



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL



**EDUCACION Y EMPRESAS SOCIALES  
DE MUJERES: UNA EXPERIENCIA**

**MAESTRIA: EN EDUCACION, CAMPO EDUCACION DE ADULTOS**

**ACADEMIA DE EDUCACION DE ADULTOS**

**Tesis que presenta: Ana María Fernández G. Saravia**

**Asesora: Angeles Varea Falcón**

**México, D. F. abril de 1995**

08/08/12 7:55

**GRACIAS A:**

Juan, porque nuestros besos han sido más grandes que nuestras penas, gracias por compartir mis sueños y crecer juntos cada vez.

A Ani, Aletia y Emilio por ofrecerme cada día lo nuevo y bello de la vida.

A mi madre por su infinito amor y enseñarme a ser mujer,

A mis hermanos Rosario, Jorge, Tere y Virtudes por su solidaridad y su cariño.

## RECONOCIMIENTOS

Quisiera agradecer en esta tesis, a todas las mujeres de las distintas organizaciones sociales-económicas que participaron en esta experiencia, en especial, a Concha Castro, Evelyn Siquín, Martha Calleros, Isabel Encerrado, Doña Licha, Luz Elena Verduzco, Tere Hernández, Silvia Heredia y Esther Macareno. Les agradezco el haber compartido conmigo y con otras mujeres la sabiduría que tienen por los largos años de experiencia acumulada, y que tan entusiastamente aportaron a este trabajo.

Un reconocimiento especial a Ma. Cristina Safa, compañera y amiga de toda una vida por largos años compartida, en los que hemos aprendido juntas a crecer, complementarnos, querernos y respetarnos.

Agradezco a todas las compañera del GEM, su apoyo, y con las que comparto una lucha diaria que nos motiva y alienta para lograr cambios que dignifiquen la vida de las mujeres. En especial agradezco al equipo con el que trabajo; Guadalupe Martínez y Cristina Safa, su trabajo, sin el cual no hubiera sido posible la realización de esta tesis. Gracias también por sus aportes a Cecilia Loría, Malú Valenzuela, Cecilia Talamante, Julia Pérez, Lupita López, Ma. Elena Velázquez, Rufina Cuenca, Santa Hernández por las correcciones que hizo una y otra vez en la computadora y a Higinio Cuenca por su colaboración en el fotocopiado y la mensajería.

A mi asesora Angeles Varea, gracias por su tiempo y dedicación en la revisión que tan minuciosa, concreta y enriquecedora me hizo para que llegara a ser lo que hoy es. Gracias también a mis lectoras: Lorenia Parada, Cristina Larios, Rosalía Menéndez y Sandra Cantoral por sus comentarios y aportes y a la Mtra. Carmen Praga por todas sus enseñanzas.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1. GEM SU MISIÓN PROPÓSITOS Y OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
1.1. El GEM y sus orígenes .....	20
1.2. Su misión y sus programas.....	21
<b>2. INVESTIGACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN EN EL TRABAJO EDUCATIVO CON MUJERES .....</b>	<b>26</b>
2.1. El Programa de Formación de Mujeres en Proyectos Económicos.....	26
2.2. Nuestra intencionalidad.....	27
2.3. La investigación como herramienta en los procesos educativos.....	30
2.4. Metodología y desarrollo de la investigación.....	33

<b>3. NUESTRO UNIVERSO DE TRABAJO .....</b>	<b>39</b>
3.1. Las Empresas Participantes .....	39
3.2. ¿Por qué surgen estas empresas? .....	49
3.3. Objetivos de las Empresas .....	50
3.4. Sus Figuras Legales .....	52
3.5. Sus Actividades Productivas .....	54
3.6. ¿Quiénes son sus clientes? .....	54
3.7. Fuentes de Financiamiento .....	56
3.8. Tipo de Influencia y/o Tamaño .....	58
<b>4. ALGUNOS ELEMENTOS DEL CONTEXTO GENERAL DE LA EMPRESA SOCIAL EN MÉXICO .....</b>	<b>60</b>
4.1. La situación económica y social en nuestro país .....	60
4.2. El modelo neoliberal como estrategia a seguir .....	62

4.2. El modelo neoliberal como estrategia a seguir .....	62
4.3. Consecuencias Políticas, Económicas y Sociales .....	64
4.4. La Crisis y los Proyectos Productivos como estrategias de sobrevivencia .....	67
4.5. La incidencia del Proyecto Modernizador en las Empresas Sociales .....	71
<b>5. MUJERES EN LA BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS ECONÓMICAS .....</b>	<b>74</b>
5.1. La Organización de las Mujeres .....	74
5.2. Las Mujeres y su Relación con el Empleo .....	75
5.3. La participación de las mujeres en las organizaciones sociales y su incidencia en la promoción de la empresa social .....	79
5.4. Las Mujeres y las Empresas Sociales .....	82
<b>6. EL TRABAJO EDUCATIVO CON LAS MUJERES Y SUS EMPRESAS .....</b>	<b>86</b>

6.1. Criterios para participar en los talleres .....	86
6.2. El Sujeto Colectivo .....	91
6.3. Las motivaciones que impulsan a las mujeres a participar en un proceso educativo .....	94
6.4. Sobre los talleres y los contenidos en el proceso educativo .....	95
6.5. ¿Por qué seleccionamos estos temas?, ¿Qué se analizó en ellos? .....	98
<b>7. EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE .....</b>	<b>105</b>
7.1. El grupo en el proceso de enseñanza aprendizaje .....	106
7.2. El Proceso Grupal .....	114
<b>8. LA PROPUESTA EDUCATIVA... Un largo camino hacia la consolidación .....</b>	<b>138</b>
8.1. Antecedentes del Trabajo Educativo .....	138

8.2. El Diagnóstico... Búsqueda y consolidación de una nueva metodología del trabajo con mujeres en Proyectos Económicos .....	145
8.3. La Estrategia Educativa .....	148
<b>9. EL HOY Y EL MAÑANA DE LAS EMPRESAS SOCIALES DE LAS MUJERES .....</b>	<b>154</b>
9.1. La Empresa .....	155
9.2. Rentabilidad y Costo Social en las empresas de Mujeres .....	156
9.3. ¿Cómo entienden las mujeres el éxito en estas empresas? .....	159
9.4. Intencionalidades y expectativas de las mujeres en sus empresas...	165
9.5. Las mujeres, sus estrategias y su relación con el mercado .....	170
9.6. Figuras Legales, Financiamientos y Créditos para la empresa de mujeres .....	180
9.7. Financiamiento y crédito .....	189
9.8. La organización, el ingreso y las relaciones laborales .....	190

9.9. El paso de la organización social a la empresaria ..... 192

**CONCLUSIONES** ..... 199

**FUENTES CONSULTADAS** ..... 206

**ANEXO I**

**ANEXO II**

## INTRODUCCIÓN

Quiero introducir a las lectoras y lectores de esta tesis en algunas consideraciones que me parecen importantes mencionar para ubicar los límites y aportes del presente trabajo.

Sistematizar la experiencia educativa que he realizado en los últimos ocho años, fue uno de los propósitos fundamentales de este trabajo, en el sentido de poder mirarla y nutrirla con nuevos elementos y permitirme a mi y a otras-os, una mayor profesionalización de lo que hacemos, contribuyendo a enriquecer y ampliar la visión que existe de la Educación de Adultos.

En lo educativo el aporte específico, es reconocer que, aún en nuestros días, el campo de la Educación de Adultos, es un campo en construcción. Si bien se ha nutrido de la multiplicidad de prácticas y avances de diversas disciplinas científicas y de diversas experiencias educativas que existen en México y en el mundo, falta aún mucho por hacer.

La Educación de Adultos en México, ha estado más vinculada a la idea de desarrollo, integración, participación, desde la conquista hasta nuestros días, por ello cuando se habla de "adulto" se habla implícitamente de gente del pueblo, de hombres y mujeres que han estado excluidos no sólo de la educación formal, sino de condiciones de vida que les permitan tener un mayor nivel de bienestar.

La Educación de Adultos, para algunos, es vista de manera escolarizada, es decir, alfabetización, primaria o secundaria, para otros responde a necesidades de capacitación más amplia, que los Adultos requieren en su vida laboral, familiar o de participación política. En este trabajo la educación de Adultos pretende proporcionar herramientas educativas a las mujeres que deciden impulsar y crear empresas sociales, contribuyendo además, a propiciar procesos de transformación y cambio en las propias mujeres.

Para poder dar cuenta de estos procesos de cambio fue necesario reconocer que la práctica educativa que realizo, tenía que hacerse de manera más profesionalizada, por ello fue necesario contar con un marco más amplio, que me permitiera recuperar la práctica que he realizado, con las mujeres que trabajan y construyen las empresas sociales.

Entender así lo educativo significó replantear mi práctica para aportar conocimientos nuevos a las mujeres que construyen sus empresas. Desde el punto de vista educativo sistematizar significó entonces, precisar e investigar cómo están presentes algunos elementos del contexto político y económico, en estas empresas, cómo la institución desde dónde realizo el trabajo educativo influye en estos procesos, quiénes son los sujetos que intervienen en la práctica educativa, cuáles son los contenidos educativos a desarrollar y cómo recoger los aspectos psicopedagógicos que intervienen en el aprendizaje. Todo lo anterior para clarificar cuáles son los procesos de transformación a los que queremos contribuir a través de la educación.

De lo anterior es que surgen las siguientes delimitaciones del presente trabajo que quisiera dejar explicitadas para facilitar la lectura de esta tesis. Hablaré entonces de qué son los Organismos No Gubernamentales, las Organizaciones Sociales, las Empresas de las Mujeres; así como de mi implicación en este trabajo.

Los Organismos No Gubernamentales, ONG'S, a los que hago referencia son organismos privados, que surgen independientes del gobierno, sus objetivos son diversos, pero lo que los unifica a algunos de ellos - y son a éstos a los que me voy a referir - es la lucha por la democracia. Plantean que una manera de avanzar en la construcción de ésta, es contribuir, desde lo que cada uno hace, a eliminar las condiciones de desigualdad, injusticia y opresión en la que viven más de cuarenta millones de personas en nuestro país, por lo que sus servicios están dirigidos fundamentalmente a esta población. Sus fuentes de financiamiento provienen de organismos de cooperación internacional principalmente europea y norteamericana, constituidos por fondos de iglesias, gobiernos, y aportes de la ciudadanía.

Cuando menciono a las Organizaciones Sociales me refiero a las organizaciones populares que surgen independientes del gobierno y que tanto en el campo, como en la ciudad han generado un movimiento social amplio para responder a las demandas que tienen que ver con el mejoramiento de sus condiciones de vida y trabajo, se movilizan, presionan, gestionan y concertan para tener acceso a: los servicios, la tierra, la vivienda, al empleo a través de proyectos productivos, a la educación, alimentación etc. y en los últimos años

demandan y proponen una participación política más amplia, que los incluya: como ciudadanas-os, o para hacer valer sus derechos a ser elegidos o elegir a sus representantes.

Las Empresas Sociales de Mujeres son casi todas ellas impulsadas por las Organizaciones Sociales arriba mencionadas, se autonombran "proyectos productivos". Se han caracterizado en los últimos años por ser de beneficio colectivo, no lucrativas, y ser autogestivas, características que hoy están siendo fuertemente cuestionadas. Como se explicará en el desarrollo de este trabajo, las figuras legales en las que se han constituido, son las cooperativas, sociedades de solidaridad social, Unidades Agrícolas Industriales de la Mujer entre otras. En el último sexenio, muchas de estas empresas pasaron a ser consideradas por el gobierno como empresas lucrativas, sin que en realidad lo sean, sujetas al pago de impuestos, quitándoles además una serie de protecciones que el Estado les había otorgado para su surgimiento y consolidación, pasando de una actitud paternalista a la total y abrupta desprotección.

Existen muchas opiniones que ponen en duda el seguir impulsando o no este tipo de empresas ante el embate y la apertura de México al mercado internacional y la entrada de nuestro país al Tratado de Libre Comercio. Sin embargo son cada vez más las mujeres que ante la situación de mayor pobreza y falta de alternativas laborales, construyen por sí mismas estas formas de generación de ingresos, bajo sus propias iniciativas y riesgos.

