

Salo Grabinsky

# MUJERES y sus Empresas

Incluye estudio:  
Mujer, Empresa y Familia  
por Gina Zabłudovsky

DEL VERBO EMPRENDER



# Indice

## I Mujeres y sus Empresas

Presentación	11
Mujeres y sus empresas	15
¿Qué se requiere para ser emprendedora ?	19
Hábitos de las emprendedoras	23
Dilemas de la mujer emprendedora	27
Niñas y adolescentes	33
Hermanos y hermanas solteros	37
La mujer soltera y emprendedora	41
La mujer ejecutiva	45
Las sociedades y la mujer	49
La mujer casada	59
La mujer sola: Viudas o divorciadas	69
Mi hija...¿la sucesora?	79
Yo... ¿sucesora?	87
Temores y frustraciones	91
El patrimonio familiar y la mujer	95
Estructuras para manejar empresas	99
Epílogo	103
Bibliografía	105

<b>II Estudio: Mujer, Empresa y Familia</b>	<b>111</b>
por : GINA ZABLUDOVSKY	
Introducción	115
Las Mujeres Empresarias: Una Fuerza Creciente	119
Las Mujeres Empresarias en México: Datos Obtenidos	123
Importancia de las Empresas Familiares.	127
La "Invisibilidad" de la Mujer en la Empresa Familiar	133
Ingreso y Sustento Familiar.	139
El Proceso de Toma de Decisiones	143
Los Problemas de la Mujer en la Empresa.	149
La Autoevaluación de las Mujeres Empresarias.	151
Referencias Bibliograficas	155

II ESTUDIO:

MUJER, EMPRESA  
Y FAMILIA

POR GINA ZABLUDOVSKY

## Introducción

*"El cambio de una época histórica puede determinarse  
siempre por la actitud y progreso de la mujer"*

Charles Fourier.

La presente investigación forma parte de un proyecto mas amplio sobre "Mujeres Empresarias en México" que se lleva a cabo a partir de febrero de 1991- en la **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM**. Para la realización de la misma se ha contado con el apoyo complementario de otras instituciones. El **Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer** de **El Colegio de México** me otorgó apoyo financiero para una parte del proyecto. Mi estancia de investigación durante el verano de 1992 en el **Institute for Research of Women and Gender** (Instituto de Investigación sobre mujeres y género) de la Universidad de Columbia en Nueva York me fue muy útil para obtener bibliografía sobre el tema. Para la realización de entrevistas con mujeres en esa ciudad (que no se incluyen en este trabajo pero que se integrarán a un proyecto en desarrollo) también obtuve apoyo del Departamento de Asuntos Hispánicos del Gobierno de la Ciudad de Nueva York, y de las directivas de la **National Association of Women Business Owners** (Asociación Nacional de mujeres propietarias de empresas de Estados Unidos).

El sustento de la investigación que ahora presento se basa en los resultados de una serie de cuestionarios aplicados a empresarias mexicanas. Estos pudieron realizarse gracias

al invaluable apoyo y colaboración de las asistentes al **I Congreso Nacional de Mujeres Empresarias** que se llevó a cabo en Guadalajara en el año de 1991 así como de algunas mujeres que se reunieron poco tiempo después en la ciudad de México. A todas ellas les expreso mi más sincero agradecimiento, en especial a las directivas de la **Asociación Mexicana de Mujeres Jefas de Empresa -AMMJE-** en sus sedes del Distrito Federal y del Estado de Jalisco.

Los avances de investigación hasta ahora obtenidos han sido presentados como ponencias en diversos foros: en el **International Council for Small Business** (Consejo Internacional para la Pequeña Empresa) que se llevó a cabo en Viena en junio de 1992; el encuentro sobre **Empresarios y empresas en México**, en la Universidad de Colima en marzo de 1992; el Congreso de la Latin American Studies Association que se realizó en la ciudad de Los Angeles en septiembre de 1992; y el II Coloquio del Programa Universitario de Estudios de Género que tuvo lugar en noviembre y diciembre de 1992 en la Universidad Nacional Autónoma de México. Los comentarios y sugerencias recibidos en estos eventos han representado un gran estímulo para mi trabajo.

Algunas secciones del presente libro (en particular los relacionados con los contenidos) aparecerán de forma más sistemática y ampliada como parte de una publicación de carácter académico a cargo del Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer de El Colegio de México. Asimismo, la información mas detallada sobre el grado de escolaridad, y el tamaño y el sector de las empresa se publicarán de forma mas elaborada y precisa en un artículo que será parte de un número especial dedicado a mujeres en la revista **El Cotidiano** de la Universidad Autónoma Metropolitana (Atzacapatzalco). En ambos trabajos la información obtenida a través de las

encuestas - que ahora sólo presentamos someramente - es valorada y ponderada en relación a los datos proporcionados por los Censos Nacionales de Población y Vivienda de 1990. Las lectoras y lectores que tengan interés en profundizar sobre el tema podrán buscar próximamente estas publicaciones.

En el libro que ahora tienen en sus manos, bajo el título de "Mujer, Empresa y Familia," presento una parte de la investigación que consideré sería de mayor interés para las propias empresarias. Espero que lo expuesto logre apuntar algunas cuestiones esenciales que dan luz sobre la participación empresarial femenina en nuestro país. Como punto final de esta introducción quiero hacer una invitación para que me hagan llegar sus sugerencias y opiniones\* ya que, estoy segura, éstas repercutirán en el enriquecimiento de una investigación que se encuentra en proceso.

\* Con gusto las recibiré en la dirección de la editorial que publica este libro.

## **Las Mujeres Empresarias: Una Fuerza Creciente**

Algunos estudios que se han realizado en diversas regiones, han mostrado que, durante los últimos veinte años, ha habido un aumento sin precedente en el número de mujeres empresarias.

Por la importancia mundial de este fenómeno, y en ausencia de estudios sobre el tema en México, he considerado conveniente iniciar este trabajo destacando algunos datos sobre la actividad empresarial femenina en otros países.

La información del Reino Unido muestra, por ejemplo que, entre 1981 y 1987 las actividades relacionadas con el "autoempleo" crecieron en un índice del 30% entre la población masculina mientras que entre la femenina el índice alcanzó el 70%. (Carter y Cannon, p. 2)

En lo referente a Estados Unidos, país al que nos referiremos mas ampliamente debido al alto grado de sistematización de este tipo de información, los datos proporcionados por la National Asociation of Women Business Owners, -NAWBO- señalan que el número de mujeres dueñas de empresas alcanza los 5.4 millones.

