que las cosas empiezan a aflojar de que en ese momento se tome la decisión, empiezo a tratar de ver como sola puedo llegar a tener una solución...” (Hotelera)

“Ahora, lo que por diferencia de perfiles, mi marido, es el que trabaja a nivel de delegar decisiones y sobre todo él se preocupa de obtener consenso. Yo creo, que mi característica personal, es la de ser más

ejecutiva y cuando yo veo que algo se tranca, tengo la tendencia a sacarlo, o sea, sí veo que la cosa no se resuelve ... busco la solución.” (Ídem)

3.7) PERCEPCIÓN DE ÉXITO: SATISFACCIÓN PERSONAL Y PRESTIGIO PÚBLICO.

Las mujeres van descubriendo un mar interior que se revela profundo y disfrutable, y toman así, consciencia de la necesidad de hacer hincapié en su nacimiento¹⁸ psicosocial que implica experimentar como todo individuo, la necesaria experiencia de abrirse camino en la vida, y que anteriormente le estaba vedado.

Al seguir todo este proceso, por el cual ellas atraviesan en la procuración de autonomía, se llega entonces, a la percepción de éxito que las mismas poseen acerca de su actividad. Percepción que depende de todas las experiencias que dicho proceso les implicó y el procesamiento que de ello hagan, lo que generalmente suele comunicarse con un positivo balance por parte de las empresarias, acerca de la actividad que desempeñan. Balance, que se divide en dos instancias, una se recuesta sobre el costado más íntimo de satisfacción personal, y la otra, sobre el costado más estrictamente empresarial.

Es en el costado íntimo de sus vidas, donde se registró un denominador común, y es la idea de una meta a cumplir, y esa meta a cumplir, es seguir sacando adelante a sus empresas. Por eso, procuran que las tareas cotidianas no se interpongan en la realización de esta meta, e intentan tener claras cuales son las prioridades en sus vidas; como una forma de seguir dando los pasos necesarios por la meta a alcanzar, para lo que están dispuestas a pagar ciertos costos en aras de mantener lo que han logrado o de mejorar lo que ya tienen.

Van experimentando cierta satisfacción en el hecho de conocerse, transformarse en un determinado contexto social, al que tienen como referente y en el cual actúan e intentan de cierta manera modificar.

La idea de una meta, es como una especie de faro en la oscuridad de una noche de abundante niebla, a través de la cual, las mujeres deben dirigirse como capaces capitanes de barcos; intentando contrarrestar así, la intimidante apariencia de esa oscuridad nocturna, mediante la idea de que un faro les alumbrará el trayecto a seguir, y ese faro, es justamente la meta.

Pero las mujeres, como buenos capitanes de barcos, deben ser capaces de manejar hábilmente los instrumentos de navegación para poder alcanzar la meta que persiguen, es decir, las empresarias deben demostrar que son capaces de gestionar una empresa. Pero deben hacerlo a partir de bases

desiguales, que las empuja a un trabajo de constante demostración, debido a que en el ámbito empresarial se producen y reproducen imágenes de género, lo que implica que en ciertos medios como el privado, no se replanteen las responsabilidades. Pero ello, no impide que experimenten una especie de orgullo y satisfacción personal por la actividad que desempeñan.

“Entonces, a partir, de ese trabajo que fue muy exitoso que desestabilizó por supuesto al ¹⁹gerente, yo ahí tuve como una especie de respaldo en los hechos el segundo respaldo que hasta ahora se habla, es como el discurso que le da gobernanta a cada mucama o persona de lavadero que entra y eso a su vez,... como lo que se le dice a cada chica que entra, aunque no sea de mucama...” (Hotelera)

“... y en ese lapso rompí muchos esquemas.” (Ídem)

“... pero las mismas (las reglas) se mantuvieron, y dos años después, mi marido me pidió que volviera sin tanta carga horaria.” (Ídem)

“Pero lo que más recuerdo, es lo que mis hijas me dijeron en ese momento: mamá, tú tienes que volver con el mismo impulso, porque sino sos una mujer desperdiciada; cosa que a mí me tocaba mucho que mis hijas me comunicaran eso.” (Ídem)