Lo que es claro, para quienes hemos trabajado apoyando estas iniciativas de las mujeres de los sectores populares, es que la empresa social se está construyendo en un nuevo contexto de desarrollo y con una ausencia de políticas públicas que la impulsen o fortalezcan. Por lo anterior, otra de las inquietudes que motivó el surgimiento de esta investigación es ¿las empresas sociales tienen la posibilidad de sobrevivir en esta nueva situación?

La respuesta a esta pregunta me llevó a la necesidad de reconocer cuáles deberían ser los cambios necesarios de impulsar para que la empresa social logre su sobrevivencia y rentabilidad, ya que estas siguen siendo una alternativa de organización para las mujeres de nuestro pueblo.

Por último es necesario señalar que cuando hablo de las mujeres, me refiero a las mujeres que participamos en esta experiencia: mujeres que asesoran, capacitan o realizan trámites y gestiones, o mujeres promotoras, que promueven la organización de la empresa social, o a de las mujeres que ante situaciones de desempleo y pobreza emprenden estas iniciativas y asumen en ellas la responsabilidad y el trabajo que les implica conducir las y sacarlas adelante. Somos mujeres, todas, pero que desde distintos lugares, y con funciones diversas influimos, en la conducción o dirección de la empresa.

Lo anterior habla de mi implicación directa en esta investigación y sistematización y por lo tanto también de las limitaciones que todo esto conlleva, a quienes nos damos a la tarea de tener que sistematizar y tomar la distancia necesaria, y nunca suficiente para realizar un trabajo de esta naturaleza.

En esta experiencia se hacen también algunas reflexiones que dan cuenta que el trabajar con mujeres nos remite nuevamente a enfrentar los obstáculos que están presentes en las mujeres por nuestra condición de género. Mi interés entonces es mostrar que para avanzar en la construcción de una empresa social distinta, las mujeres, que emprenden esta difícil tarea, tendrán también que romper con esquemas opresivos, que las han venido marginando, del conocimiento, de la información, de la economía, de la dirección.

Si las mujeres que construyen y trabajan en estas empresas, quieren hacer de ellas, una fuente de empleo, un negocio, que les retribuya económica y personalmente todo lo que ellas invierten, tendrán necesariamente que romper con patrones establecidos: dar todo para los demás, sin pago, sin reconocimiento, sin poder.

Son pocos los trabajos educativos sistematizados que en México podemos encontrar al respecto, sin embargo, son muchas las experiencias de este tipo que existen en nuestro país y muchas de ellas son de gran riqueza y creatividad.

Encontrar cuál sería la mejor estructura capitular de esta tesis no fue fácil, me pregunté. ¿Cómo lograr que esta experiencia encontrara su coherencia interna?. Reflexioné si era necesario sistematizar sólo los dos últimos años de 1992-1993 del trabajo educativo con las mujeres de las empresas sociales de nueve estados del país, o incluir en esta sistematización el largo camino de ocho años, que hubo que recorrer para llegar a la formulación de una propuesta educativa. Decidí que era importante mostrar parte del proceso vivido y esto

complejizó el orden en que lo presento. Por ello el tiempo que se maneja en el trabajo no es un unilineal.

Para finalizar los temas centrales que se abordan en esta tesis son los siguientes:

En el primer capítulo, se señalan los antecedentes del Grupo de Educación Popular con Mujeres (GEM), ONG en la cual trabajo y que es el marco referencial que hace posible la realización de esta investigación. Describiendo quién es GEM, cual es su misión y un poco de su historia, de la cual formo parte y da cuenta de mi implicación.

En el segundo capítulo se menciona la intencionalidad desde donde realizo la práctica educativa, y cómo la investigación ha sido un instrumento útil que me ha servido para sistematizar y tomar distancia de los procesos concretos, permitiéndome aprender y elaborar nuevas metodologías de trabajo que han respondido a las nuevas necesidades de las empresas sociales de mujeres.

En el capítulo tercero, describo el Universo de Trabajo, da cuenta de las empresas que participaron en esta investigación, el por qué surgen, sus objetivos, actividades productivas, quienes son sus clientes y sus formas organizativas.

En el cuarto capítulo, se analizan algunos elementos del contexto más general de la empresa social, y en lo particular se señalan cuáles son las causas

que les dan origen, la situación actual, sus estrategias de sobrevivencia y la influencia del Proyecto Modernizador.

En el quinto capítulo, muestro cómo las mujeres ante la situación de desempleo, buscan formas de salir del espacio familiar para participar en las organizaciones sociales como una alternativa a su situación de pobreza.

En el sexto y séptimo capítulos se recupera el proceso educativo vivido en 1992 - 93, las mujeres que en él participaron, así como sus motivaciones. Se analiza también las dificultades y avances que se plantean en un grupo de aprendizaje, la importancia del proceso grupal y las herramientas conceptuales que están presentes en este aprendizaje.

En el octavo capítulo, se menciona brevemente el largo camino de análisis y nuevas construcciones que me permitieron llegar a la estrategia educativa y pedagógica con la que actualmente trabajo.

El noveno capítulo, plantea lo que se entiende por rentabilidad en la empresa, ampliando este concepto a partir de lo que las mujeres consideran como rentabilidad económica-social. Asimismo se mencionan cuales han sido los costos y beneficios sociales; cómo se entiende el éxito en éstas empresas. Las intencionalidad y expectativas que las mujeres tienen al emprender este tipo de proyectos. Cómo se enfrentan y resuelven los problemas frente al mercado; que dicen de los requerimientos fiscales y legales, de dónde provienen sus financiamientos y cómo se organizan internamente.

Por último, concluyo haciendo algunas reflexiones sobre lo que significó para mi la sistematización de la experiencia educativa y las reflexiones que elaboramos con las mujeres que trabajan en nueve estados del país con estas empresas, abriendo con ello nuevas preguntas sobre el tipo de empresa que las mujeres desean construir e invitando a quienes realizamos la práctica educativa a una mayor profesionalización de nuestro quehacer.

A lo largo de la lectura puede invadirnos un sentimiento de no encontrar con prontitud, definiciones o los análisis que esperamos ya que estamos acostumbrados-as, en un trabajo de investigación a encontrar al inicio, definiciones o marcos conceptuales que den cuenta de los referentes teóricos de los que partimos.

En este trabajo vamos a encontrar que estos referentes los esclarecemos en el proceso, que no los tenemos contruidos a priori, por ello advierto e invito a los lectores y lectoras a que se sumerjan en su lectura y encuentren en ella, la descripción, el análisis y las propuestas que se construyen en el proceso vivido, esperando que les sea de utilidad a quienes establecen un compromiso con la educación de adultos y en particular con las mujeres adultas.

## 1. GEM SU MISIÓN PROPÓSITOS Y OBJETIVOS.

El Grupo de Educación Popular con Mujeres (GEM) es una Asociación Civil mexicana, independiente, integrada por mujeres profesionistas con más de diez años de experiencia en el campo de la Educación Popular y en el trabajo con mujeres. GEM es una institución que brinda servicios educativos a mujeres organizadas de los sectores populares, y asesorías a grupos económicos y a Organismos No Gubernamentales (ONG'S).

Ya el nombre de la Institución define el trabajo que realiza, es decir, es un trabajo de Educación Popular, dirigido principalmente a las mujeres organizadas de los sectores populares.

GEM tiene como "Misión<sup>1</sup> contribuir a la transformación de las relaciones de discriminación entre los géneros, aportando con ello en la construcción de la justicia social y la democracia, mediante el análisis, la reflexión, la educación y la formulación de propuestas en los diversos ámbitos de la acción organizada de las mujeres en México".

### **De ahí que sus *propósitos* sean:**

- ◆ Contribuir a la construcción de una fuerza política de las mujeres para ganar voz, representatividad e influir en las políticas públicas que nos atañen.

---

<sup>1</sup> Plan de Trabajo 1991 - 1993 "Consolidación para el Crecimiento". Documento Interno de Trabajo. Mineo

- ◆ Promover y contribuir a la consolidación y autonomía de los espacios de mujeres, prioritariamente de los sectores populares, a fin de que se contribuya con sus demandas y reivindicaciones en sus organizaciones y en la sociedad.
- ◆ Dar continuidad a la construcción de políticas institucionales que contribuyan al fortalecimiento del trabajo de GEM, adecuándolas en forma permanente para que respondan a la realidad en la que nos insertamos.

### 1.1. El GEM y sus orígenes.

GEM, se constituye a fines del año de 1986, como Asociación Civil en la Ciudad de México.

El grupo de mujeres que lo fundamos, veníamos trabajando en un proyecto de Investigación para construir y proponer una Metodología para la Educación, Popular con Mujeres.

El proyecto se llevó a cabo en un barrio popular al Sur de la ciudad llamado "Infonavit - Piloto" ubicado en la delegación de Xochimilco. La investigación se desarrolló sobre la base de un procesos educativo, con mujeres amas de casa, en donde se probaron metodologías diversas para el tratamiento de su problemática y su entorno socioeconómico y político.

Una de las grandes conclusiones a las que se llega en este trabajo, fue evidenciar que no existe "una metodología" para trabajar con mujeres, no hay recetas, pero sí una serie de elementos teóricos que desde el feminismo, la teoría

grupal, la ciencia política, la economía, la historia y la educación tendrán que ser tomados en cuenta, cuando se realiza el trabajo educativo.

*GEM surge con la necesidad de buscar*

Surge así GEM, en un proceso de búsqueda por multiplicar lo aprendido *que multiplique* por construir metodologías diversas que respondieran a los distintos ámbitos de la acción organizada de las mujeres, por trascender el trabajo local y abrir nuestras relaciones e impactar a otros sectores de mujeres organizadas.

## 1.2. Su Misión y sus Programas.

*Introducción*

La intención del GEM es definir un compromiso de trabajo con las mujeres, a través de la educación popular. Trabajar con las mujeres de los sectores populares y con los Organismos no Gubernamentales, que como el GEM, impulsan procesos de participación democrática. En el caso específico de las mujeres, GEM nos interesa que a partir de la educación conozcan, promuevan, defiendan sus derechos y construyan propuestas que las beneficien.

A partir de su constitución, GEM da respuesta a tres demandas planteadas: una relacionada con la formación de una cooperativa de producción; otra para colaborar con la cartera de educación sindical del Sindicato de Costureras "19 de Septiembre", constituido a partir del terremoto de 1985 y, una más derivada de las mujeres integrantes de organizaciones sociales interesadas en su formación como promotoras. Esa es la razón por la cual GEM se organizó en tres programas que actualmente se denominan: **Formación de Trabajadoras Asalariadas,**

## Formación de Promotoras y Formación de Mujeres en Proyectos Económicos.

Durante los años de 86 a 90, cada uno de los programas desarrolla una multiplicidad de actividades, que van desde abrir espacios educativos con mujeres de una cooperativa, sindicato u organización social, hasta encuentros, regionales y nacionales, también se trabaja puntualmente en algunos países centroamericanos.

GEM promueve la convergencia con otros grupos y participa activamente en la preparación dirección y desarrollo de encuentros latinoamericanos, sobre el feminismo y el movimiento social de las mujeres.

*la producción*

El trabajo realizado en estos años en cada uno de sus programas permite avanzar a GEM, en el reconocimiento de problemáticas diversas, dependiendo del sector o ámbito de las mujeres con las que trabaja, en cada uno de los programas. Este trabajo, enriquece la visión y complejiza las concepciones acerca del sujeto con el que trabajamos.

Los programas en su desarrollo, van generando un conocimiento más especializado acerca de lo que sucede en los diversos ámbitos educativos con nuestro sujeto: las mujeres trabajadoras, o las que se organizan para obtener servicios y vivienda, o para aquellas que se juntan para lograr obtener sus propios ingresos.

El conocimiento más especializado va exigiendo a la institución y a quienes desarrollamos la acción educativa, un conocimiento más profundo, para ofrecer diversos contenidos, metodologías, herramientas técnicas y modalidades educativas diversas que apoyen, de manera más eficaz, las necesidades de formación de las mujeres respondiendo a problemáticas específicas del contexto en que se desarrollan.

En 1990 la institución atraviesa por una crisis financiera, debido a que los recursos de la cooperación europea internacional disminuyen para países como México, por considerar que en él, no existen situaciones de extrema pobreza. Sumado a esto se presenta una crisis interna, por encontrar de nuevo, en este nuevo contexto, qué es "lo común", lo que nos mantiene unidas para encontrar la forma de interrelacionar los distintos programas que existen.