La cifra de mujeres propietarias de empresas en Estados Unidos ha crecido aceleradamente. En sólo cinco años, de 1982 a 1987, su porcentaje aumentó en un 57%.

Así, nos encontramos con que cada vez es más común que se abran empresas cuyas propietarias y dirigentes son mujeres. Sin embargo, no se trata de un fenómeno nuevo. La propia NAWBO ha encontrado que el 40% de las empresarias tienen una antigüedad de doce o mas años en su trabajo.

La importancia y peso económico de las empresas propiedad de mujeres se manifiesta de distintas formas.

En lo que respecta a la cantidad de trabajadores, se ha encontrado que en términos generales y -a semejanza de lo que ocurre en una gran cantidad de las empresas -la mayoría de las compañías propiedad de mujeres tienen menos de 20 trabajadores. Sin embargo, si se suman el total de las empresas propiedad de mujeres se encuentra que en 1990 éstas daban empleo a 11 millones de personas, lo cual equivale a afirmar que el total de las empresas propiedad de mujeres en Estados Unidos empleaban a casi el mismo número de trabajadores que las 500 empresas que la revista Fortune considera como las mas grandes del país. (Tanto en un caso como en el otro, el porcentaje de empleados es de aproximadamente un 10% del número total de trabajadores en Estados Unidos.)

De hecho, en 1990, el porcentaje de empleos en las empresas propiedad de mujeres era el de 90% en relación a las fuentes de trabajo en las "500 grandes". Sin embargo estas últimas tienden a una creciente automatización, con la consecuente sustitución de maquinaria sofisticada por mano de obra. De hecho, a partir de 1980 las grandes empresas han despedido a 4 millones de empleados a un ritmo aproximado de 440,000 personas al año. Debido a esta realidad, y al incremento del número de empresas propiedad de mujeres se prevee que muy pronto el número de empleados en el total de éstas superará al de las "500 grandes" ( Boletín NAWBO, 1992).

En lo que respecta al tamaño de las empresas, se ha podido observar que, aunque algunas tienen una escala y patrón de crecimiento similares a las de los hombres

empresarios, en términos generales las compañías propiedad de mujeres son más estables presentando un ritmo de crecimiento menos acelerado. Solo el 4.5% de las empresas propiedad de mujeres en Estados Unidos mostraron un alto ritmo de crecimiento.

El gran porcentaje de las mujeres empresarias en ese país se concentra en las pequeñas empresa, de hecho el 30% de éstas son propiedad de mujeres.

Aunada a las características de tamaño y ritmo de crecimiento, nos encontramos que las empresas estadounidenses cuyas propietarias son mujeres tienden a concentrarse en la producción y mercado "doméstico" mas que en la expansión hacia una economía global.

Estos factores pueden tener parte de su explicación en la ausencia de recursos financieros para las mujeres empresarias. Al respecto, en diversas entrevistas, ellas mismas han denunciado que sus planes de expansión se ven seriamente frenados por la desconfianza de la "comunidad financiera" donde todavía hay una resistencia a tratarlas "con la misma seriedad" de que son objeto los hombres empresarios.

De allí que, como lo muestran varios estudios, las mujeres frecuentemente optan por financiar su compañía valiéndose de sus propios recursos, de los apoyos económicos de familiares y amigos o de la reinversión de sus propias ganancias.

A estas cuestiones relacionadas con la ausencia de medios de financiamiento deben agregarse también otros limitantes sociales. Frecuentemente, debido a los diversos "roles" que la mujer empresaria tiene que desempeñar, ella misma opta por mantenerse dentro de empresa pequeña que, por su tamaño, no pueda transformarse en un "riesgo" para el desarrollo de otras esferas de su vida personal.

## Las Mujeres Empresarias en México: Datos Obtenidos

Desde el punto de vista de la investigación sociológica, el estudio de las mujeres empresarias en México tiene serios retos porque se trata de un tema que prácticamente no ha sido estudiado.

Debido a esto, lo que presento en esta ocasión es resultado de un estudio de carácter exploratorio que, como lo hemos señalado previamente, parte de una serie de entrevistas que se hicieron en 1991, durante el **Primer Congreso de Mujeres Empresarias** que se llevó a cabo en febrero de 1991 en Guadalajara, Jalisco y que fue organizado por la **Asociación Mexicana de Mujeres Jefas de Empresa -AMMJL-**

Aprovechando la oportunidad que brindaba el Congreso se realizó un estudio piloto mediante el levantamiento de un cuestionario a las empresarias asistentes. De un total de 137 cuestionarios contestados, 110 se levantaron en esa ocasión y los 27 restantes en un desayuno que se llevó a cabo un mes después en la ciudad de México con el objetivo de informar sobre el Congreso a las asociadas de la capital que no pudieron asistir.

Como es lógico suponer, hay una alta proporción de mujeres cuyo lugar de residencia y localización de su empresa se concentran en los estados donde se levantó el cuestionario. Sin embargo, debido a que la asistencia al Congreso respondió a una convocatoria nacional, tuvimos la oportunidad de captar información sobre algunas empresarias de distintos lugares de la República.

De las mujeres entrevistadas en 1991, 43 ( 31.%) tenían sus empresas en el D. F; 41 ( 30%) en Jalisco; 7 ( 9%) en Sinaloa; 5 ( 3 %) en el Estado de México; 5 en Nuevo León y 3 en Colima. Hubo dos empresarias por cada uno de los siguientes estados : Oaxaca, Quintana Roo, Sonora, Puebla y Querétaro. Con una empresaria por estado se obtuvo información de Michoacán, Chiapas y Guanajuato. También contestaron el cuestionario dos mujeres mexicanas que son propietarias de empresas en el estado de California en Estados Unidos.

Del total de empresarias entrevistadas, 13 señalaron tener empresas o sucursales de las mismas en varios lugares de la república. De entre ellas, 6 tienen una segunda empresa en el D.F.; 2 en Jalisco; 2 en el Estado de México; 1 en Colima; 1 en Guanajuato y una en Querétaro. Asimismo, hubo cuatro casos de empresarias que mencionaron una tercera empresa o una sucursal en un tercer estado, 2 de ellas en Veracruz y 2 en Nuevo León.

La mayoría de las mujeres tenía entre los 25 y 60 años de edad y destacaban por un alto grado de escolaridad.

En lo que respecta a su estado civil nos encontramos que sólo el 48% de las mujeres entrevistadas son casadas. El 49 % no están unidas formalmente en una relación de pareja. De entre éstas últimas nos encontramos con un 20% que son solteras, 12% son viudas y 18% son divorciadas ( hay un 3% de mujeres que no contestaron ). Si comparamos estos datos con el resto de las mujeres del país nos podremos dar cuenta que la proporción de mujeres viudas, divorciadas y solteras entre las empresarias es muy alta, ya que hay una diferencia aproximada de 20 puntos porcentuales con el total de mujeres en México mayores de 25 años.