“... mi padre empezó, con cuatro tornillos en un taller, en el 62... y ahora es uno de los talleres más viejos que tenemos. Entonces, para nosotros los hijos, es una gran satisfacción seguir la carrera de mi padre.” (Tallerista)

“Mi padre es un hijo de inmigrantes italianos, empezamos de abajo y fuimos subiendo...” (Ídem)

“Pero realmente ha dado muy buenos resultados, no solamente a nivel monetario.” “Millonadas no vamos a hacer, yo soy consciente de que no voy a ser millonaria, ni me interesa, pero si me interesa un buen nivel de vida al cual ya he accedido...” “... pienso que por ser un taller, me ha dado muy buen nivel económico y vivo tranquila.” (Ídem)

“Cuándo me dicen a mí, a mí me gustaría llegar... Yo le pregunto hasta donde té gustaría llegar, y me preguntan ¿y a vos? Y yo digo, entonces, yo llegué hasta donde quise llegar y más de esto no quiero.” (Ídem)

La racionalidad en la toma de decisiones, su despliegue de autoridad o don de mando, la confianza, la capacidad de organizar y comunicar efectivamente las decisiones y el diseño estratégico de los recursos de la empresa; conduce a que éstas experimenten como públicamente exitosa a la actividad empresarial que desarrollan, y en definitiva, evalúen su desempeño empresarial como públicamente satisfactorio.

“Tenemos ... una tarjeta propia financiera que ha tenido bastante aceptación.”

“... algo que en ese momento no había ninguna peluquería lo hacía.” (Propietaria de un Centro de Belleza)

“Empezamos con bronce- o sea mi abuelo empezó con bronce- mis padres con hierro, después introdujeron aceros, y nosotros ahora, introducimos un tipo de hierro distinto que es un hierro nodular, aceros especiales...” (Metalúrgica)

“... estamos competitivos y estamos dando calidad que son los dos requisitos fundamentales para poder exportar, junto a la capacidad de respuesta...” “... logramos hacer un buen material ...” (Metalúrgica)

Adaptaciones: “En Uruguay fuimos los primeros en hacerlas y todas las válvulas que se podían poner en hierro para PVC también...” (Ídem)

“Sí es así, pero a nivel de la empresa sí, y han sido muy importantes, porque ya es una empresa que exporta ... A nivel local y a nivel imagen de la empresa que está exportando tiene que cumplir con requisitos internacionales.” (Ídem)

“En cuanto, por ejemplo, el repago de sus créditos está comprobado que el porcentaje más alto de repagos y buen cumplimiento se da dentro de las mujeres empresarias, no busques si es pequeña, mediana o grande. El repago y el buen cumplimiento se da dentro de la mujer en porcentaje muchos más altos que en el hombre.” (Agro- exportadora)

“Si los riesgos del mar considerara,
ninguno se embarcara, si antes viera bien su
peligro, nadie se atreviera ni al bravo toro
osado provocara.

Si del fogoso, bruto ponderara la furia
desbordada en la carrera el jinete prudente,
nunca hubiera quien con discreta mano lo
enfrentara.

Pero si hubiera alguno tan osado que no
obstante el peligro, al mismo Apolo quisiese
gobernar con atrevida mano el rápido carro en
luz bañado todo lo hiciera, y no tomara sólo
estado que ha de ser toda la vida.

Sor Juana Inés de la Cruz.

Soneto (149) Encare de animosidad de la elección de
estado durable hasta la muerte, poetisa y religiosa
mejicana.

“.....en el tren con destino errado se llega más lento
que andando a pie...”

Jorge Drexler. Canta autor uruguayo.

4) CONCLUSIÓN.

Después de meditar, todo lo expuesto, considero que en rasgos generales, cabe sostener, que es relativamente posible la autonomía de las mujeres empresarias, que han comenzado a ser sujeto de sus acciones.

¿Pero en que condiciones se registra ello?

Se advierte, que la autonomía se vio incrementada en las empresarias que fundaron sus empresas; quienes lo lograron al transitar por un camino signado por la soledad.