La EEP <sup>Beneficiaria</sup>  
Vemos además, la necesidad de priorizar actividades, dejar de decir que sí a todo, planear en el sentido de tomar decisiones anticipadamente y no sobre los hechos, concederle mayor importancia a los asuntos administrativos y financieros, definir metas, en lo posible no sólo cualitativas sino también cuantitativas. En resumen, vemos necesario definir y clarificar el "sentido de la institución", sus propósitos, objetivos y estrategias que nos permita mirar a la institución a corto, mediano y largo plazo.

En este momento de crisis, se decide, que todas sus integrantes participen en un taller y estudien elementos de Planeación Estratégica,<sup>2</sup> con la finalidad de

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los

arribar a la formulación de una misión común, que nos guíe y oriente, que permita formular objetivos claros, realizar planes operativos, investigar más a nuestro mercado para determinar cual es la demanda educativa y cómo a partir de ella ofertar nuestro trabajo a las mujeres, asimismo encontrar juntas puntos de confluencia, precisar más lo que GEM hace y conoce, saber además, quién es nuestra competencia.

Los elementos de la planeación estratégica permitieron al GEM en un proceso largo, definir y precisar su misión y reorientar la acción de sus programas; en otros, reducir actividades, sistematizar lo aprendido y priorizar las actividades que se consideran estratégicas como: las educativas, la difusión sobre nuestra misión, las de convergencia con otros grupos del movimiento social y, en particular, el movimiento feminista y de mujeres.

A partir de estos últimos tres años hemos instrumentado en GEM, una planeación tendiente a fijar prioridades de nuestro quehacer, para definir claramente los proyectos a desarrollar, sus objetivos, sus tareas, el tiempo, etcétera, actualizando nuestra estructura institucional a fin de cumplir con nuestra misión y propósitos. En GEM nos hemos planteado bases comunes que, independientemente de los grupos con los que trabajemos desde los distintos programas y proyectos, orientan nuestro quehacer cotidiano.

---

cuales combinados con otros datos importantes proporciona la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. (pág. 20).

<sup>2</sup> Steiner George A. Planeación Estratégica, lo que Todo Director debe Saber. Ed. Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1993.

La planeación estratégica, la voluntad política y la historia por largos años compartida que existe en GEM permitió, reconocer las fortalezas y debilidades de la institución. Con base en ellas, se determinó consolidar, en un sentido amplio, los recursos, el personal, la experiencia y la tarea que nos hace ser fuertes frente a otros Organismos no Gubernamentales a nivel nacional e internacional, por lo tanto nos propusimos consolidar una institución que ofrece servicios educativos a las mujeres desde una perspectiva de género.

Para llegar a estos propósitos nuestras estrategias serán:

- a) Visualizar la realidad actual de las mujeres desde una perspectiva de género, complementariamente conocer cuáles serían las condiciones que les permitan conformarse en sujetos sociales, protagonistas de las transformaciones nacionales.
- b) Revalorar el rol político de los distintos sectores de mujeres y/o los movimientos de mujeres, frente a nuevas formas de comprensión de lo político.
- c) Búsqueda de metodologías de formación-educación con una perspectiva de género.
- d) Sistematizar e impulsar propuestas de políticas públicas que beneficien a las mujeres de manera amplia.

## 2. INVESTIGACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN METODOLÓGICA EN EL TRABAJO EDUCATIVO CON MUJERES.

### 2.1. El Programa de Formación de Mujeres en Proyectos Económicos.

El replanteamiento y el proceso que vive la Institución a partir de los elementos generales de la planeación estratégica, permite en lo particular a este programa (del cual soy Coordinadora), definir y precisar con mayor claridad, cuáles son sus objetivos e intenciones.

① Para el Programa de Formación de Mujeres en Proyectos Económicos, su ámbito de trabajo es principalmente con grupos organizados, que promueven la generación de ingresos económicos a través de proyectos productivos o empresas sociales; dirigiendo nuestra atención hacia la formación de promotoras de base, coordinadoras, asesoras locales o regionales y mujeres empresarias.

La concepción metodológica en la que nos basamos para hacer el trabajo de formación es aquella que entiende la práctica educativa, "... como un proceso, que integra la investigación social, el trabajo educativo y la acción desarrollada conjuntamente por todos los que están involucrados en esta actividad".<sup>3</sup> (pág. 29)

---

<sup>3</sup> Varios Autores; " Investigación participativa en América Latina", Antología, CREFAL. México, 1983.

La sistematización en este programa ha sido una actividad permanente, me ha permitido retroalimentar y cuestionar lo que hago, me ha llevado a plantear preguntas específicas a investigar, a precisar nuestros objetivos y la intencionalidad del quehacer educativo.

## 2.2. Nuestra Intencionalidad

La situación actual de nuestro país exige que los proyectos económicos de hombres o mujeres, se apropien de una nueva cultura empresarial, la cual implica cambios profundos en la forma de concebir la propiedad en las empresas, las formas de dirección, la productividad, el manejo administrativo y contable de las mismas.

Me interesa apoyar proyectos o empresas que puedan o tengan las condiciones de ser rentables, consolidarse como empresas generadoras de utilidades, con un cierto nivel de capitalización, empresas dirigidas por las mujeres que, les permitan impulsar cambios en su vida, en su cultura, en su educación y primordialmente en la valoración que ellas tienen de sí mismas.

El trabajo educativo toma en cuenta la situación actual de las mujeres, las carencias y problemas a los que están expuestas este tipo de empresas, identificando los elementos educativos y herramientas técnicas requeridas, con el fin de enfrentar los retos y contradicciones que se les presentan de manera particular, me interesa ofrecer y brindar elementos teórico-metodológicos para la

reflexión, así como herramientas técnicas a fin de que se apropien de sus procesos, potencien a sus empresas y se fortalezcan ellas como mujeres.

Me parece importante enfrentar estos retos siempre y cuando la organización de las mujeres, desde los espacios económicos signifique una alternativa que cambie su situación en los siguientes aspectos:

- ◆ En el desarrollo y fortalecimiento de liderazgos asumiendo la dirección de sus empresas y aprendiendo a delegar responsabilidades desde una perspectiva democrática.
- ◆ Las mujeres asuman el trabajo productivo reconociendo y dándole un valor a su trabajo, por lo mismo, no puede ser gratuito, es decir sin pago, sin negar con esto la solidaridad que existe entre las mujeres y con sus organizaciones de referencia.
- ◆ Que el trabajo les permita aprender a trabajar juntas, crecer, valorándose a sí mismas y a las otras compañeras.
- ◆ Fortalecer los vínculos con mujeres de otras empresas sociales, incorporando en los que ya existen una visión estratégica de género, de tal forma que no se refuercen roles de sumisión y opresión, buscando juntas alternativas de equidad entre hombres y mujeres de su organización.

Para algunas mujeres la construcción de éstas empresas pasa por transformar la vida diaria, las relaciones de opresión aprendidas y sufridas entre jefes y subordinados, patrones y obreros, hombres y mujeres, padres e hijos y entre las propias mujeres; es una lucha por transformar las relaciones autoritarias, patriarcales, desiguales y jerárquicas entre los géneros en relaciones democráticas.

Desde el trabajo que realizamos con mujeres empresarias, nos sumamos a la lucha de muchas mujeres por recuperar su dignidad; para que se conciban como seres humanos con el derecho a desarrollarse como mujeres adultas, perdiendo el miedo a hablar, a expresar lo que piensan, a relacionarse con las instituciones, para convertirse en gestoras de sus propias empresas y logren a través de ella su autonomía, su desarrollo,"...la autonomía no es una condición fija que se adquiere de una vez y para siempre, ni es un proceso lineal, que va desde la falta de autonomía hasta la autonomía plena. Es más bien un proceso complejo, de avances y retrocesos ... es un proceso vital, que envuelve no sólo ideales, sino básicamente personas de carne y hueso, que recorren el difícil camino de la dependencia hacia la libertad, con prácticas contradictorias y ambivalentes que expresan las búsquedas y rupturas..."<sup>4</sup> (pág.5)

"El viaje de la dependencia a la libertad es un proceso complejo, doloroso y constante para cualquiera. Para las mujeres incluye el arriesgarse a perder legitimidad social garantizada por los otros, y aprender a encontrar fuerzas en

---

<sup>4</sup> VARGAS, Virginia;" Los Intereses de las Mujeres y los Procesos de Emancipación ", Doc. de trabajo, Noviembre 1992.

nuestra propia legitimidad. Asumir nuevas responsabilidades, ser receptiva a nuevas ideas, asumir las consecuencias de nuestros actos..."<sup>5</sup>

Sistematizar, en este programa, ha sido una actividad permanente, nos ha permitido retroalimentar y cuestionar lo que hacemos. Nos ha llevado a investigar con base en distintos objetivos el conocer la realidad o la problemática donde se inscriben y desarrollan las empresas con las que trabajamos, para poder elaborar y producir materiales concretos que permitan a otras mujeres trabajar con mayores elementos; al mismo tiempo replantearnos las estrategias educativas y pedagógicas desde donde realizamos el trabajo.

### **2.3. La investigación como herramienta en los procesos educativos.**

La investigación ha jugado un papel importante en nuestra práctica educativa. A través de ella vamos analizando los cambios que ocurren en nuestro país, los cuales no podemos dejar de lado. Estos cambios nos llevan a precisar nuestra intencionalidad y a redefinir por lo tanto, la actividad educativa.

Por lo anterior el Programa de Formación de Mujeres en Proyectos Económicos, ha buscado nuevas alternativas que respondan a las necesidades que hoy tienen las mujeres en la construcción de la empresa social.

---

5

Idem. V. Vargas. (pág.6)

De tal modo requerimos hacer un alto en el camino, para sistematizar la experiencia que habíamos tenido fundamentalmente con cooperativas vinculadas con la industria del vestido y recoger de esta experiencia aquellos elementos que nos permitieran poder atender nuevas demandas, para aportar a las empresas sociales los conocimientos de manera más sistemática y oportuna.

Sabíamos que era necesario revisar y profundizar aspectos sobre las condiciones de organización y las perspectivas que las empresas sociales tienen en este momento, el que las cooperativas no logran su rentabilidad económica nos preocupaba, nos cuestionaba nuestro propio quehacer. Nos preguntábamos si era con esos grupos con los que teníamos que continuar desarrollando nuestra práctica educativa, nos dábamos cuenta además que por lo general, los grupos económicos de mujeres se enfrentan a una serie de exigencias derivadas de su propio trabajo, en donde son pocos los espacios con los que se cuenta para examinar cómo reorientar sus objetivos y formas de organización que les permita la consolidación de sus empresas.

Pensamos que el trabajo educativo sería el espacio idóneo para investigar y reflexionar de manera conjunta sobre los siguientes aspectos:

- ♦ Conocer cuáles son los orígenes, objetivos y desarrollo de la empresa social y cómo mediante la acción educativa propiciar que las mujeres miren a estas empresas hacia el futuro.

- ◆ Identificar y conocer las estrategias que las mujeres se han dado para la generación de ingresos.
- ◆ Conocer cuál es el concepto de rentabilidad que existe en la empresa social de mujeres.
- ◆ Conocer los elementos que han contribuido a generar los cambios en las relaciones de opresión genérica que viven las mujeres a nivel de lo personal, lo familiar y lo comunitario.

Todo lo anterior me planteó la necesidad de emprender esta investigación para reorientar el trabajo educativo de tal manera que respondiera a este nuevo contexto y me permitiera conocer las perspectivas de los proyectos económicos de mujeres en un momento de fuertes cambios, tanto de nosotras como institución, como de la situación económica y política del país.

Por lo anterior, vi necesario, que en el equipo abrieramos nuestro campo de acción y atención a otros proyectos económicos, tanto rurales como semiurbanos; vincularnos con ellos a fin de conocer estrategias distintas, surgidas de proyectos de tipo comunitario, estrategias más integrales generadas a partir de organizaciones sociales amplias.

Considero importante mencionar que la investigación me permitió precisar más la intencionalidad del Programa; nuestro quehacer con las mujeres que generan sus propios ingresos; integrar una propuesta educativa; e ir

desarrollando los elementos técnicos empresariales acompañándolos de una reflexión de género; analizar elementos de contexto político; para potenciar la organización de los grupos de mujeres.