Los datos también mostraron que entre estas mujeres, hay una inclinación hacia las actividades mas tradicionales de tipo comercial y de servicios que las propiamente industriales (sólo 15% de las mujeres tienen empresas

industriales). Parece haber una estrecha vinculación entre el empresariado masculino y la propiedad y dirección de empresas de este último sector.

En este sentido -aunque sabemos que puede ser simplista establecer comparaciones con otras sociedades a partir de nuestra muestra - no podemos dejar de señalar que las mujeres empresarias en México no constituyen una excepción frente a las de otros países. Diversas investigaciones han encontrado que existe una tendencia a la concentración de mujeres empresarias en las áreas comerciales y de servicios.

Datos de Estados Unidos muestran que mientras sólo el 25% de las empresas se dedican al comercio, el porcentaje de éstas entre las mujeres empresarias alcanza el 40%. El resto de las mujeres empresarias en este país se dedican en un 38% a los servicios empresariales, profesionales y financieros y sólo el 12% restante a otras actividades como las manufactureras, la construcción, la agricultura y la minería.

Estudios realizados en Gran Bretaña evidencian una tendencia similar. En una investigación llevada a cabo entre 17,000 mujeres empresarias en 1987, se encontró que el 46% estaba a cargo de actividades comerciales, el 12% trabajaba en servicios de belleza y salud; el 10% en "profesiones libres", el 9% en agricultura, 9% en artesanías y solo un 1% en la industria ( Marokjovic, 1987, citado por Carter y Cannon, p.6)

Lo anterior también se valida en el caso de los países latinoamericanos. Algunos estudios llevados a cabo en Brasil dan cuenta de la tendencia de la mayor parte de las mujeres empresarias y ejecutivas para insertarse en el área de comercios y de servicios y de la escasa participación en sectores industriales - especialmente aquellos relacionados con la industria pesada, la construcción y la metalúrgica. (Avelar, Sonia de.. p. 10)

La subrepresentación de las mujeres en ramas industriales y su concentración en actividades tradicionales en el área del comercio y los servicios se ha atribuido tanto al tipo de relaciones interpersonales que requieren estas últimas actividades - y que socialmente se piensa que las mujeres "hacen mejor" - como al relativo poco monto de capital que las empresas en estas ramas requieren para su despegue. ( Boletín NAWBO, 1992)

En lo que respecta al tamaño de la empresa, los cuestionarios que se levantaron en México también mostraron que -de forma similar a lo que ocurre en otros países- la mayoría (el 65% ) de las empresarias entrevistadas son propietarias de una pequeña empresa (con menos de 25 trabajadores). En términos generales, se trata de una empresa que ellas mismas han formado (pocas mujeres señalaron haberla adquirido o heredado) a la cual se dedican de tiempo completo y donde ocupan cargos directivos importantes.

En lo relativo a la fecha de fundación de la empresa y a la antigüedad de la mujer dentro de la misma, los datos variaban mucho, sin embargo podemos afirmar que la mayoría de ellas llevaba en su empresa mas de cinco años.

Tomando en cuenta estos datos generales a continuación retomaré algunos de ellos en relación a la importancia de las empresas familiares.

## Importancia de las Empresas Familiares.

La mayoría las empresarias entrevistadas (62%) no son propietarias únicas de sus empresas sino que están en sociedad. Del total de empresarias que están en esta situación ( 84 mujeres), el 42% son socias de sus esposos, 20% son socias de sus hijos, el 17% de otros parientes cercanos como hermanos y primos, el 6% son socias de sus padres, y el 1% de parientes políticos como cuñados y suegros. El 14% son socias de amigos y sólo el 2 % tienen "otros socios" que no son ni amigos ni parientes.

Si sumamos los porcentajes tenemos que, el 86% de las empresarias que son copropietarias, están en sociedad con algún familiar.

Además si se toma en cuenta que un 52% de estas mujeres hizo una segunda mención a sus familiares copropietarios, tenemos que hay un alto número de empresas de este tipo en la cual la propiedad está compartida por tres o mas socios : la mujer empresaria y dos o más familiares. De esta segunda mención nos encontramos que, dentro del total de las mujeres que tienen empresas en sociedad, hay un 18% de copropietarios hijos, un 12% de otros familiares como hermanos, sobrinos y tíos, el 5% de padres, 2.3% de parientes políticos, el 5% son amigos y solo un 1% son otros socios.

Lo anterior da lugar a las siguientes consideraciones:

a) Los datos sugieren que en esta muestra predomina un perfil de empresarias que formaron su empresa en colaboración con su familia. Dentro de ellas predominan las

que se hacen en sociedad con los esposos, seguidas muy de cerca por las sociedades con hijos, y después con otros familiares como hermanos, padres, sobrinos, etc. Existen sociedades con la familia política pero su porcentaje es mas bien reducido.

b) Lo anterior nos lleva a plantear las siguientes preguntas: ¿Hasta que punto la mujer se va integrando a las actividades directivas de la empresa como una continuación de su vida en familia, para ayudar o ser ayudada por el esposo, por los hijos, etc? o ¿ hasta que grado la integración a la actividad empresarial se da independientemente de la familia?

c) Sin embargo también vale la pena preguntarse ¿Hasta que punto este patrón es específicamente femenino y hasta donde ésto es una característica generalizada de una gran parte de las empresas en México donde la familia es copropietaria ( independientemente de que los empresarios sean hombres o mujeres).?

d) Los datos anteriores también muestran que hay una fuerte carga afectiva ligada a la sociedad de la empresa. Cuando uno no se asocia con familiares lo hace con amigos, la asociación con otras personas parece ser muy ocasional. La confianza depositada en un socio esta vinculada a lazos familiares o amistosos ( aunque también puede ser que el buen socio se haya convertido en amigo).

La importancia de la empresa familiar se hace más evidente cuando se toma en cuenta no sólo la propiedad sino los familiares que trabajan en la empresa.

Del total de mujeres entrevistadas, el 63% contestó que en su empresa trabajan familiares. Si tomamos en cuenta el dato anterior sobre las mujeres copropietarias en una empresa familiar entonces ésto quiere decir que además de los dueños que posiblemente trabajen en la empresa, hay otros familiares

que están como empleados lo cual corrobora la importancia que tienen la familia en las empresas de las mujeres entrevistadas.