Razón, por la cual, se detectó como muy relevante el trabajo que ellas realizan sobre si mismas, en medio de un constante contacto con la realidad social que les rodea. Contacto que es más bien íntimo, y que se limita a una especie de convencimiento y concentración, por parte de ellas en aquello que están haciendo. Mientras, que en las propietarias de empresas familiares, ello también se dio, pero reforzado por historias familiares, que como señalé en el punto tres del capítulo dos, operaron como una especie de energía social susceptible de producir efectos, y de ser empleada a modo de instrumentos como competencias sociales, ellas pudieron compartir así, sus experiencias empresariales con quienes las rodeaban. Y además, estas pudieron seguir el trayecto que una tradición familiar implica; estableciendo diferencias, pero no teniendo que forjar casi sin precedentes una empresa. Algo, que no se dio en las empresarias que fundaron sus empresas.

Vale recordar además, que en este estudio se concibió como autonomía, a la capacidad de tomar decisiones con criterio propio. Algo que les ha implicado un importante refuerzo de autoestima y les ha demandado que se vayan apoderando de sí mismas, y que defiendan a su vez, sus opiniones y propuestas sobre la base de su autodeterminación, lo cual conlleva a que demuestren responsabilidad a la hora de tomar decisiones, e inciden en la forma en que los demás las perciben y en la oportunidad de desarrollar cierta capacidad de negociación en la vida privada; que les plantea además, la necesidad de intentar cierta compatibilidad entre la vida privada y la pública. A la vez, ello es procurado en un contexto como el empresarial en donde los protagonistas son los hombres, y en el cual, ellas deben proyectarse y demostrar racionalidad, comunicación y organización en las decisiones que asumen. Razón, por la que la autoridad se convierte en algo importante y requieren entonces, de un despliegue de confianza- seguridad en sí mismas, de un diseño estratégico de los recursos de la empresa para lo que consideré que el apoyo familiar podría ser importante. Ya que los cargos de decisión implican una pronunciada dedicación por parte de quienes dirigen una empresa y

comprensión de sus familiares o allegados. A su vez, el pasar por todo este proceso les significa experimentar como exitoso su desempeño como empresarias.

Se constató así, en ambos tipos de empresarias un incremento de la autonomía empresarial, la cual se da a través de un proceso gradual que comienza mucho antes de su inserción en el mundo de los negocios, y que se da en un contexto social que no registra grandes cambios sobre la condición social de la mujer, es decir, se modifican las formas de subordinación, no la subordinación.

Por eso, el apoderamiento de sí misma aparece como una de las variables más relevantes, ya que el incremento de la autonomía empresarial se registra sobre la base de un refuerzo de la autoestima que actúa casi solitariamente, sólo con algunas apoyaturas, como es el caso, del acceso que tienen las empresarias con tradición familiar a un peculiar apoyo familiar, debido a que este se basa, en un no enjuiciamiento de su persona, es decir, que no se las juzga por la dedicación que ellas les otorgan a sus empresas.

Comienzan sus familiares a comprender, la importancia que para ellas tiene el hecho de desarrollarse como empresarias. Pero aún, no se detecta un apoyo expreso; lo que se registra es un apoyo que se limita a no discutir y a aceptar, lo que consideran ya un hecho irreversible; salvo algunos casos, donde se advierte un apoyo moral. A su vez, ello se comprende mejor, cuando se recuerda que no existen cambios en la dinámica familiar, y que aún siguen vigentes aquellos estereotipos socio- culturales con que socialmente se continúa viendo a la mujer.

Sin embargo, ello motiva la amplia dedicación de ellas a las empresas, porque en dicho ámbito ellas ven crecer su espacio como individuo, y ello marca, el nivel de responsabilidad con el que asumen las decisiones. Ya que, por un lado defienden muy decididamente las decisiones que implica el correcto funcionamiento de sus empresas; pero a la vez, son implícitamente conscientes, de que no ha variado demasiado la dinámica familiar, y la manera en que socio- culturalmente se las percibe; y por ello, notan prejuicios, en algunos casos en familiares, aunque estos se pronuncian más en su entorno laboral. Y es así entonces, que no pierden de vista que aún constituyen una novedad en el medio empresarial, y por eso, hacen hincapié en el hecho de cuidar la credibilidad de sus empresas en el mercado

A su vez, por otra parte, se agrega la dificultad de que las responsabilidades y conflictos que surgen de la búsqueda de la compatibilidad entre la vida pública y privada, siguen recayendo sobre sus hombros. Cuestión, en la que la balanza de la compatibilidad se inclina sobre el extremo del ámbito público, debido a que es en este contexto, en el cual han logrado crecer y prefieren así,

concentrarse en este, y no realizar replanteos en el extremo privado, porque les demandaría un mayor desgaste personal.