Permitió, además, reconocer que el concepto de rentabilidad que existe para medir los avances de las empresas de mujeres, tiene que ser replanteado y trabajado en un sentido más amplio, que el estrictamente económico. Estos proyectos son altamente rentables en lo social y cultural, por los cambios que provocan en las mujeres que participan en ellos.

#### **2.4. Metodología y desarrollo de la Investigación**

Metodológicamente me parece importante señalar que esta investigación no tiene una intención meramente académica. Nuestra institución, GEM, enmarca sus actividades en la educación popular y es desde la perspectiva educativa que la realizamos.

"La educación popular que surge como un cuestionamiento a la educación compensatoria y acritica, se propone como objeto de conocimiento y transformación...de la realidad de los sectores populares.<sup>6</sup> (pág.44)

---

<sup>6</sup> FERNANDEZ, Ana Ma.; LORIA, Cecilia; VALENZUELA, Ma. Lourdes; "Para nacer de nuevo, una experiencia de educación popular"; Grupo de Educación Popular con Mujeres, México, 1991.

Desde esta perspectiva, para desarrollar este tipo de educación difundida a lo largo de América Latina, de acuerdo con determinaciones coyunturales de la época, hubo que diseñar metodologías, métodos y técnicas mediante las cuales los grupos populares se involucren participando en el conocimiento de su realidad".<sup>7</sup> (pág.44)

A partir del momento en que la Educación Popular se propone como objetivo elevar el nivel de conocimientos y apoyar la organización de las mujeres de los sectores populares, se deriva, de esta intención, una actividad de investigación acerca de la realidad social y económica en la que estos sectores se encuentran insertos, tanto por parte de los educandos, como de los educadores.

Desarrollar esta investigación implicó abordar el objeto de estudio desde diferentes niveles, en momentos diferenciados del proceso; investigación documental, espacios de reflexión y análisis, sistematización de las prácticas anteriores y, por último, ubicar el desarrollo de esta investigación a partir de la práctica educativa - realizada en los años de 1992-1993.

Para ello, investigamos diferentes fuentes de información, que dieran cuenta algunos elementos del contexto específico, geográfico, cultural, económico y político de nuestro país, sus cambios en los últimos años, para mirar cómo éste

---

<sup>7</sup> FERNÁNDEZ, Ana Ma., LORÍA, Cecilia, VALENZUELA, Ma, de Lourdes; "Para nacer de nuevo, una experiencia de educación popular"; Grupo de Educación Popular con Mujeres, México, D.F., 1991.

repercute en el desarrollo de las empresas sociales y, en particular, en el de las mujeres.

Significó tomar distancia de nuestras prácticas anteriores, lo que implicó salirnos de los procesos concretos de la producción y comercialización que estábamos impulsando con las cooperativas de la industria del vestido, dejando a las mujeres la dirección de sus empresas, regresando nosotras a nuestro lugar de educadoras.

La experiencia vivida con las cooperativas de la industria del vestido, fue la que me permitió incursionar en este nuevo campo sobre las empresas y ampliar el conocimiento para trabajar en la educación con las mujeres de la empresa social.

A partir de la sistematización de la experiencia, arriba mencionada, retomamos los ejes temáticos que más adelante se mencionan, y que nos parecieron una constante en las empresas sociales para poder formar a las mujeres con mayores elementos empresariales y reflexiones de género.

Los ejes temáticos se convirtieron en los contenidos centrales para continuar la práctica educativa con las mujeres y sus empresas desde una nueva perspectiva de género. Hubo por ello que definir y ampliar el universo de trabajo, es decir, no sólo con cooperativas de la industria del vestido, sino incorporar a este universo otras empresas con una diversidad en: sus marcos jurídicos, ramas productivas, tamaño, orígenes, objetivos y estrategias de organización diversa.

Desde esta perspectiva abrimos un espacio educativo, como la base sustantiva de esta investigación y llevamos a él los conocimientos de la experiencia anterior traducidos en temáticas, que a su vez, se tradujeron en una propuesta educativa para trabajar con nuevos grupos.

La investigación, por lo tanto, se inició con la recuperación de las prácticas anteriores y su sistematización, obteniendo diferentes productos, entre ellos, el más significativo fue el contar con las bases necesarias para elaborar una propuesta metodológica, que nos permitiera realizar el trabajo educativo en 1992-1993 de 95 mujeres de diversos grupos, que a su vez participan en la construcción de empresas sociales.

Para realizar el trabajo educativo en esos años, se definieron algunos criterios, a fin de seleccionar empresas que estuvieran constituidas por mujeres; grupos constituidos en: Cooperativas, Sociedades de solidaridad social, Unidades Agrícolas de la Mujer y otros Grupos Productivos que aún cuando no tenían una figura jurídica determinada, producían bienes o servicios, respaldados por organismos populares, urbanos o rurales.

Así, determinamos que era importante que participaran en este espacio educativo, mujeres con interés de multiplicar lo aprendido en una o más experiencias, que estuvieran involucradas de manera directa o asesoraran a empresas.

Se comprometieron a proporcionar información sobre la situación de sus empresas, ya que ésta era indispensable para abordar las temáticas en los

talleres; diagnosticar la situación actual en cada empresa y retomar a partir de ella las temáticas desarrolladas, produciendo conocimientos nuevos, que pudieran incidir de manera directa en la reflexión, análisis o cambios que consideraran necesarios para replantear y potenciar el desarrollo de sus empresas.

Se definieron también criterios en relación al tipo de empresas que podrían participar; proyectos directamente vinculados a la producción de bienes o servicios, diferentes ramas productivas, industriales, agrícolas, pecuarias y distintos servicios; guarderías, comedores, etc. que estuvieran o no constituidas legalmente; de preferencia proyectos que tuvieran relación con otros grupos de mujeres a nivel local, de zona o regional y que tuvieran interés en lograr que sus empresas fueran rentables.

En relación a la ubicación geográfica de las empresas, nos pareció importante que participaran proyectos de diferentes entidades federativas del norte, centro y sur del país; ya que nos permitiría tener una visión que fuera representativa de lo que sucede con las empresas sociales a nivel nacional.

Estos criterios fueron los que orientaron la conformación de nuestro universo de trabajo, que hizo posible el desarrollo de la investigación.

Elaboramos, instrumentos para recoger datos más precisos, tanto económicos como sociales de cada una de las empresas participantes. Entre ellos estaba un cuestionario en el que se solicitaba lo contestaran de manera grupal<sup>8</sup>.

---

8

Se anexa cuestionario.

Así mismo, una ficha personal donde se retoman los datos de las mujeres que participaron en los talleres educativos de 1992 y 1993 acerca de su situación educativa, sus ingresos económicos y su familia.

### **3. NUESTRO UNIVERSO DE TRABAJO.**

Durante los años de 1992 y 1993, tiempo en el que se realiza esta investigación, GEM tomó contacto con 15 organizaciones o grupos, que atienden en su conjunto a más de 100 empresas sociales, casi el 90% de sus integrantes son mujeres del sector rural y urbano, son acompañados e impulsados por mujeres que trabajan en organizaciones sociales y/o en organismos no gubernamentales.

#### **3.1. Las Empresas Participantes.**

Las empresas sociales que participan se caracterizan porque casi todas ellas surgen de organizaciones populares, del campo y la ciudad, en todas ellas participan mujeres, algunas forman parte de organizaciones y otras sólo de mujeres.

Los datos que aparecen sobre las empresas, fueron expresados de manera verbal por las mujeres que participaron en los talleres educativos de los estados de: Oaxaca, Michoacán, Coahuila, Chihuahua, Puebla, Guerrero, Sonora, Guanajuato y Distrito Federal.

En el caso del Distrito Federal son, fundamentalmente, cocinas populares, proyectos impulsados por organizaciones sociales de algunas colonias populares.

### **Cocina Popular "El Sazón de la Vida"**

Esta empresa social forma parte de la Unión de Proyectos Integrales, A. C. (UPI) , organización popular que surge a finales de los setentas en la lucha por la vivienda y los servicios públicos. A los miembros de la organización les preocupa que las empresas sociales sean autosuficientes desde el punto de vista económico. Han impulsado en esta línea proyectos económicos relacionados como el abasto, las cocinas y guarderías.

La cocina popular se creó en noviembre de 1992, retoma la figura legal de la organización que es Asociación Civil, en ella participan directamente 6 mujeres. Actualmente el grupo está reproduciendo la experiencia, abriendo otras cocinas en colonias cercanas, en el sur de la ciudad donde la organización tiene influencia. Los clientes de las cocinas son niños que asisten a los centros infantiles, personas que participan en la organización y público en general. Está ubicada en la delegación Tlalpan, D. F.

### **Cocina Popular "Chamapa"**

Forma parte de una organización social más amplia y está ubicada en Naucalpan, Estado de México. Surgió en 1992, por la inquietud de un grupo de mujeres por atender los problemas nutricionales de los niños y para que familias de bajos ingresos tuvieran una alimentación balanceada.

En este grupo participan 18 mujeres que de manera voluntaria, se organizan en turnos, de tal manera que cada mujer asistá por lo menos una vez a la semana a atender la cocina.

### **Cocina Popular "San Pedro Mártir"**

Surge vinculada a un trabajo de organización más amplio, la Coordinadora de Movimientos y Pueblos del Sur. La intención inicial de esta organización es concientizar a la gente para que conozca y defienda sus derechos.

La cocina popular se crea en 1990 con el objetivo de ofrecer un servicio de alimentación barata y nutritiva a la organización. A diferencia de la cocina de Chamapa, ésta surge con la finalidad de ser una fuente de trabajo para las mujeres.

Es preciso señalar que existen dos características comunes en éstas: la primera es que las cocinas populares, se vinculan a organizaciones sociales amplias; y la segunda es que, son parte de una concepción de construir o impulsar "proyectos integrales", por integral se entiende que la organización promueva e impulse la participación política, ciudadana y atienda un conjunto de demandas de beneficio social relacionado con la salud, educación, vivienda, alimentación y empleo.

La organización social que, anteriormente había impulsado la organización para el abasto y la creación de sus tiendas, permite a las cocinas que sean sus propias tiendas las que la abastecen directamente; por lo que pueden bajar sus costos y alcanzar sus objetivos del empleo. Está ubicada en la delegación Tlalpan en el Distrito Federal,

### **Cocina Popular de Mujeres de Lomas de la Era y Tiendas de Abasto.**

La cocina popular de Lomas de la Era forma parte de la Coordinadora Regional del Sur, A.C. que se constituyó en 1979 en la demanda por vivienda, servicios públicos y transporte. Los objetivos actuales son desarrollar proyectos integrales que cubran las demandas de los miembros de la organización.

Es por eso, que se crea la cocina y las tiendas de abasto en 1990 con la finalidad de apoyar a las mujeres aligerándoles un poco su carga de trabajo, y al mismo tiempo puedan contar con una alimentación nutritiva y sana. Se ubica en la delegación Alvaro Obregón del Distrito Federal.

### **Hornos de pan de de la UCOTyL, A.C.**

Los hornos de pan se crearon desde 1974 en la Unión de Colonos Trabajo y Libertad (UCOTYL), A.C., organización popular que inició en 1972 la lucha a favor de los inquilinos. Su objetivo inicial fue "concientizar y organizar" a la gente; actualmente la UCOTYL se plantea lograr: una concientización y educación popular a través del impulso a los proyectos tanto económicos como educativos y organizativos.

El objetivo de los hornos de pan era organizar y capacitar a sus integrantes en la elaboración de pan, para con esto proporcionarles un producto barato y bueno. El trabajo que desempeñan los capacitadores es voluntario; y los hornos se adquieren y se mantienen mediante la cooperación de los socios. Actualmente se plantea reconvertir estos proyectos de autoconsumo a proyectos rentables económicamente tanto para los capacitadores como para los socios.

Esta organización como todas las anteriores cuentan con proyectos de abasto, educativos, de asesoría legal, desayunadores infantiles, etcétera. Estos proyectos se encuentran en diferentes colonias del centro de la Ciudad de México y su sede en la Delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal.