El 20% de las empresarias contestaron que en su empresa trabajan también sus hijos, el 17 % mencionó a sus hermanos, el 9% a sus esposos, el 5% a sus padres, 3% a parientes políticos, y 3 % a otros familiares como sobrinos y tíos. Hubo un 14% de empresarias que señalaron que en su empresa trabaja un segundo familiar como sus hermanos, sobrinos, tíos, hijos, esposos y parientes políticos.

El 6% de las empresarias mencionaron a un tercer familiar dentro de los cuales destaca la presencia de los hermanos.

Si se suman los datos sobre los hijos y los hermanos que trabajan en la empresa, vemos que la empresarias tienden a rodearse para trabajar de sus parientes cercanos, en primer lugar de sus hijos cuándo éstos ya estan en edad de trabajar y en segundo lugar de sus hermanos, el tercer lugar en las menciones lo ocupan los maridos.

De lo anterior podemos llegar a las siguientes consideraciones:

1) Los datos son congruentes con el alto número de mujeres no unidas que vimos en esta muestra, lo cual explica los importantes porcentajes de mujeres que trabajan con sus hijos y sus hermanos y no con sus maridos. El 54% de las mujeres solteras trabajan con sus hermanos y el 36% con sus padres, el 9% trabaja con otros familiares (a menudo sobrinos). Cuando las mujeres son viudas, los hijos llegan a representar el 67% de los familiares que trabajan en la empresa.

2) Sin embargo también hay que señalar que el porcentaje de esposos socios es mayor que el de maridos trabajadores en la empresa lo que hace suponer que en muchos casos el

cónyuge entra como socio capitalista de una empresa donde trabajan su esposa y sus hijos ( valdría la pena evaluar si esto puede incluso llegar a ser aplicado a las parejas divorciadas donde el exmarido apoya con inversiones a la empresa como una forma de contribuir al sostén económico de su exesposa y sus hijos).

A partir de los datos obtenidos podemos constatar que el 41% de las mujeres casadas que trabajan con familiares (o amigos) estan en una empresa con sus hijos y sólo en el 32% de los casos trabajan junto con sus esposos el 15% trabaja con sus amigos y el 8% con sus parientes políticos.

3) En relación a lo anterior y dado el alto índice de mujeres que son directoras de sus empresas, los datos sugieren que es muy probable que los maridos deciden ser socios pero no trabajar en una empresa en la que estarían en posición de subalternos "bajo las órdenes de sus esposas".

Este hecho se corrobora cuando se observan los cargos que ocupan los integrantes de la pareja cuando trabajan juntos en una empresa propia. Los datos muestran que el 64% de los esposos que trabajan en una empresa familiar se hacen responsables de la dirección de la misma, en términos generales no ocupan puestos de subordinados sino que se convierten en "jefes". La proporción de parejas que han cambiado los tradicionales papeles de jerarquía social del hombre y la mujer en sus relaciones de trabajo parece ser aún minoritario. Si revisamos las empresas de mujeres casadas nos encontramos que cuando en ellas trabajan familiares, el 78% de los cargos de la dirección estan ocupados por sus esposos.

4) Dada la importancia de los hijos en la empresa sería interesante averiguar si muchas mujeres tienen como uno de los objetivos básicos al fundar su empresa el que éste sea una forma de abrirles el camino laboral a sus hijos que incluso pueden no tener otra alternativa dadas las condiciones actuales del mercado de trabajo. Claro que también pueden

darse casos de hijos mayores que hayan invitado a sus madres a trabajar pero se tiene la impresión de que estas situaciones son claramente minoritarias ya que los datos muestran que los hijos tienden a ocupar puestos de confianza relacionados con la contabilidad y las finanzas de la empresa de la madre.

Como lo señalamos antes, en el caso de las mujeres viudas la presencia de los hijos en la empresa parece ser mucho mas significativa. Esto puede deberse o bien a que la madre "abrió el camino de la empresa a sus hijos" o bien a que la familia heredó la empresa del esposo y padre y en cierta forma ésto los ha hecho trabajar juntos. Es significativo hacer notar por ejemplo que este patrón es claramente diferente del de las mujeres divorciadas entre las cuales encontramos que los hijos solo constituyen el 30% de los familiares o amigos que trabajan en la empresa mientras en el caso de las viudas alcanza un 67%.

Con respecto al puesto que ocupan los familiares, el 13% trabajan como gerentes ejecutivos, el 12% como directores, 10% en finanzas, administración y contabilidad y el resto en diferentes cargos no específicos que también pueden ser difíciles de definir y que quizá tengan relación con la injustificación de una división sofisticada de las operaciones en ciertas empresas pequeñas y medianas.

De cualquier forma, la importancia de las empresas familiares en la muestra analizada puede deberse a que en ellas las mujeres encuentran mejores condiciones de trabajo en relación con las existentes en otras empresas. Al respecto, algunos autores han señalado que la oportunidad que la mujer tiene de ocupar puestos directivos es mas alto dentro de las empresas familiares. Además éstas ofrecen a la mujer otras posibilidades como la de un horario flexible que puede ser muy importante en el caso de las madres de hijos pequeños. Las mujeres en la empresa familiar pueden tener mas seguridad en su empleo cuando tienen que dejar la empresa temporalmente por cuestiones médicas o personales.

Por otra parte, las empresas familiares pueden ser la vía de ingreso de la mujer a industrias como la de la manufactura y la de la construcción que - como vimos anteriormente - tradicionalmente han sido dirigidas por hombres. (Salganicoff, 128-129)

## **La "Invisibilidad" de la Mujer en la Empresa Familiar**

Hasta ahora hemos mencionado algunas de las ventajas que se le presentan a la mujer dentro de la empresa familiar sin embargo, también es importante resaltar las desventajas y riesgos. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

1) Los problemas de definición de roles se agudizan cuando en su trabajo la mujer está en contacto cotidiano con otros miembros de la familia.

Por los tradicionales papeles asignados socialmente, tenemos que es común que la mujer que trabaje en una empresa familiar sea mas difícil separar sus afectos de la dinámica de la empresa.

2) El conflicto que presenta tradicionalmente la mujer empresaria frente a el ejercicio del poder puede verse agudizado en la empresa familiar.

Al respecto, diversas investigaciones han mostrado como para muchas mujeres empresarias el "poder" se considera como un "asunto sucio". En la medida en que el ejercicio del poder y la autoridad se asumen como "antifemeninos" la mujer empresaria vive un serio conflicto cuando ocupa puestos de dirigencia o mando que vinculen sus acciones con la "manipulación de gentes".