A pesar de todo, logran ver como exitoso su desempeño empresarial, porque allí es donde concentran sus metas, las que de una forma justifican los costos a pagar, como algo que forma parte de ese gran paquete que son las prioridades de la vida, y que les ha permitido ir incrementando la autonomía, pero la pregunta es: ¿Si el camino seguido hasta el momento, no necesita de otros complementos? Ya que esa individualidad que las ha ayudado a crecer puede ser que termine volviéndose en contra de éstas, porque es muy frecuente que cuando existe un fuerte entusiasmo con los logros obtenidos, se termine por olvidar que estos, pueden ser empleados en beneficio propio, por parte de aquellos que ejercen hegemonía. Porque *“los dominantes tienden siempre a sobrestimar las conquistas de los dominados, y a atribuirse el mérito por ellas, aunque les hayan sido”²⁰ arrebatadas....pueden incluso utilizar los cambios para reforzar lo que se mantiene constante...”*

Si bien, se puede advertir que el camino elegido no ha sido suficiente, este de igual manera, ha sido relevante, para que estas consideren como públicamente exitoso su desempeño como empresarias, debido a que han logrado manejarse con cierta personalidad en el mundo de los negocios, en lo referente a la organización de sus ingresos y recursos de la empresa, en el esfuerzo por idear un estilo propio, en ambas clases de empresarias, tanto propietarias de empresas familiares, como de aquellas fundadoras de sus empresas. Para lo que la confianza resultó ser importante, y en especial, por el hecho de que en la mujer adopta características particulares, como lo es la inclinación a no ser omnisapientes, dado que no es tradicional que la mujer se despliegue con confianza.

Ellas toman consciencia de que se enfrenta a un medio que muchas veces se manifiesta hostil a su presencia, y por eso se ven forzadas a un trabajo de constante demostración. Ello hace, que ellas hagan hincapié, en la incorporación de conocimiento, sin descartar aquello que conocen y dominan, acerca del mercado o de los mercados en los que actúan y que configura la impronta desde la que se insertan en la actividad empresarial. A su vez, ello adopta en ciertas circunstancias la modalidad de polos, debido a que por un lado, consideran que no tienen limitaciones para desarrollarse como empresarias y que pueden hacerlo tan bien como los hombres.

Mientras, que por otra parte, destacan las diferencias que las mujeres imprimen a los negocios y las ventajas, y a veces también, prejuicios que conlleva el hecho de ser mujer. Ello indica un cierto dualismo, acerca del cual no son conscientes y solo algunas resaltan las limitaciones a las cuales se enfrentan por ser mujeres. Además este dualismo, se da por el predominio de una preocupación

inevitable, como lo constituye el hecho de adaptarse a un nivel empresarial en donde son minoría, y porque prefieren no cuestionar la premisa que sostiene que todos poseemos igualdad de oportunidades. Premisa, que para ellas se encuentra legitimada en el ascenso de participación de las mujeres en este siglo que está por culminar. Y que considero que pierde notoriedad, cuando se tiene presente que las mujeres constituyen más de la mitad de la humanidad, y sin embargo, ocupan unos pocos cargos de decisión, en comparación a los que efectivamente ocupan los hombres, y a su vez, la pobreza afecta con más fuerza a las mujeres que a los hombres. Esto solo puede ser cuestionado, cuando se toma consciencia, de que no nos encontramos en un mundo de consenso entre hombres y mujeres sino de poder y desigualdad.