Del interior del país participaron las siguientes empresas:

#### **Sociedad de Solidaridad Social "Zanzekan Tineme".**

Es una Sociedad de Solidaridad Social, que surge en 1990. Se dedica a la producción y comercialización de artesanías de palma. La organización de la sociedad Zanzekan Tineme, tiene trabajo en 6 municipios del estado de Guerrero. Se dedica a desarrollar proyectos relacionados con el abasto de productos básicos para las comunidades, forman grupos de compras en común, distribución y envase de fertilizantes y apoyo a la comercialización de grupos de productores y reforestación. Las razones por las que surge es, fundamentalmente, para el apoyo a la comercialización de los productores. Está ubicada en el estado de Guerrero, en la Ciudad de Chilapa tienen la sede.

#### **Sociedad de Solidaridad Social, "Mujeres Indígenas que Trabajan Juntas"**

Es una empresa que se dedica a la producción de artesanías textiles, surge en 1985 en una comunidad cercana a Cuetzalan, Puebla, con el interés de comercializar su artesanía con la venta directa y a buen precio. El interés de esta sociedad es lograr comercializar en las ciudades y en el extranjero y hacer rentable la empresa con el fin de que las mujeres puedan mejorar sus condiciones

de vida y elevar el nivel educativo y de bienestar. A esta sociedad le interesa que las mujeres de la sierra se organicen para defender sus derechos.

### **Sociedad de Solidaridad Social "Centros Infantiles Campesinos"**

La falta de apoyo al campo es una de las razones por la que surge este proyecto que tiene a su vez programas de salud, nutrición, reforestación, saneamiento del medio ambiente, cultura y recreación. Los Centros Infantiles Campesinos surgen en 1989 en la Sierra de Puebla con la finalidad de mejorar las condiciones educativas y nutricionales de los niños y las familias de la comunidad. Impulsan proyectos productivos de autoconsumo como son las hortalizas, granjas, panaderías y despensas. Actualmente la sociedad está pensando en dar un giro a sus proyectos e impulsar proyectos más rentables.

### **Grupo de Mujeres "Erandi"**

Forma parte de una organización campesina ubicada en la Sierra Purépecha en el estado de Michoacán cuya figura legal es la de Sociedad de Producción Rural. El grupo de mujeres se constituyó con el interés de impulsar proyectos que descargaran las labores domésticas a las mujeres. Otro de sus intereses es la generación de ingresos a través de impulsar proyectos rentables.

Con el interés de liberar 8 horas diarias del trabajo de las mujeres, la preparación de las tortillas el grupo impulsó dos proyectos para la producción y comercialización de la tortilla, para ello solicitó y demandó créditos y subsidios al maíz. Otros proyectos que están impulsando es la producción de artesanías para

su comercialización. El grupo se organizó a partir de 1990. Adquirió la figura legal de su organización de referencia.

### **Sociedad de Solidaridad Social "Susana Sawyer"**

Esta sociedad trabaja con 24 grupos campesinos del estado de Sonora. Surge con el interés de mejorar el nivel de vida de la familia y la comunidad ante el recrudecimiento de la crisis económica en el año de 1990.

En estos años ha apoyado y promovido proyectos de servicios, salud, educación y proyectos productivos. Actualmente cuenta con los siguientes: siembra de ajonjolí y cacahuate y la industrialización de chitepín (especie de chile que se produce en esa zona). En servicios organiza grupos de mujeres para compras en común de productos básicos; actividades para el mejoramiento de la vivienda y programas de salud dirigidos a las mujeres en los que se promueve la atención y cuidado de los niños.

A esta organización le interesa luchar por el mejoramiento de las condiciones de vida y respeto de los derechos de las mujeres. Su intención se refleja en el nombre que adquirió el grupo, ya que Susana Sawyer fue una luchadora incansable por los derechos de las mujeres.

### **Colectivo de Mujeres Campesinas de la Costa Grande de Guerrero**

Su comité directivo forma parte de la Sociedad Civil. Surge en 1985 con la demanda de abrir espacios para las mujeres al interior de una organización más amplia y dar solución a la problemática de género y vida cotidiana de las mujeres.

Su intención es que las mujeres se involucren en la toma de decisiones que les permitan una vida digna: luchar por el bienestar social, reconocimiento político y elevar el nivel de ingresos.

Han promovido proyectos de salud, servicios, formación y capacitación y productivos. Los proyectos productivos impulsados son diversos: apiarios, molinos, panaderías, granjas de cerdos, pollos, hortalizas y cría de borregos. Sus actuales demandas son la formación de promotoras y su capacitación para que los proyectos productivos sean viables y darse a conocer a nivel nacional a través de una cobertura inter-regional.

### **Sociedad de Solidaridad Social " Teresa Urrea"**

Se constituyó en 1991. El grupo de mujeres que la integra venía desarrollando un trabajo en varias comunidades del estado de Sonora. La necesidad de contar con un reconocimiento formal y obtener créditos que les permitieran impulsar sus proyectos, son entre otras, las razones que las llevaron a constituirse legalmente. El interés del grupo es mejorar el nivel de vida de las mujeres y aprender a manejar pequeños capitales. Impulsan así programas de ahorro y crédito, proyectos productivos en tejido, corte, cocinas y lavanderías populares a pequeña escala y tiendas de abasto. Actualmente, la sociedad ve necesario que las mujeres reciban una compensación salarial por el trabajo que realizan y tengan acceso a mayor capital para créditos revolventes, así como capacitación para sus representantes.

### **Red de Mujeres de UNORCA de Guanajuato**

Esta red es impulsada por una organización campesina a nivel nacional, surge en 1991. El interés fundamental es la creación de empresas populares que proporcionen trabajo e ingresos a las mujeres ante la falta de empleo y servicios en sus comunidades. El interés de la red es abrir espacios que permitan la convivencia e impulsar proyectos que ahorren tiempo y energía en las tareas domésticas. Apoyan proyectos productivos de tortillerías, molinos de nixtamal, panaderías y talleres de costura.

Cada uno de estos proyectos cuenta con su figura legal como son: UAIM, Sociedades de Solidaridad Social y Sociedades de Responsabilidad Limitada. La constitución de estas asociaciones permite que cada uno de los proyectos tenga un nivel de autonomía que le permita a su vez relacionarse con otros proyectos de la zona y así constituir la red.

### **Centro de Atención de la Mujer Trabajadora, Asociación Civil**

Es una Organización No Gubernamental de la ciudad de Chihuahua, constituida por mujeres que tienen años trabajando para combatir la opresión de las mujeres; abrir espacios de reflexión y análisis y lograr un movimiento de mujeres dentro del marco de los derechos humanos. La creación del Centro es reciente, 1991, aún cuando su trabajo viene desarrollándose tiempo atrás.

Impulsa proyectos en salud, nutrición, ecología, derechos humanos, violencia y apoyan en la gestión y capacitación de proyectos económicos como tortillerías, cocinas económicas, guarderías, funeraria, farmacia, industrialización

del cerdo y abasto. Les interesa que estos proyectos produzcan un salario, trabajo y bienestar.

#### **Instituto de Estudios del Area Rural, A.C.**

Este instituto en Torreón, Coahuila, se constituyó como un organismo no gubernamental interesado en vincular la investigación a las necesidades productivas y sociales de las organizaciones campesinas. Sus programas apoyan a proyectos productivos, en asesoría, capacitación y elaboración de proyectos. El Instituto ha establecido relaciones para apoyar la constitución de plantas maquiladoras en la frontera Norte que se organizarán como Sociedades de Solidaridad Social y cuyo objetivo, además de lograr fuentes de empleo para las mujeres, es que estas empresas con sus utilidades puedan capitalizar a las unidades familiares, introduciendo aparatos electrodomésticos, talleres educativos que permitan aligerar las cargas de trabajo de las mujeres y reflexionar sobre su situación desde una perspectiva de género.

#### **Asesoría Técnica a Comunidades Oaxaqueñas, A.C.**

##### **ASETECO, A.C.**

Es una Asociación Civil que tiene años trabajando con grupos de la sierra y la costa de Oaxaca, fundamentalmente en comunidades forestales. Al interior de esta Asociación surgió el interés por abrir proyectos específicos encaminados a lograr que las mujeres obtengan ingresos que les permitan tener un poder económico; que estas mujeres campesinas e indígenas puedan negociar el poder al interior de sus familias y comunidades. Sus asesoras han apoyado directamente la construcción de una empresa donde participan 20 mujeres de la

comunidad de Yuvila para la producción de chocolate. Existen otros proyectos como la fabricación de sillas y de costura.

### **3.2. ¿Por qué surgen estas empresas?**

Un aspecto significativo es que la mayoría de estos proyectos surgieron entre los años 1985 y 1991 como respuesta a la falta de servicios públicos e ingresos económicos; sus objetivos eran aligerar la carga de trabajo de las mujeres y que les permitieran complementar la economía familiar. Sólo dos organizaciones surgen en años anteriores, la Unión de Colonias Trabajo y Libertad (UCOTYL) en 1974 y la Coordinadora del Sur, A.C. (CORSAC), en 1979 en un marco de una amplia movilización que pretende fundamentalmente, la concientización y la organización de la gente como un primer paso para recuperar formas colectivas de lucha que permitieran obtener mejores condiciones de vida.

Así, el origen de cada una de las empresas tiene que ver con intencionalidades y desde donde surgen, es decir, de sus vínculos con organizaciones sociales, ONG's, o cuando se constituyen de forma autónoma.

Los intereses por los que fueron creadas estas empresas son diversos también. Algunas surgen por demandas políticas, los objetivos son organizar a las mujeres para la toma de conciencia, la organización y la participación comunitaria. Otras fue por demandas de ingresos de las mujeres y por la necesidad de contar con fuentes de empleo. Otras, las que están vinculadas al movimiento campesino,

tienen que ver con su lucha por la tierra y que ante la imposibilidad de contar con un pedazo de tierra, se organizan en torno a pequeños proyectos productivos. Y otras más, vinculadas al movimiento urbano popular. La lucha por vivienda, servicios, alimentación, educación, tierra, tiene como finalidad lograr cambios en la condición en la que vive la mujer de nuestro país, tanto en el área rural como urbana.

Independientemente de las demandas específicas por las que se organizan las mujeres en empresas sociales, se caracterizan porque, en general, establecen vínculos con entidades autónomas como son los organismos no gubernamentales (ONG's), organizaciones del movimiento urbano popular y del movimiento campesino y establecen relaciones con los programas gubernamentales y sus instituciones para el apoyo a sus demandas.

### **3.3. Objetivos de las Empresas**

Los objetivos iniciales que estas empresas plantean son los siguientes: Los relativos al mejoramiento de las condiciones de vida, para abastecer a las comunidades de productos básicos, el mejoramiento de la vivienda y la obtención de servicios, generar formas de ingresos al interior de la familia, aprender a manejar recursos, ofrecer al consumidor, quien generalmente es gente de las mismas comunidades u organizaciones, buenos precios, mejorar condiciones nutricionales de la familia.

Otro tipo de objetivos se relacionan con *cambiar las prácticas de alimentación de la familia a través del trabajo educativo y de la conciencia nutricional* y, están finalmente, otros objetivos educativos más amplios que se refieren a la *concientización y organización* de la gente.

Entre los objetivos vinculados a una perspectiva feminista encontramos los siguientes: involucrar a la mujer campesina en la toma de decisiones; formar grupos de mujeres con el interés de superarse y cambiar su vida; construir proyectos específicos para que las mujeres participen; combatir la opresión de género; crear un espacio de reflexión y análisis que forme un movimiento de mujeres en el marco de los derechos humanos. Las mujeres también plantean unirse con otras mujeres e intercambiar experiencias que les permitan avanzar de manera conjunta y no aislada.

No todas las mujeres de empresas sociales hacen explícitos en sus objetivos iniciales, los cambios que quieren lograr con su situación de mujeres. Para muchas de ellas es la primera vez que participan en talleres educativos, lo que les implica trasladarse al D.F. y muchas de ellas nunca habían salido de sus comunidades. Capacitarse les ha permitido encontrarse por primera vez con otras mujeres de distintos lugares y permitirse hablar de su situación de opresión, de lo que significa para ellas en sus comunidades atreverse a emprender un proyecto propio; es así como algunas descubren por primera vez que el problema no es individual, sino que se generaliza en las demás mujeres, que lo pueden compartir para buscar formas de cambiarlo.