El conflicto puede ser mas agudo en la empresa familiar donde por los patrones en que hombres y mujeres son socializados, no se acepta que la mujer "mande". Además de la discriminación externa, las mujeres se comportan entonces

con tal forma que sus propias capacidades pueden verse autolimitadas. De allí que algunos autores sugieran que las mujeres que planeen entrar en una empresa familiar traten antes de probar sus capacidades trabajando fuera de ella (Salganicoff, pp. 136-137).

3) La dinámica entre empresa y familia en los patrones tradicionales de comportamiento hace que, a semejanza de lo que ocurre en las actividades del hogar, el TRABAJO DE LA MUJER EN LA EMPRESA PERMANEZCA "INVISIBLE".

No es raro encontrar, que aunque la mujer tenga importantes responsabilidades en la dirección, su presencia permanece escondida en una empresa cuyo título de propiedad esta a nombre de un familiar -hombre que puede aparecer también como dirigente de la misma (aunque en realidad no desempeñe estas funciones.)

Al trabajar dentro de una empresa familiar, muchas mujeres encuentran con que su papel no se percibe formalmente por los demás. No parece que estuvieran allí, en este sentido se vuelven "invisibles". (Hollander, Bukowitz, pp. 142- 143)

Lo anterior hace pensar que el número de mujeres empresarias es mucho mayor que lo que las cifras estadísticas y censales muestran ya que como es lógico suponer, la presencia de las "mujeres invisibles" no se registra en estos datos.

Al respecto, los autores Joanne Gillis O'Donovan y Carolyn Monynihan han señalado como algunos de las funciones y actitudes tradicionales "típicamente invisibles" de la mujer dentro de la empresa las siguientes:

a) No tomar decisiones porque siempre cree que "aún" necesita los conocimientos que tiene el hombre (o los hombres) de la empresa.

b) Tomar las decisiones de la empresa pero siempre saber presentarlas como si fueran decisiones del hombre.

c) Ser responsable de la contabilidad de la empresa e incluso "llevársela a su casa" para poder estar simultaneamente al pendiente tanto de la empresa como del cuidado de los hijos.

d) Preocuparse del crecimiento de la empresa y "contactar" a su esposo o a su hermano para conseguir contratos de ventas.

e) Ocuparse de los programas creativos de la empresa.

f) Asistir en sus necesidades a los empleados y facilitar su trabajo ayudándolos también en sus problemas personales y familiares asegurando así su lealtad a la empresa..

g) Ser vicepresidenta sin salario por un periodo de quince años y dejar el cargo por el de secretaria o tesorera en el momento en el cual se incorpora su yerno a la empresa a la cual, desde luego, no ha sido invitada la hija.

h) Considerar que nunca ha hecho tanto dinero como su esposo o hermano, incluso cuando éste ha dejado de acudir a la empresa.

Hay múltiples factores que explican la "invisibilidad" de las mujeres en una empresa familiar.

Muchas de ellas estan intuiitivamente conscientes de que socialmente no "se espera" y consecuentemente "no deben" ser demasiado exitosas en sus empresas ya que "demasiado éxito en los negocios puede perjudicar su" éxito como mujer" (atraer hombres, ser una buena madre, etc.)

Para contrabalancear sus posibles logros profesionales, y evitar ser consideradas como "demasiado astutas, ambiciosas y/o agresivas" muchas mujeres empresarias

extienden su "papel doméstico" de protectora y cuidadora a los ámbitos del trabajo. En este sentido, la mujer en la empresa puede tener el mismo papel sobreprotector de la madre en la estructura familiar, como la encargada de "nutrir" y asegurar que los miembros de la empresa no sufran carencias. Esta actitud que la mujer suele mostrar en la empresa familiar, actúa como antídoto al sentimiento de culpa que frecuentemente la invade ante la posibilidad de alcanzar el éxito. (Hollander, Bukowitz, pp 142- 143., Gillis-Donovan, Moynihan-Bart, p. 156).

Las mujeres que se asumen esta actitud sobreprotectora, frecuentemente se encuentran exhaustas al tratar de cubrir las demandas de su familia tanto en el ámbito doméstico como en el laboral con la inminente consecuencia de no poder atender las propias necesidades. (Hollander, Bukowitz, p. 142-143).

En el caso de las mujeres casadas muchas veces se espera que, como parte de su papel de " esposas" deben ser las confidentes y asesoras de su pareja en la empresa, llevar las relaciones públicas de la misma y preocuparse del bienestar de los "empleados".

Muchas mujeres que están en sociedad con su esposo, encuentran que, en relación a su pareja, ellas son menos visibles para el mundo externo. Frecuentemente se asume que la única razón para que ocupen una posición dentro de la empresa es que están casadas con el jefe. En congruencia con su función de "esposa" se espera que su papel sea subordinado y "detrás del marido".

De hecho, un gran número de mujeres están satisfechas con su "papel invisible" y no ven razones para buscar un cambio. Sin embargo, aquellas que buscan otra situación pueden entrar en una lucha emocional consigo mismas. Su intento de "ser visibles" de la misma forma en que sus maridos, hermanos y padres lo son, y el deseo de ocupar un puesto directivo con la consecuente retribución económica,

reconocimiento, y autoridad dentro y fuera de la empresa puede llevarla fácilmente a entrar en conflictos con otros miembros de la familia.

Sin embargo, hay que aceptar que la contraparte de esta situación también se da con frecuencia. Existen casos en donde el empresario "invita" a su esposa, hermana o hija a "trabajar" en la empresa y la convierte en su socia poniendo a su nombre ciertas acciones y dándoles un cargo formal dentro de la empresa.. Sin embargo, muchas de estas mujeres solo aparecen como socias con un "puesto" que en la realidad no desempeñan cotidianamente. No es poco común tampoco que estas mujeres exploten su adscripción a la empresa como un mero símbolo de "status social". Piensan que su trabajo ficticio les da un prestigio que quizá no hayan podido obtener por sí mismas. Lejos de rebasar así los papeles tradicionales de la mujer en el trabajo, estas "pseudoempresarias" los acentúan, al reproducir el carácter meramente decorativo con el que frecuentemente se vincula el papel de la mujer en las clases media y alta de nuestras sociedades.

## **Ingreso y Sustento Familiar.**

Con la finalidad de percibir la importancia del ingreso económico de la empresaria dentro del total de lo requerido para el sustento familiar, hicimos una serie de preguntas en este sentido.