Razones todas estas, por las cuales el proceso de autonomía mediante el refuerzo de la autoestima les ha significado revertir de cierta forma, algunas pautas culturales, como las de ir intentando definirse a partir de ellas mismas y de lo que pueden hacer, y no a partir de otros y de lo que no pueden hacer. Ello las ha ayudado, a intentar establecer una racionalidad diferente en sus decisiones y una manera distinta de ejercer autoridad, debido a su falta de entrenamiento social en ello, y que se manifiesta en la propia forma de organizar las decisiones, la cual se caracteriza por articular la lógica empresarial imperante de delegar responsabilidades en otros, y la de ellas que tiende a una organización personal de las decisiones. Por eso, es que procuran consenso en el momento de racionalizarlas, pero no olvidan el lado instrumental de éstas. Y a su vez, asumen la responsabilidad de tomar las decisiones con cierta cautela, la que abandonan cuando la eficiencia peligra.

La mujer entonces, comprende más de lo que se cree a la actividad empresarial, y al poder implícito en ésta lo entiende como una situación estratégica en la que hay que saber mover las piezas.

Tratan de establecer un don de mando diferente que se caracteriza por apelar a partículas de poder más sutiles que implican ocultar la intención de dominio, la cual sale a luz, cuando su objetivo corre el riesgo de no concretarse. Algo que resulta interesante, cuando se recuerda que la autoridad más eficiente es aquella que no se detecta por los cinco sentidos, porque se incrusta debajo de la piel, y que no puede ser combatida solo mediante los instrumentos de la consciencia. Aunque ello, por más interesante que sea, no puede conducir a olvidar que el tablero donde juegan las empresarias no fue hecho a su medida. Ellas deben procurar, no dejarse seducir por quienes construyeron el tablero donde se desarrollan como empresarias y como mujeres. Porque debe recordarse que “la forma de

unión posterior que se desarrolla sobre una anterior originaria, no es, necesariamente más racional ²¹que esta.” Ya que son las condiciones sociales imperantes las que inducen a creer que la racionalidad va en ascenso en todos los ámbitos de la sociedad, y en las cuales, las mujeres tienden a confiar mucho y a desconfiar poco.

Las empresarias deberían procurar organizar sus intereses de acuerdo a sus realidades, de acuerdo a sus logros, pero no a espejismos; e intentar poco a poco así, desarrollar su actividad empresarial en igualdad de condiciones y oportunidades.

Por último, pero no por ello menos importante; destaco la cuestión, que para futuros estudios sobre el tema, es necesario distinguir entre las fundadoras de sus empresas y aquellas que poseen una tradición familiar, porque representan realidades diferentes, las cuales implican que algunas cuenten con cierto apoyo familiar, con incentivos de los lazos familiares primarios que no se encuentran en aquellas que fundaron sus empresas, quienes enfrentan su desarrollo como empresarias en soledad, con un contacto mínimo con la realidad social. Esta distinción a su vez, que es necesaria para analizar el proceso de consolidación de la autoestima de ellas, desaparece cuando se insertan en el medio empresarial; debido a que las actuales circunstancias del mercado, demandan cierta uniformidad para poder competir, como por ejemplo: nuevas modalidades de producción, de estrategias de ventas, estudios de mercados, incorporación de nuevas tecnologías, etc. Ello conduce, a que ante la posibilidad de desarrollar políticas de estímulos para pequeñas y medianas empresas en el caso de las mujeres, debe recordarse esto, porque algunas manifestarán afinidad a ciertas cuestiones y a otras no.

Por ejemplo, aquellas que tienen una tradición familiar tienden a estar un poco más abiertas a la posibilidad de organizar sus intereses empresariales, mientras que aquellas que son fundadoras de sus empresas, son más proclives a desarrollar su actividad y a enfrentar los problemas que se susciten, de forma individual. Estas últimas, si bien aceptan asesoramiento, no abandonan por ello, su extrema individualidad, la cual, se marca en ambos tipos de empresarias, pero se marca más en ellas, y que puede deberse a que ello conforma una de las debilidades de la mediana empresa en Uruguay. Pero esto, es aún más alarmante en las mujeres, cuando se recuerda que estas siguen siendo un elemento novedoso en el ámbito empresarial, y ante su tendencia de no querer organizar sus intereses desde la condición de mujer.

Esta distinción, debe ser tenida en cuenta, en caso de querer diseñar tipos de créditos y diferentes formas de asesoramiento empresarial, para aumentar las posibilidades de obtener resultados satisfactorios.

Además, es de primordial importancia conocer a esta población de manera global, por intermedio de un censo de empresarias. Pero por lo menos, es un comienzo conocer él por qué de una necesaria distinción entre empresarias con tradición familiar y aquellas que no la poseen.