Es frecuente que, en el camino, estas empresas sociales se replanteen los objetivos iniciales. Cuando existen espacios colectivos de decisión, las mujeres en las empresas empiezan a reflexionar sobre las problemáticas de sus empresas, desde una perspectiva distinta: se dan cuenta de que sus proyectos deben brindarles ingresos económicos decorosos, acordes al trabajo que realizan, se empiezan a plantear la necesidad de ser autosuficientes de tener acceso a la capacitación y los recursos económicos. Se plantean cambios sobre la estrategia de valorarse y ser valoradas, buscar nuevas estrategias que les permitan asegurar el mercado y resolver problemas urgentes de servicios que aligeren el trabajo de las mujeres.

### **3.4. Sus Figuras Legales**

Las mujeres se han visto en la necesidad de otorgar figuras legales a sus empresas, con la finalidad de tener acceso a los financiamientos y créditos necesarios para operarlas.

Sin embargo, es importante señalar que las figuras jurídicas existentes no se ajustan a las necesidades o problemáticas de este tipo de empresas dando lugar a que las empresas vivan en irregularidades permanentes.

La constitución legal de las empresas sociales de mujeres con las que trabajamos son: Sociedades de Solidaridad Social (SSS), Asociaciones Civiles

(AC), Sociedades Civiles (SC), Unidades Agrícolas de la Mujer (UAIM).<sup>9</sup> Sociedades de Producción Rural (SPR) y, Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL).

Se dan muchos casos en los que al constituirse legalmente las empresas analizan poco las implicaciones del marco jurídico de la figura asociativa en las actividades que realizan dando lugar a que la figura escogida no corresponda con los objetivos o con el objeto social de la empresa.

De las 100 empresas con las que trabajan estas 15 organizaciones sociales podríamos decir, que casi el 50% no está constituido legalmente. Actualmente se plantean dentro de sus objetivos la necesidad de constituirse en una sociedad jurídicamente reconocida con todos los riesgos y temores que esto les implica.

Las reformas que en materia jurídico fiscal se han hecho en los últimos años son muchas y éstas afectan a la empresa social, no hay marcos jurídicos y fiscales adecuados para este tipo de empresas. Los marcos jurídicos actuales le requieran a la empresa social, fuerte inversión de tiempo, energía, conocimiento y dinero que no todas las empresas tienen las posibilidades para hacerlo o están dispuestas a realizarlo.

---

<sup>9</sup> Aún cuando esta figura no está reconocida en la Nueva Ley Agraria, para las mujeres sigue siendo una opción que toman mientras la Secretaría de Reforma Agraria no plantee lo contrario.

### **3.5: Sus Actividades Productivas**

Las empresas sociales que investigamos se pueden ubicar, de acuerdo a los objetivos que persiguen, y a la actividad productiva que realizan en: empresas productoras de bienes, servicios y de ahorro.

Entre las actividades productivas relacionadas con la producción de bienes encontramos: costura, tejido, pan, tortillas, chocolate, industrialización del cerdo, siembra de ajonjolí y cacahuate, producción y comercialización de artesanías textiles y de la palma, hortalizas, granja de cerdos y pollo, cría de borregos, industrialización del chiltepín (chile) y apiarios.

En las actividades relacionadas con la prestación de servicios se encuentran: las cocinas populares, los centros infantiles, salud y nutrición, abasto, agua, saneamiento y medio ambiente, cultura y recreación, ecología, farmacia, servicios funerarios, molinos, vendimias, alfabetización, guarderías, lavanderías ambulantes y mejoría a la vivienda.

Finalmente entre las actividades relacionadas con el ahorro están las cajas de ahorro y el fondo de pequeños créditos para impulsar proyectos de abasto.

### **3.6. ¿Quiénes son sus clientes?**

Para las actividades que clasificamos como de servicios, éstos se ofrecen a un mercado en el cual, los clientes o consumidores son la misma comunidad, es

el caso de las cocinas populares y centros infantiles, donde las mujeres tienden a abaratar el costo de sus servicios, sacrificando su ingreso o salario. Pensamos que las mujeres no pueden nuevamente trasladar su situación en la casa al trabajo, es decir, que éste sea tratado de la misma manera como se hace con el trabajo doméstico donde la mujer se le deposita la obligación de hacerlo y no recibe un pago por él. Como decía una mujer "ahora ya no sólo trabajo para hacer la comida en mi casa, sino para toda la comunidad y ... sin pago". Esta situación que se vive en una gran mayoría de organizaciones populares habría que transformarla, debido a que el trabajo solidario de las mujeres no se puede convertir en una forma de vida, trabajando siempre para los otros, a costa de las propias mujeres.

La necesidad de estrechar lazos solidarios entre mujeres es importante, pero en los proyectos económicos generadores de ingresos, la solidaridad es un medio que les permite avanzar y crecer, sin embargo, no es un fin en sí mismo.

En nuestro universo de trabajo hemos podido identificar cuatro estrategias, según el tipo de clientes que estas empresas atienden:

ESTRATEGIAS INTEGRALES. Cuando las empresas sociales surgen vinculadas a organizaciones sociales. En éstos casos LOS CLIENTES, su MERCADO, son la propia organización comunitaria o las colonias donde éstas están ubicadas. Un ejemplo de ellas sería las tiendas de abasto popular, que surten a las colonias populares, quienes a su vez ofrecen alimentos a los miembros de la organización y desayunos escolares en los centros de desarrollo infantil.

ESTRATEGIAS QUE ENFRENTAN DIRECTAMENTE A LA COMPETENCIA. Son las empresas sociales que venden sus productos o servicios al mercado, es decir, sus CLIENTES los van haciendo a partir del producto o servicios que ofrecen, salen adelante a pesar de la competencia. A diferencia de éstas, existen otras empresas que surgen en esta misma línea pero no tienen COMPETENCIA, generalmente estas empresas atienden necesidades básicas de la población que no han sido atendidas por nadie; por lo tanto no enfrentan a la competencia.

ESTRATEGIAS CON MERCADOS PROTEGIDOS. Empresas que se vinculan al mercado nacional e internacional, a través de programas sociales, que les asegura la compra de lo que producen. En estos casos estarían las fundaciones nacionales, internacionales, organismos no gubernamentales, universidades y el propio Estado. Estas instancias son quienes se encargan de conseguir los CLIENTES que consuman los productos que les compran a la Empresa Social.

ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA. Proyectos Sociales que no podríamos llamar empresas donde su estrategia tiene que ver más con la satisfacción de necesidades básicas para el autoconsumo familiar o como generación de compras en común o grupos de ahorro. Directamente vinculadas a la economía familiar.

### **3.7. Fuentes de Financiamiento**

Las fuentes de financiamiento son escasas para las empresas populares, El recurso humano, es decir el trabajo que aportan las mujeres en sus inicios es, tal vez el principal aporte que hace posible el surgimiento de la empresa. Reciben apoyo inicial a través de sus organizaciones en menor medida, de los

H. potestas ②

programas oficiales de algunos organismos no gubernamentales y fundaciones internacionales.

En relación a los créditos y financiamientos podemos decir que las empresas sociales de mujeres en su mayoría los obtienen a través de instituciones gubernamentales, de programas de gobierno y en menor medida por organismos no gubernamentales nacionales e internacionales. Muchas empresas los requieren pero no todas tienen acceso a ellos por distintas razones.

Los créditos y financiamientos son necesarios para que la empresa exista y opere. Las empresas tienen distintas necesidades como son: infraestructura, maquinaria, equipo, capacitación y capital de trabajo, entre otras.

Los financiamientos que se otorgan a estas empresas son casi siempre préstamos sin intereses o intereses más bajos que los establecidos por la banca comercial. La banca comercial no establece programas específicos para apoyar a estas empresas de mujeres, o por lo menos en la experiencia de trabajo que hemos tenido con los grupos nadie ha mencionado tener relación con ella.

Existe otro tipo de recursos económicos a los que tiene acceso la empresa social como son los donativos, éstos son más escasos, los otorgan algunas fundaciones nacionales e internacionales y su ventaja es que son contribuciones que no tienen que ser pagadas; habría que hacer una investigación más a fondo para saber cuántos recursos económicos se destinan a este tipo de empresas

### 3.8. Tipo de Influencia y/o Tamaño

La forma de organización económica y social también es muy diversa, las hay desde la conformación de un grupo de mujeres, tal es el caso de algunas cocinas populares en el área urbana.

Las hay de influencia a nivel de su comunidad como es la empresa social de mujeres de Yuvila en Oaxaca; o de varias comunidades o colonias como es el caso del Movimiento de Pueblos y Colonias del Sur y UCOTYL.

Existen a nivel regional, recordemos los Centros Infantiles de Puebla y el Centro de Apoyo a la Mujer en Chihuahua. Finalmente están las que establecen relaciones a nivel nacional como es la Red de Mujeres de UNORCA.

La realidad de las empresas sociales de mujeres evidencia la variedad de iniciativas y esfuerzos que realizan, así como, la gran cantidad de carencias y necesidades de apoyo. Por tanto, las productoras y los organismos que impulsamos o apoyamos estas iniciativas necesitamos dar respuesta a sus demandas, si queremos impulsar proyectos viables -la viabilidad entendida en un sentido amplio- que potencien la capacidad de las mujeres por transformar su situación.

Es preciso destacar, que en el transcurso de esta investigación nos encontramos que cada una de las empresas sociales tanto del sector rural como del urbano, podían ser objeto de una investigación en sí mismas, por sus

antecedentes y trayectoria, así como por la riqueza que la propia empresa social, en lo particular, significa.

## 4. ALGUNOS ELEMENTOS DEL CONTEXTO GENERAL DE LA EMPRESA SOCIAL EN MÉXICO

### 4.1. La situación económica y social en nuestro país

El contexto más amplio en el que se inscriben las empresas sociales de mujeres, es el generado a partir de la implementación de un modelo económico y político de desarrollo, calificado por muchos como neoliberal denominado por el propio Estado como liberalismo social. Este nuevo modelo se viene implementando en México desde 1982, fue, sin embargo, en el sexenio 1989-94, cuando el Estado impulsa políticas económicas que ubican al país más claramente en un momento de cambio respecto al desarrollo económico anterior. México ha pasado por momentos distintos en su desarrollo económico, en este sentido el papel del Estado ha sido decisivo.

El Estado que surge después de la Revolución Mexicana de 1910 promueve la industrialización y el desarrollo de un mercado interno protegido, a través de políticas como la de sustitución de importaciones y el empleo de esquemas de financiamiento externos.

Un aspecto importante a resaltar, es que la industria se desarrolla a costa del campo, lo que contribuye a que este modelo de desarrollo entre en crisis, debido al fuerte desfase económico que existe entre el campo y la ciudad.

En el campo, por un lado se desarrolla un sector altamente tecnificado y moderno que produce para la exportación y, por otra parte, existe un sector abandonado en manos de ejidatarios o de pequeños propietarios, que producen para el autoconsumo.

El desarrollo de la industria se concentra en pocas manos, dando una fuerte protección a los productores nacionales para desarrollar el mercado interno. Esto hace que los productores descuiden la calidad de sus productos, no inviertan en nuevas tecnologías y, por tanto, los productos nacionales pierden la posibilidad de competir con los productos extranjeros. Se empieza a comprar más de lo que se vende y el Estado gasta más de lo que recibe. El país se endeuda, surge desconfianza por parte de los industriales enriquecidos durante esos años y empiezan a retirar sus capitales, llevándoselos a otros países que les ofrezcan mayores garantías a su inversión.

A partir de 1982 se da una profundización de la crisis económica nacional cayendo el peso de la deuda externa sobre el pueblo.<sup>10</sup> (pág.4)

En relación a la deuda, podemos señalar que entre 1982 y 1988, México pagó 66 mil millones de dólares por concepto de intereses y amortizaciones, por una deuda externa de 85 mil millones de dólares. En el mismo lapso, esta deuda creció de 85 mil millones de dólares en 1982 a 110 mil millones de dólares en 1989, 1991 a 120 mil millones.

---

<sup>10</sup> Datos extraídos de la Situación Económica Social y Política en México. MONROY, Mario, Servicios Informativos Procesados, A.C. (SIPRO). 1993. Mimeo.

La crisis económica y política que en México se vive en estos años parte de una crisis a nivel mundial, no solo del sistema capitalista sino de la caída de los sistemas socialistas, la desaparición de la Unión Soviética, el derrumbe del muro de Berlín. Esta crisis mundial, somete a que en la gran mayoría de la población del mundo se agudice la miseria.