El 55% de las entrevistadas contestaron que el ingreso que recibían de la empresa no era el único sustento familiar y el 40% contestó que sí era el único sustento familiar (el 4.6% no contestó la pregunta)

Como puede observarse hay un alto porcentaje de empresarias cuyo ingreso es el único sustento familiar. El 40% de ellas lo declaró así, se trata de un dato relevante que rompe con los papeles tradicionales que se tiende a asignar a las mujeres en la familia. Parte de la explicación de este hecho se encuentra probablemente en el gran número de mujeres "no unidas" que nos encontramos en la muestra, pero el dato también es un reflejo de un cambio fundamental en las relaciones de pareja. A su vez, esto puede ser causa y efecto de que las mayoría de las mujeres entrevistadas trabajan mas de cuarenta horas en la empresa.

Sin embargo, cómo vemos, algo más de la mitad de empresarias señaló que el sustento familiar proviene también de otros ingresos que no son los únicos que ellas mismas obtienen de la empresa. Al respecto vale la pena reflexionar sobre los siguientes factores:

a) Dada la alta proporción de empresas familiares es bastante común que en ella trabajen diferentes miembros de la familia que a su vez contribuyen al sustento familiar.

Aunque es un ingreso que se obtiene a partir de la misma empresa, constituye otra percepción y así lo consideró la empresaria en su respuesta.

b) A pesar de la alta proporción de mujeres que sostienen totalmente a sus familias, prevalece una situación en la cual el ingreso de la mujer no es la única fuente de sustento familiar sino que es una responsabilidad compartida por otros miembros de la familia- frecuentemente el esposo (pero también los hijos, padres o hermanos).

c) En este sentido, valdría la pena preguntarnos hasta qué punto, lejos de ser una situación específica de la mujer, en la actualidad es cada vez mas común que los dos integrantes de la pareja trabajen. A raíz de la crisis económica ha habido una creciente necesidad de que mas de un integrante de la familia reciba un sueldo para contribuir al sustento familiar. Sería interesante averiguar, en un futuro, las respuestas de preguntas formuladas entre empresarios del sexo masculino donde posiblemente también nos encontraríamos con una situación cualitativamente diferente a la de hace unos años.

Ahora bien ¿en qué porcentaje contribuyen al gasto familiar las mujeres cuyo sueldo se complementa con el de otros familiares para el sustento del hogar? Tomando en cuenta la totalidad de las mujeres entrevistadas, las respuestas a esta pregunta mostraron que el 16% contribuye hasta un 45% del gasto familiar, el 13% con un 50% y el 3% de 51 a 90. De las empresarias cuyo ingreso no es el único sustento familiar destacan las que contribuyen con un 49% o menos.

Por otra parte, las contestaciones hicieron evidente que un 7% de mujeres que previamente habían contestado que su ingreso no era el único sustento familiar se contradigan en esta pregunta al afirmar que su contribución equivale al 100% del mismo. Si tomamos en cuenta como válido este nuevo dato, entonces sumando al de las mujeres que habían contestado que su ingreso era el unico sustento económico tenemos que hay 47% dentro de este rango. Si esto es así,

entonces ya no habría una diferencia demasiado significativa con las mujeres cuyos ingresos son complementarios al de otros miembros de la familia para su sustento.

De cualquier forma el hecho de que el 7 % de las empresarias hayan dado una respuesta contradictoria quizá se explique porque se trata de mujeres casadas que, en virtud de los papeles que tradicionalmente se les ha asignado en su vida en pareja, se niegan a aceptar que "en realidad" ellas son las que mantienen su casa. Otra posibilidad puede ser también que esta contradicción se explique por situaciones de carácter temporal (desempleo o enfermedad) de algún otro miembro de la familia en el momento que se realizó la encuesta y que sin embargo regularmente esta activo y recibiendo un ingreso. De todos modos, este hecho no invalida el argumento anterior.

¿ Quiénes son los otros contribuyentes al gasto familiar? Entre los familiares que contribuyen el porcentaje más alto es el de los esposos, ésta fue la respuesta del 31 % del total de mujeres entrevistadas. En la mayoría de las parejas cuando la esposa es empresaria ésta no sostiene con su ingreso único a la familia sino que se complementa (en mayor o menor medida) con el de su esposo.

Sin embargo es importante hacer notar que éste no es el caso de todas las casadas, mientras que el porcentaje de mujeres casadas es de 47 % del total, el de mujeres que sostienen la casa en colaboración con su esposo es únicamente el de 31%, es decir, del total de las mujeres hay un 16% que son casadas y que su esposo no contribuye al gasto familiar. Si tomamos únicamente el universo de las casadas nos encontramos con el hecho de que el 35% de ellas ( 23 de un total de 65) están en esta situación. Estos datos indican que entre ciertos sectores de mujeres empresarias se den quizá los cambios mas importantes de la relación de pareja con respecto a la responsabilidad del sustento económico de la familia.

Los siguientes familiares que contribuyen al gasto familiar son los padres, el 7% de las mujeres empresarias dieron esta respuesta. Es muy probable que el rango de las mujeres en donde los padres contribuyen se encuentre entre las solteras, aunque desde luego los padres no contribuyen con los gastos del hogar de todas las solteras que llegan a ser el 20 % de las empresarias entrevistadas. Es probable también que haya una cierta coincidencia entre las que comparten en el sustento familiar con sus padres y las que tienen menos de 25 años aunque en este caso el último dato es menor ya que solo hay un 3% de mujeres que tienen menos de 25 años.

Con respecto a los hijos sólo el 2 % de las empresarias los señalo como los otros contribuyentes lo cual, si se toma en cuenta el contraste con el 20 % de las entrevistadas que contestó que en su empresa trabajan también los hijos podemos inferir que existan las siguientes posibilidades:

a) Los hijos mayores ya han formado sus propias familias y, consecuentemente su ingreso no contribuye a la casa materna.

b) También puede ser, sin embargo que el ingreso que los hijos tienen antes de casarse no se utilice en el sustento de la casa, sino como en otras familias relativamente acomodadas, el hijo se reserve su ingreso para " sus propias necesidades ".

3) Una tercera posibilidad con respecto a los hijos es que estos sean relativamente " explotados" por los padres, es decir que trabajen en la empresa pero que no reciban un sueldo fijo en virtud de que la madre lo considera como parte de sus obligaciones. En realidad, la categoría de " familiar no remunerado" es bastante frecuente en México.

4) Una cuarta posibilidad relacionada con la última señalada es que las madres no identifiquen como un ingreso extra el que se obtiene el hijo que trabaje en la misma empresa (es el ingreso de la empresa pero no del hijo).