¹ Para proceder a la definición de la autonomía se siguió el método ético de Michel Foucault que se encuentra claramente sintetizado en la introducción del segundo tomo de su obra inconclusa: La Historia de la Sexualidad, Editorial Siglo XXI, 1989.

² Ídem.

³ Riesman David y otros. La Muchedumbre solitaria, página 316. Editorial Paidós Buenos Aires, 1971.

⁴ Aguirre Rosario, página 19, Sociología y Género. Editorial Doble Clic Soluciones, 1998.

⁵ Ídem.

⁶ Ídem, página 20.

⁷ Saffioti Heleieth I. B. Rearticulando género e classe social. Cuestión do gênero, página 184.

⁸ Hola Eugenia y Todaro Rosalba. Mecanismos de Poder. Hombres y mujeres en la Empresa Moderna, página 76. Centro de Estudios de la Mujer. CEM.

⁹ Saffioti Heleieth I. B. "Rearticulando género e classe social" Cuestión do gênero, página 211.

¹⁰ Coria Clara. El sexo oculto del dinero. Formas de la dependencia femenina, página 16, nota 1. Grupo Editor Latinoamericano.

¹¹ Dichas aseveraciones tienen como sustento los planteos teóricos de Carlos M. Vilas, los cuales se encuentran en el artículo: Democracia política y democracia social en América Latina, en Secuencia, Revista de historia y ciencias sociales, número veintiséis, México 1993.

¹² Para la elaboración de dicho concepto y el de autonomía fue muy importante, el método ético de Michel Foucault al que de cierta forma intenté adaptar al contexto del presente estudio.

¹³ Me refiero, a la cuestión de que en una economía globalizada que apuesta a la calidad y a la excelencia, se requiere de cierta capacidad para manejarse en dicho contexto en el que es relevante que las mujeres dominen la cultura empresarial, y hagan énfasis en la creación de un estilo propio entre otras tantas cosas.

¹⁴ Se tuvo muy presentes los elementos teóricos de Pierre Bourdieu, en el Sentido Práctico. Taurus Humanidades, 1991.

¹⁵ Saffioti Heleieth I. B. "Rearticulando género e classe social". Cuestión do gênero, página 211.

¹⁶ Con tradición familiar o sin tradición familiar.

¹⁷ Ex candidata a la gobernación de la provincia de Buenos Aires, en 1999.

¹⁸ Véase Valle. S. Miguel. Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica social. Proyecto Editorial. Síntesis Sociológica.

¹⁹ Para que se comprenda mejor las palabras de la entrevistada, es pertinente aclarar que ella realiza un alto en la dirección del hotel por problemas de salud de una de sus hijas y luego decide regresar al hotel por petición de su marido.

²⁰ Bourdieu Pierre. Una suave violencia. El País, 29 de setiembre, 1994.

²¹ Simmel George. Estudios sobre las formas de socialización, Sociología 2 Ciencias Sociales, página 429. Editorial Alianza, Madrid, 1986.

Después de meditar la sugerencia, de alguien a quién aprecio y respeto mucho, y a pesar, del esfuerzo que significó para mí persona; decidí incluir en el anexo de este trabajo, no solo las características de una mediana empresa sino también, las entrevistas que sirvieron de soporte empírico a la presente monografía, y por considerarlo además, coherente, dado que hago constantes referencias a las mismas en este estudio.

Para lo cual, consideré necesario aclarar que las mismas fueron realizadas en el año 1999 con el apoyo informativo de Daniela Chiericheti de Mujeres en Carrera, de Patricia Romero, encargada de información (en 1999) de la oficina de Dirección Nacional de Artesanías de Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME), oficina dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Minería, de Natalia Ascue, estudiante del último año de la Licenciatura en Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, de Gloria Robaina, delegada en Uruguay de la Comisión Interamericana de la Mujer (CIM), organismo dependiente de la Organización de Estados Americanos (OEA), quienes con muy buena disposición me permitieron acceder a las diferentes empresarias.