"Los años ochentas se han caracterizado por la agudización de las distancias sociales, el empobrecimiento de importantes sectores de la población, de redefiniciones de la división social del trabajo en función del sexo y edad, la reaparición de enfermedades que se suponían canceladas, el deterioro de las condiciones de vida de importantes grupos de población".<sup>11</sup> (pág.11)

#### **4.2. El modelo neoliberal como estrategia a seguir**

El gobierno de México optó por un modelo de desarrollo guiado por el neoliberalismo prevaleciente en el mundo actual. Se decide modernizar "desde arriba", y aceleradamente, sin que medie un proceso que aminore los costos sociales, que significa todo proceso de cambio. La estrategia que sigue el salinismo, es decir, el gobierno del Lic. Salinas de Gortari, se podría resumir en los siguientes puntos:

---

<sup>11</sup> BARBIERI, Teresita, "Las mujeres y la crisis en América Latina", Primera Ed., Lima, Perú. 1992.

**a) Cambiar el perfil del Estado**, emanado de la Revolución, siguiendo un modelo económico ajustado a las exigencias del exterior, privatista y beneficioso para el gran capital.

**b) Adelgazar al Estado**, continuando la política de recortes de personal, como uno de los medios de saneamiento del gasto público, y desincorporando empresas paraestatales. Sin embargo, el Estado se reserva algunas funciones económicas, fundamentalmente, las de estrategia y gestor.

**c) Salvar la crisis de hegemonía**, primero, recuperando legitimidad nacional a través del consenso pasivo, en "cantidad" necesaria para tomar otras acciones. Segundo, y quizá el más importante, replanteando la relación Estado-Sociedad Civil, inclusive, en algunos aspectos internos del gobierno y de su partido, el PRI."<sup>12</sup> (pág.10)

Por lo anterior, el Estado a raíz de las presiones que el Fondo Monetario Internacional (FMI) impone al desarrollo económico, hace que se replanteen nuevas políticas, nuevos caminos, que tienen que ver con:

- La apertura al mercado internacional,
- La disminución del gasto público,
- El mayor pago de impuestos,
- El mayor impulso a la inversión extranjera,
- La liberación de precios de algunos productos en el mercado,
- La privatización de las empresas estatales,
- El control de la inflación y salarios,

---

<sup>12</sup> Mario Monrroy Idem.

### 4.3. Consecuencias políticas, económicas y sociales

"La implementación de este modelo ha traído como consecuencias el creciente deterioro de las condiciones de vida de amplios sectores de la población, sobre todo indígena; el salario mínimo en los últimos 10 años ha perdido el 60 % de su poder adquisitivo; en México existen 40 millones de personas que viven en pobreza, 17 millones en extrema pobreza y 37 empresarios controlan el 22% de PIB, de un población total de 81 millones de mexicanos".<sup>13</sup>

A consecuencia de las políticas de recorte presupuestal, las necesidades básicas de educación, vivienda y alimentación se han visto disminuidas, por lo que se han afectado las condiciones materiales de vida de amplios sectores de la población. Algunos ejemplos son los siguientes:

- **En Educación.** El gasto en educación del gobierno representó en 1985 el 5.5% del Producto Interno Bruto (PIB), en tanto que para 1987 representó el 3.6% ¿qué significa esto a nivel educativo?. Además la distribución de este gasto favoreció los niveles superiores (20% a universidades) en detrimento del nivel básico, que recibió sólo el 35% del gasto total que atiende al 50% de la matrícula del sistema educativo.<sup>14</sup>

- **En Vivienda.** La vivienda, como derecho constitucional no ha podido convertirse en una realidad para las mayorías. El déficit en 1988 se calculó en 6

---

<sup>13</sup> Idem. (pág.22)

<sup>14</sup> Idem. (pág.34)

ó 7 millones de vivienda, lo que significa que 18 millones de mexicanos no tienen acceso a ella.

- **Salud y Alimentación.** "En México a pesar de casi 4 años de crecimiento económico, disciplina en el gasto público y una reserva importante de divisas las condiciones de vida de los mexicanos se han seguido deteriorando; enfermedades erradicadas como el paludismo, epidemias de sarampión, cólera y otras, son fiel reflejo de desnutrición, frente a la carencia de agua potable e infraestructura sanitaria".<sup>15</sup> (pág.21)

En alimentación "el 50% de la población del país está desnutrida, 35% obesa y sólo el 15% está bien alimentada. En 10 años se redujo drásticamente el consumo de alimentos básicos: en 1991 se consumió 42% menos de frijol, 45% menos de arroz, 59% menos de maíz y 19% menos de trigo, con respecto a 1981".<sup>16</sup>

- **Salario y Empleo.** Sobre salario y empleo podemos señalar que el salario en menos de 10 años ha perdido el 60% de su poder adquisitivo. De una Población Económicamente Activa (PEA) calculada en 24 millones de habitantes, 6 millones tiene empleo y 17.4 millones oscila entre el subempleo y desempleo, es decir, uno de cada 3 mexicanos no tiene ingreso garantizado. Actualmente se

---

<sup>15</sup> OSWALD, Ursula. "Reconversión, Pobreza y Perspectivas de las Empresas Sociales". La Empresa Social y sus problemas de organización. Ed. CLASEP, PRAXIS, FUNDACION FREDERICH NAUMANN, México. 1992.

<sup>16</sup> Idem. (pág.21)

necesitaría crear 1 millón de empleos anuales para absorber el crecimiento de la población en edad productiva.<sup>17</sup> (pág.43)

Frente a la política internacionalizada de libre comercio las posibilidades de empleo se complejizan. El Tratado de Libre Comercio que México estableció con Canadá y Estados Unidos, nos habla más de un acento en las políticas de inversión a las grandes empresas, aun cuando en nuestro país son las pequeñas empresas las que absorben la mayor cantidad de fuerza de trabajo.

En México, las grandes empresas, en industria, servicios y comercio, suman un total de 2 365, entre ellas se encuentran las transnacionales ubicadas en México y las grandes empresas de capital nacional, mientras que las pequeñas empresas suman un total de 1 millón 294 mil 882 empresas, en la mayoría de los casos son de capital nacional.<sup>18</sup>

Para los que se empleen en las grandes industrias, las contrataciones estarán marcadas por los grandes empresarios, con características fundamentalmente de flexibilidad en el empleo lo que significa mayores contrataciones eventuales o despedidos permanentes. Para la pequeña empresa que concentra en México el mayor número de fuerza de trabajo empleada, la situación es de incertidumbre debido a lo que les implica permanecer en el mercado y competir en precio y calidad.

---

<sup>17</sup> Datos extraídos de la Situación Económica Social y Política en México. MONROY, Mario, Servicios Informativos Procesados, A.C. (SIPRO), 1993. Mimeo.

<sup>18</sup> Idem. (pág.36)

#### 4.4. La crisis y los proyectos productivos como estrategias de sobrevivencia

También en

Los años ochentas se caracterizaron por el surgimiento de gran número de movimientos urbanos y rurales; que hacen su aparición en la escena política y cobran cada vez mayor fuerza.

En estos años las organizaciones sociales transitan de una lucha diaria por obtener las condiciones mínimas de vida, de un espacio en donde vivir o de un pedazo de tierra que cultivar, hacia la generación de formas y medios que les permitan alcanzar una vida digna, decorosa y humana.

En esos años las organizaciones campesinas y urbanas empiezan a demandar subsidios a las instancias gubernamentales para la producción de granos básicos en el campo, la vivienda en las ciudades; exigen del gobierno la construcción de caminos, carreteras, calles, drenaje, agua potable, centros de salud, etcétera, de tal forma que esto les proporcione un bienestar ante un panorama económico cada vez más precario. Sobre

Las organizaciones **buscan** soluciones al problema de la obtención de alimentos y de medios que mejoren sus condiciones de vida en general. Las organizaciones populares promueven se organizan en cooperativas de consumo, grupos de compras en común y, ante la presión social, los programas de CONASUPO llegan a rancherías o a comunidades rurales apartadas. Esto se genera principalmente debido a que la obtención de los productos básicos en las comunidades rurales o las colonias populares resultaba muy costoso y

complicado para sus pobladores por su lejanía de los centros de abasto, lo que a su vez era causa de la escasez y del encarecimiento de los productos por parte de los tenderos particulares.

Estos fueron los primeros logros y formas organizativas que se impulsaron como una respuesta inmediatista al problema de la crisis económica donde cada vez era más difícil satisfacer la necesidad de la alimentación y el abasto popular.

Conforme los efectos de la crisis aumentan sobre la población pobre, las organizaciones populares ejercen una mayor presión hacia el gobierno a través de la movilización (marchas, plantones, mitines, y otras), así como de la negociación.

Entre 1980 y 1986 surgen importantes programas gubernamentales tanto en el campo como en la ciudad. Entre estos el PAZPU (Programa de Abasto a las Zonas Populares Urbanas), en 1983; el Programa Maíz-Tortilla mejor conocido como *Tortibonos*, en 1986; las cocinas populares en 1989; los Centros de Abasto Rural. Programas que son parcialmente resultado de la presión ejercida por las organizaciones sociales.

Estos programas se enfrentaban a dos problemáticas. Por el lado de las organizaciones, es la primera vez que manejan proyectos económicos y se enfrentan a la inexperiencia en el manejo administrativo, contable y operativo de estos programas, no es lo mismo participar en la organización social que administrar un proyecto económico. Y, por otro lado, se enfrentaban al temor del

control oficial para evitar se consoliden y avancen, como organizaciones independientes del gobierno.

Esto obligaba a las organizaciones a analizar constantemente sus formas de organización y demandas al gobierno. Sin embargo, podríamos decir que en esos años, el movimiento social se ubicó en un acción peticionista ante las instituciones gubernamentales e inmediateista a nivel organizativo. Pero el cambio de perspectivas y demandas tiene un efecto en su desarrollo y consolidación.

A nivel de las comunidades rurales y de las colonias populares el objetivo de este tipo de iniciativas podríamos definir las como estrategias de sobrevivencia, buscan satisfacer las necesidades básicas de alimentación y salud del grupo u organización en forma colectiva. Es decir, tienen un objetivo social: satisfacer las necesidades del grupo, a un nivel de autoconsumo de los integrantes del grupo u organización.

#### **- El proceso de tránsito (1989-1991).**

El recrudescimiento de la crisis económica, los cambios económicos y políticos que se dan en nuestro país en esos años, se inicia con el sexenio de Carlos Salinas de Gortari. Al mismo tiempo hay una mayor consolidación y desarrollo de las organizaciones campesinas y urbanas que les permite pasar de estrategias de sobrevivencia a proyectos económicos distintos a los de sexenios pasados cuando los programas oficiales y los proyectos autogestivos tenían un carácter meramente social o de autoconsumo.

Las organizaciones se dan cuenta que para lograr proyectos productivos más rentables deben hacerlo con un mejor aprovechamiento de los recursos otorgados por las instancias gubernamentales y los organismos no gubernamentales, mediante una mejor capacitación en los aspectos administrativos y contables. Ver estos proyectos como empresas populares con un funcionamiento y organización empresarial y personal capacitado. Se plantean cambiar las estrategias de sobrevivencia a las de vida, proyectos planeados para mediano y largo plazo. El cambio que se da en las organizaciones sociales significaba tener una actitud propositiva y de planeación de sus actividades y demandas.

#### **- El cambio (1991-1993)**

Los efectos del programa de desarrollo económico neoliberal se aceleran por la intención de México de firmar el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Este acelerado proceso de modernización ha tenido sus efectos en las organizaciones sociales.

Las empresas populares, al igual que los proyectos de beneficio social sufren en esta coyuntura un cambio debido a que el recorte en el gasto público afecta fundamentalmente los mínimos de bienestar.

La preocupación de gobierno está centrada, fundamentalmente, en que en México los empresarios privados aumenten los niveles de eficiencia, bajen los costos de producción, con la finalidad de incrementar la competitividad de la

planta productiva en el mercado ante la apertura comercial a nivel internacional. Estas preocupaciones se traducen para los sectores populares en políticas de no subsidiar más a las empresas populares. Si las organizaciones populares quieren ser apoyadas les exige que garanticen la eficiencia de sus empresas con estudios de prefactibilidad y de rentabilidad de sus empresas.