## El Proceso de Toma de Decisiones

Ante la pregunta sobre en que se basa para el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa, la mayoría de las entrevistadas dieron las siguientes respuestas:

- a) En un Consejo Familiar. - 56 respuestas.
- b) Consejo de Administración. - 43 respuestas.
- c) Asesores externos. - 50 respuestas
- c) Ejecutivos. - 32 respuestas.
- d) Amigos. - 10 respuestas.
- d) Yo misma. - 6 respuestas

La suma de estos números es mayor que el de empresarias entrevistadas porque, como es lógico muchas señalaron mas de un factor en el que se basan para tomar las decisiones de su empresa: el consejo familiar puede estar integrado formalmente como un Consejo de Administración; una empresaria puede basarse para la toma de decisiones tanto en su familia como en su asesores externos o en ejecutivos y amigos.

En coincidencia con los datos anteriores, esta información nos muestra una vez mas, la importancia que tiene la familia en las decisiones generales de la empresa, el 42% de las entrevistadas se basa en el Consejo Familiar para la toma de

sus decisiones. En la medida en que - como vimos anteriormente- la mayoría de las empresarias que entran en sociedad lo hacen con sus familiares, no es de extrañarse que la familia tenga un papel relevante en la toma de las decisiones.

Entre las empresarias entrevistadas, el peso de los Consejos Familiares fue mayor en las ramas industriales que en las de comercio y servicios. Mientras el 58% de las empresarias dedicadas a actividades industriales señaló que se basa en el consejo familiar para la toma de sus decisiones, encontramos que sólo el 37% de las que están en los servicios y el 48% de las empresarias en el comercios se apoyan en un consejo familiar para la toma de decisiones.

Por otro lado, y contra lo que frecuentemente se piensa cuando se vincula la empresa familiar con la pequeña empresa, en nuestra muestra encontramos que, la importancia del consejo familiar parece ser mayor entre las dueñas de grandes empresas que entre las pequeñas. El 61% de las mujeres en cuyas empresas trabajan más de 100 empleados afirmó que se basa en éste para las directrices de la empresa mientras que solo el 39% de las empresarias que emplean a menos de 100 trabajadores cuenta con el consejo familiar para la toma de decisiones.

Por otra parte, los datos también mostraron que la importancia de los consejos familiares es mayor conforme aumenta también la antigüedad del trabajo de la mujer dentro de su empresa. Mientras solo el 36% de las mujeres cuya antigüedad en la empresa es de 15 años o menos se basan en un consejo familiar para la toma de sus decisiones, entre las empresarias que tienen una antigüedad mayor de 16 años, el porcentaje de los consejos familiares alcanza el 59%.

Al respecto sería interesante averiguar hasta que punto esto se debe a que el aumento de los años, de antigüedad en la empresa coincide también con el crecimiento de los hijos. Conforme éstos se acercan a la edad adulta, se van integrando al Consejo Familiar de la empresa de la madre.

Después de la familia son los asesores externos los que tienen un mayor peso en la toma de decisiones, el 37% de las empresarias así lo señalaron. Entre las mujeres que son "profesionistas libres" la importancia de los asesores externos es mayor que entre las que son propietarias de comercios o servicios. El 49 % de las profesionistas libres se apoya en los asesores externos para el proceso de toma de decisiones dentro de su empresa.

La importancia de los asesores externos varía también en relación al tamaño de la empresa. Mientras solo un 36% de las mujeres que emplean menos de 100 trabajadores consultan a asesores externos, entre las empresarias que contratan a más de 100 trabajadores este porcentaje alcanza el 48%.

En lo que respecta a la integración de un Consejo de Administración formal, los datos muestran que éste solo existe en el 31% de los casos.

Aunque la presencia de un Consejo de Administración es menor en todos los casos, nos encontramos que - a semejanza de lo que ocurre en los Consejos Familiares - la existencia de Consejos de Administración es mayor en las ramas industriales que en las de comercio y servicios.

El 48% de las empresarias que se dedican a la industria se basan en una Consejo de Administración para la toma de sus decisiones mientras que solo el 22% de las empresarias en el área de servicios y el 34% de las comerciantes tienen integrado un consejo de administración formal dentro de su

empresa. Al respecto sería interesante averiguar si esto se relaciona con la mayor necesidad de organización y de profesionalización de actividades dentro del sector industrial en comparación con las actividades de comercio y de servicios.

Por otro lado, como era de esperarse, los datos también muestran que a medida que crece la empresa aumentan también las necesidades de una profesionalización dentro de la misma y con ellas la formalización del Consejo de Administración. Mientras que solo el 29% de las empresas que tienen menos de 100 trabajadores se apoyan en éste, en las empresas con 100 o mas trabajadores, el porcentaje alcanzó un 52%. Es muy probable que la ausencia de un Consejo de Administración se explique por la falta de una división de funciones y tareas que comúnmente se da en las empresas pequeñas de nuestro país y que frecuentemente también ocasiona problemas familiares y laborales.

Por otro lado es interesante hacer notar que el porcentaje de compañías donde hay un Consejo de Administración es mayor entre las empresas nuevas que en las mas antiguas lo que hace suponer que las nuevas empresarias estan mas conscientes de las necesidades de innovación administrativa de su empresa que las mujeres que llevan mas de quince años al cargo de la misma.

Además de los consejos familiares, de los consejos de administración y de los asesores externos, las empresarias se apoyan en los propios ejecutivos. Así lo señalaron 32 de las 137 mujeres entrevistadas lo que constituye el 23% del total. Al respecto es interesante hacer notar que el papel de los ejecutivos en la toma de decisiones no varia en relación al tamaño de la empresa. A pesar de que, como es obvio, a medida que ésta crece la necesidad de contratar ejecutivos es mayor, en ningún caso su número parece afectar significativamente su papel en las decisiones mas importantes que siguen estando a cargo de los empresarias - Mientras que en las compañías que ocupan 100 o menos trabajadores el

23% declaro que se apoya en los ejecutivos, en las empresas que emplean mas de 100 trabajadores se recurre en un 29% de los casos a los consejos de los ejecutivos para la toma de sus decisiones.

Con números claramente minoritarios, las empresarias señalaron también a otras personas que las asesoran como lo son los amigos (10 casos); un consejo informal, el resto del personal o "segun necesidades" (6 casos).

Algunas mujeres propietarias de pequeñas empresas (menos de 25 trabajadores ) en los sectores de comercio y de servicios con una antigüedad de mas de cinco años señalaron su negativa de pedir consejos de ningún tipo y de basarse unicamente en su propio sentido común y en "si mismas" para la toma de las decisiones clave para su empresa.

## Los Problemas de la Mujer en la Empresa.

En el cuestionario aplicado, también se trató de averiguar cuales eran los problemas específicos que vivían las empresarias como mujeres.