A su vez, hubo algo más que me impulsó a realizar el esfuerzo de incluirlas, y es que tanto las entrevistas, como las pautas de entrevistas, junto con las aclaraciones acerca de los contactos que se establecieron para la realización de éstas, pueden constituir una cierta clase de ayuda para los o las estudiantes que la consulten- según sus inquietudes- a la hora de encarar el trabajo de dos años de taller de investigación, y la realización luego, de una monografía final, en la que se quiera seguir tratando el tema que motivó dos años de estudio.

Referencias bibliográficas.

- Aguirre Rosario. Sociología y Género. Doble Clic Soluciones Editoriales, 1998.
- Agustini Delmira. Poesías Completas. Prólogo y selección de Alberto Zum Felde. Editorial Losada, S. A. Buenos Aires, 1944.
- América Economía. Los negocios de América Latina, 22 de octubre 1998. Artículo: Marcha atrás.
- Bock Gisela y Duden Barbara. Trabajo por amor, amor como trabajo. Sobre la génesis del trabajo doméstico en Occidente, en Desarrollo. 1985; 2. Revista de la Sociedad Internacional para el Desarrollo.
- Bourdieu Pierre. El sentido práctico. Taurus Humanidades, 1991.
- Coria Clara. El sexo oculto del dinero. Formas de la dependencia femenina. Grupo Editorial Editor Latinoamericano. S/d
- Dablom- Hall Barbro. Liderazgo femenino en las organizaciones ASDI (Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo) S/d.
- Delgado Berenice Maria y Balçao Nilde. Mujer y trabajo. S/d.
- Dex.S. La división social del trabajo. Revoluciones conceptuales en las Ciencias Sociales. capítulo uno. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Gran Bretaña, 1985.
- Foucault Michel La verdad y las formas jurídicas. Ficha 224 de FCU.
- Foucault Michel. "Nietzsche, la genealogía y la historia" en Microfísica del poder, Editorial La Piqueta, 1980.
- Foucault Michel. Historia de la sexualidad, tomo II. Editorial Siglo XXI. 1989.
- Geertz Clifford. La interpretación de las culturas. Gedisa Editorial, S/d.
- Habermas Jürgen. La lógica de las ciencias sociales. Teoría analítica de las ciencias sociales y dialéctica. TEXTOS VIVOS. Editorial Grijalbo, México 1978.
- Habermas Jürgen. Teoría de la Acción comunicativa. volumen II. Editorial Taurus, 1987.
- Heller Lidia: ¿Por qué llegan las que llegan? Femenina Editora, Buenos Aires, 1996
- Hola Eugenia y Todaro Rosalba. Mecanismos de Poder. Hombres y mujeres en la Empresa Moderna. Centros de Estudios de la Mujer. CEM. Chile. S/d.
- Introducción a la Organizaciones y Administración. Cursos prácticos 1997. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Oficina de Apuntes del CECEA.
- La Biblia.

- Offe Clauss. La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro. Editorial Alianza, 1984. Madrid.
- Paz Octavio. Sor Juana Inés de la Cruz o Las Trampas de la Fe. Mexico. Fondo de Cultura Económica, 1990.
- Riesman David y otros. La Muchedumbre solitaria. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1971
- Sabatini Francisco. ¿Qué es un proyecto de investigación? Pontificia Universidad Católica de Chile. Setiembre 1993.
- Saffioti Heleieth I. B. Rearticulando género e classe social, Cuestión do gênero. S/d.
- Schumkler Beatriz. "El rol materno y la politización de la familia" La mujer y la violencia invisible. Ana M. Fernández (Comp). Editorial, Sudamericana, Buenos Aires, 1987.
- Schwartz Howard y Jacobs Jerry. Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad. Editorial Trillas, 1984.
- Shapiro Shudith. La antropología y el estudio del género. La actuación femenina en el mundo académico. Lalande, Gove (Comp). Editorial Fraterna, Buenos Aires, 1986.
- Simmel George. Estudios sobre las formas de socialización. Sociología. 2. Ciencias Sociales. Editorial, Alianza, Madrid, 1986.
- Valles S. Miguel. Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica social. Proyecto editorial, Síntesis Sociológica, S/d.
- Villas Carlos María. Democracia política y democracia social en América Latina, en Secuencia. Revista de historia y ciencias sociales, N°26, México 1993.