Los datos mostraron que el 55% (75 casos) de éstas consideraron que no tienen problemas específicos como mujer y el 39% (54 casos) señalaron que sí los tenían.

Esta percepción dividida de las mujeres con respecto a las limitaciones que sentían por su condición femenina se hizo evidente una vez más entre las asistentes al II Congreso de Mujeres Empresarias que se llevó a cabo en marzo de 1992 en la Ciudad de México. En las distintas mesas de trabajo donde se fomentó la discusión, las opiniones estaban claramente divididas en torno a este punto. Muchas mujeres denunciaron actitudes de discriminación y de acoso sexual mientras, otras argumentaron no tener problemas de ningún tipo y otras más llegaron incluso a plantear que el hecho de ser mujer les podría dar ciertas ventajas en el mundo de los negocios.

Al respecto y en relación a la rama de producción de la empresa, valdría la pena preguntarse hasta que punto la mayoría de las empresarias no vive limitaciones por ser mujer debido a que se han concentrado en actividades empresariales propiamente "femeninas" vinculadas más al área de servicios y de comercio que se prestan a una mayor flexibilidad de horarios y a una mayor aceptación social que

las actividades propiamente industriales (como lo señalamos previamente la propiedad y dirección de industria de tipo pesada parece tener poca presencia entre estas mujeres).

Sin embargo hay un alto número de entrevistadas que afirmaron tener desventajas por su condición femenina y que consideran que los principales problemas que se enfrentan como mujeres empresarias son:

a) Una continua falta de confianza: no se les toma en serio, se les limita, se duda de su capacidad ( 20 menciones).

b) La no aceptación por parte de los hombres a sus posiciones de jefatura o mando, cuestiones relacionadas con las dificultades de las mujeres para ejercer su autoridad y liderazgo (20 menciones).

c) Problemas de conciliación de los distintos roles y respectiva ausencia de tiempo libre (16 menciones).

Además de estos obstáculos se señalaron otros vinculados también con la condición femenina cómo lo son, los relacionados con la propia inseguridad (7 menciones), la falta de apoyo por parte de su esposo (2 menciones) y el hostigamiento sexual (2 menciones).

## **La Autoevaluación de las Mujeres Empresarias.**

El cuestionario que aplicamos incluyó algunas preguntas, referentes a la percepción que las empresarias tienen de sí mismas. Los resultados sorprenden y muestran que las mujeres pudieron detectar fácilmente sus virtudes y cualidades, pero se negaron a aceptar sus propias limitaciones.

Así, el 96% de las entrevistadas contestaron que creían poseer las características necesarias para ser "exitosas" en su trabajo y entre sus virtudes mencionaron, en primer lugar, la perseverancia, tenacidad y fuerza de trabajo. De hecho el 65% de las empresarias consideraron poseer estas cualidades..

Todos los otros atributos están considerados muy por abajo del anterior: el 17% menciona su seguridad e independencia; el 15% su capacidad y preparación; el 14% su propia ambición, 12% su sentido de responsabilidad, 12% su inteligencia y creatividad, y un 7% habilidades relacionadas con el manejo de grupos y la contratación de personal.

Así las empresarias atribuyen factores de éxito de su personalidad a la tenacidad, fuerza de trabajo, y perseverancia. A pesar de los altos niveles de preparación educativa (la mayoría de ellas ha cursado preparatoria y muchas tienen estudios técnicos, profesionales y de posgrado), las mujeres entrevistadas no consideran que ésta

sea un factor fundamental para el "éxito" pues solo llega a ocupar el tercer lugar después de la tenacidad y la propia seguridad e independencia.

Segun las cualidades que consideran poseer las propias empresarias para realizar su trabajo, se puede presentar el siguiente listado en orden jerárquico:

1) Tenacidad, energía, fuerza de trabajo, perseverancia

En un remoto segundo lugar están:

2) Seguridad, iniciativa e independencia

3) Educación y preparación,

4) La propia ambición y deseo de perfección.

5) Sentido de responsabilidad, inteligencia y creatividad.

6) Capacidad para manejo de grupos y contratación de personal

Como lo hemos señalado, el contraste entre las empresarias que reconocieron sus cualidades y las que pudieron detectar sus deficiencias es realmente impresionante, el 90% de las empresarias no contestaron la pregunta relacionada con sus deficiencias personales lo cual sugiere cierta ausencia de autoreflexión crítica y un rechazo a aceptar abiertamente sus propios defectos. Quizá esto tenga parte de su explicación en que las mujeres empresarias han encontrado que "no les queda otra" que asumir- tanto hacia al exterior como para sí mismas- una concepción de "supermujeres" como única forma de "sobrevivencia" ante una cultura empresarial que en muchos sentidos las excluye.

El bajo porcentaje de mujeres que reconoció sus deficiencias personales señalaron en primer lugar lo que consideraron como "factores sentimentales" relacionados con la angustia y la timidez. En segundo lugar se mencionaron otras características como el desaliento, la falta de dirección y preparación y el ser "demasiado confiada".

Al respecto es interesante hacer notar que aunque la mayoría de las empresarias afirmó no tener obstáculos como mujeres en su actividad empresarial, al hablar de deficiencias lo vinculan con cuestiones que tradicionalmente se atribuyen a la personalidad femenina como son "el sentimentalismo" y la timidez.

## Referencias Bibliograficas

BARBARA S. HOLLANDEER, WENDI R. BUKOWITZ,  
"Women, Family Culture and Family Business" en  
**Family Bussiness Review**, Vol III, Number 2,  
San Francisco, Estados Unidos, 1990.

DE AVELAR SONIA,  
"Latin American Women in Management, in Business and in  
Public Affairs, Inroads to Economic and Political  
Empowerment?" Paper presented at the **Internacional  
Congress of Latin American Studies Association**, Los  
Angeles, California, 24-27 september, 1992

JOANNE GILLS-DONOVAN y  
CAROLYN MOYNIHAN-BARDT,  
"The Power of Invisible Women in the Family Business", en  
**Family Business Review**, Vol III, Number 2, San Francisco  
Estados Unidos, 1990.

MAROKJOVIC, M. **First European Survey of Women in  
Business**, EEC, Bruselas, 1987.

NATIONAL ASSOCIATION OF WOMEN BUSINESS  
OWNERS, **Boletines periódicos** varios, 1990-1992.

SALGANICOFF, MATILDE, "Women in Family Business,  
Challenges and Opportunities" en **Family Business Review**,  
Vol III, Number 2. San Francisco, E.U.A., 1990.

SARA CARTER Y TOM CANNON,  
**Women as Entrepreneurs**, Academic Press,  
Jovanovich Publishers, Londres, 1992.