A través de diversos programas gubernamentales plantea, una nueva relación en la inversión de recursos, exige a las empresas sociales que cuentan con una figura legal; independientemente de la organización, una aportación propia; en trabajo, local y terreno como parte de la inversión y participa como socio hasta con el 35% en el reparto de utilidades. Con estas nuevas políticas y nuevas reglas se pretende cambiar "las prácticas nocivas del pasado".

#### **4.5. La incidencia del proyecto modernizador en las Empresas Sociales.**

Bajo esta concepción de desarrollo, el gobierno promueve la creación de la Secretaría de Desarrollo Social, con el propósito de impulsar la creación de programas que ayuden a mitigar el deterioro de las condiciones de vida y la necesidad de empleo de los sectores más afectados. En este marco se crean el Programa Nacional de Solidaridad PRONASOL, que había surgido antes de la creación de SEDESOL y Empresas de Solidaridad, órgano desconcentrado de SEDESOL creado en diciembre de 1991.

El Programa de Solidaridad impulsa a su vez Mujeres en Solidaridad (MUSOL), que en su planteamiento hace referencia a la necesidad de que las

mujeres emprendan la creación de sus propias empresas desde una perspectiva de género. Sin embargo, en la operación del programa se distribuyen recursos sin dar un seguimiento y apoyo efectivo, que garantice la continuidad y éxito de estos proyectos. Generalmente los estudios de viabilidad se convierten en trabas burocráticas para recibir los recursos. El gobierno por la necesidad de legitimarse frente a los sectores sociales hace que aparezca una intencionalidad política con fines electorales a la hora de distribuir estos recursos.

Por otro lado, Solidaridad surge con el objetivo fundamental de "erradicar las prácticas nocivas del pasado en que las instituciones formularon los proyectos para promover empresas productivas y generar empleos para campesinos y grupos populares urbanos". Estimular a su vez "el desarrollo de la conciencia empresarial entre las unidades productivas del sector social". Su intención dice, es construir unidades económicas rentables.

El problema al que nos enfrentamos es que las empresas no van a cambiar sólo con conciencia, se requiere de una base material y de herramientas técnicas para que las empresas realmente se encaminen hacia esos cambios. Erradicar "las prácticas nocivas" como el propio Estado las llama, requiere de una intencionalidad política más decidida que vaya más allá de apoyar sólo el inicio de las empresas con recursos financieros. Sino también dar un seguimiento a través de capacitación y asesoría, que les permita capacitarse.

Además de los programas antes señalados, al mismo tiempo el gobierno a finales de 1989 y principios de 1990 dictaba políticas fiscales directamente

vinculadas a las empresas sociales a través de la llamada Miscelánea Fiscal. A partir de entonces, las cooperativas de producción, las asociaciones civiles y sociedades civiles no lucrativas, pasaban en los hechos, a ser consideradas como mercantiles. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de esta ley busca aumentar su base de causantes, grabando a estas sociedades con impuestos que no les corresponden pagar ni por la naturaleza de sus reglamentos internos, ni por sus funciones de bienestar social. La nueva ley no establece ninguna diferenciación entre la gran empresa y la empresa popular que cumple funciones sociales distintas.

## 5. MUJERES EN LA BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS ECONÓMICAS

### 5.1. La organización de las mujeres

"La situación actual de nuestro país ha generado serios contrastes socioeconómicos en la población y también ha creado escenarios donde nuevos actores colectivos transforman el entramado social. Las mujeres no sólo gestan hijos, sino que cada día más están gestando un nuevo mundo. Se corre el velo de la invisibilidad de las mujeres.

Las mujeres están al frente de la movilización social y desde ahí, generan propuestas que aluden a todos los ámbitos de la vida social, económica y política; transforman la organización territorial, abordan la problemática civil, laboral y agraria. Diseñan estrategias cotidianas para remontar la pobreza material y social".<sup>19</sup> (pág.15)

Ante la situación esbozada, las mujeres mexicanas responden organizándose a todos los niveles, desde el productivo hasta el político, más mujeres participan en las organizaciones sindicales; se forman más empresas populares integradas por mujeres y son más las que se deciden a luchar desde las organizaciones sociales y políticas por espacios democráticos. En este sentido, es que se han conformado distintos espacios compuestos por mujeres, pertenecientes a los diferentes sectores que convergen en objetivos comunes.

---

<sup>19</sup> LORIA, Cecilia, "Mujer y Pobreza" un escenario común", México, Septiembre 1993. Mimeo.

Todo ello abre grandes posibilidades de incidencia en la lucha por los derechos de las mujeres.

## **5.2. Las mujeres y su relación con el empleo**

Cabe señalar que para las mujeres, aun cuando el discurso neoliberal hablaba de "oportunidades iguales", negando la realidad social y el trato desigual, existe una discriminación y subordinación, tanto en la vida pública como en la privada. Para nosotras, la lucha por la democracia y el mejoramiento de las condiciones de vida, se vuelve una doble tarea, en relación a lograr acortar las distancias entre las desigualdades económicas y sociales, así como las relaciones de desigualdad entre los géneros.

La situación de las mujeres mexicanas se caracteriza por una creciente carencia de oportunidades de sobrevivencia. Un estudio de UNICEF de 1990 indica que en México 8.5 millones de mujeres viven en pobreza extrema, de una población total femenina de 12 a 65 años, de 28 829.665 de mujeres.

En México, la Población Económicamente Activa (PEA) femenina, según datos del Censo de 1990, es de 5 650,614 mujeres. Se considera además que la Población Económicamente Inactiva (PEI) es de 22 631,287. El Censo considera dentro del PEI a las mujeres que se dedican sólo a los estudios, al hogar y otras actividades no especificadas. Lo sorprendente es que se registre a 17 199,779 de mujeres dedicadas sólo al hogar, cuando en México, la mayoría de las mujeres de

los sectores populares, para complementar el ingreso familiar, realizan otras actividades, además de las del hogar.

En relación a lo anterior, es importante señalar que muchas de las mujeres que responden ser sólo amas de casa, lo hacen por una situación cultural en la que el machismo **prohíbe muchas veces a la mujer realizar un trabajo fuera de la casa, en estos casos la mujer trabaja muchas veces a escondidas.**

Otro elemento que contribuye a que el registro de mujeres que sólo se dedican al hogar sea tan alto, se debe a que **las mujeres mismas no valoran su labor como un trabajo que genera ingresos económicos** y, también influye el tipo de trabajo inestable, por estas razones en lugar de considerarlas dentro del PEI deberían de registrarlas en el rubro de sub-empleo.

La incorporación de las mujeres al trabajo formal e informal sin duda se ha incrementado en los últimos años. En 1940, la población femenina empleada representaba el 7.3%, en 1993, representa el 30% del PEA total. A pesar del aumento significativo de la PEA femenina, las mujeres continúan en actividades que tienen casi siempre menores niveles de remuneración. La mitad de las mujeres asalariadas obtiene salarios menores al mínimo oficial, de estos el 26% no tienen prestaciones sociales, según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Un fenómeno generalizado, como consecuencia de la crisis, es el incremento del llamado sector informal. Se estima que las mujeres representan

entre el 51 y 62% de los ocupados en este sector incluido el servicio doméstico, y entre 32 y 37%, excluido éste. Se calcula que la industria agroexportadora está sostenida por 75% de fuerza de trabajo femenina. Esta es una de las ramas llamadas de sub-contratación, ya que son empleos que pueden desaparecer de un momento a otro.

La incorporación de las mujeres al trabajo remunerado (formal e informal) se debe a distintos factores:

El primero, es la situación de crisis que prevalece en el campo, es causa de que las mujeres emigren de sus pueblos a las grandes ciudades en busca de empleo. Las ciudades donde hay una mayor migración son Guadalajara, Distrito Federal y Monterrey. Son mujeres jóvenes y, generalmente, se incorporan al servicio doméstico.

El segundo factor, tiene que ver que las tasas de escolaridad, entre hombres y mujeres tienden a igualarse. Para el caso de México en 1989: "la población adulta se estima en 51.6 millones de personas. De ellas 4.2 millones son analfabetas, 2.2 millones no han concluido la educación primaria y 16, la secundaria. El rezago educativo creció en cerca de once millones de personas en los últimos años". Esto coloca, desde el punto de vista educativo en la misma desventaja o ventaja tanto a hombres como a mujeres de ingresar al mercado de trabajo. Aún cuando existen diferencias significativas salariales entre hombres y mujeres, independientemente de su grado de escolaridad.

El tercero, tiene que ver con la necesidad de la mujer de llevar un ingreso al hogar para complementar la economía familiar, pues la mayoría de estas familias no puede vivir sólo con el salario del hombre.

"El Centro de Estudios Económicos del Congreso del Trabajo dice que el 92% de los trabajadores registrados en el IMSS que incluye todas las ramas de la producción percibe entre uno y dos salarios mínimos <sup>20</sup>(pág.37) que no alcanzan para pagar el costo de una canasta básica que cuesta 48 nuevos pesos".<sup>21</sup> (pág.9)

**PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LA POBLACIÓN FEMENINA DE 12 AÑOS Y MÁS POR GRUPOS DE EDAD, 1990**

<b>GRUPOS QUINQUENALES ESPECÍFICAS DE EDAD</b>	<b>POBLACIÓN FEMENINA TOTAL</b>	<b>POBLACIÓN FEMENINA ECONÓMICAMENTE ACTIVA</b>	<b>TASAS</b>
12-14 años	3,143,755	107,794	3.4
15-19 años	4,904,511	880,436	18.4
20-24 años	4,091,035	1,190,523	29.1
25-29 años	3,353,917	953,312	28.4
30-34 años	2,808,883	754,825	26.9
35-39 años	2,368,551	588,567	24.8
40-44 años	1,792,757	404,366	22.6
45-49 años	1,519,287	284,309	18.7
50-54 años	1,231,916	187,289	15.2
55-59 años	975,620	117,138	12.0
60-64 años	841,400	78,492	9.3
65 años y más	1,798,033	97,537	5.4
<b>TOTAL</b>	<b>28,829,665</b>	<b>5,644,588</b>	<b>16.6</b>

FUENTE: INEGI, XI CENSO GENERAL DE POBLACION Y VIVIENDA, 1990.

<sup>20</sup> Salario mínimo en 1993 para el D.F. N\$14.00

<sup>21</sup> Familia y Sociedad, A.C., "La Calle" publicación mensual No. 54. Agosto/Septiembre 1993.

El cuarto factor tiene relación con el número de mujeres que se hace cargo de sus hogares. El número de mujeres que son jefas de familia crece de manera alarmante, debido a que los hombres de algunas regiones de nuestro país han tenido que emigrar en busca de trabajo, o a que la tasa de madres solteras aumenta, así como también el número de abandonos o divorcios. Según la Encuesta Nacional de Fecundidad aplicada en 1190 se calculan 2 millones 280 hogares cuya jefatura familiar está a cargo de una mujer.

Si bien los tres primeros factores de por qué las mujeres se incorporan al trabajo, tienen como fundamento las políticas económicas que rigen en nuestra sociedad como principales causas; el último tiene que ver más con el papel protagónico que han venido jugando las mujeres, el cual y que ha tenido repercusiones profundas no sólo en la estructura económica, sino también en la composición familiar y en la participación política.

### **5.3. La participación de la mujeres en las organizaciones sociales y su incidencia en la promoción de la empresa**

En los últimos diez años los proyectos productivos promovidos por organizaciones sociales han transitado por tres momentos distintos.

El primero, lo identificamos vinculado a la crisis y a la lucha por la sobrevivencia de los sectores populares; un segundo momento de tránsito que obliga a las organizaciones a plantearse la necesidad de obtener ingresos que les

permitan consolidarse a través de los proyectos económicos. Y, un tercer momento, cuando las organizaciones se dan cuenta que no es posible tener a los proyectos económicos a medias, esto es, mucho trabajo, pocos recursos y casi ningún ingreso económico, por lo que la actividad económica resulta poco rentable. Es en este momento en el que nos encontramos: las dificultades de conjugar los objetivos y rentabilidad económica, de beneficio social y de organización.

Estos momentos sintetizan el proceso de crecimiento y madurez de las organizaciones sociales, pues pasan de abordar sus demandas en forma inmediatista a transitar hacia una actitud propositiva que les ayude a plantear demandas viables de apoyo que les permita consolidar su organización.

La presencia de la mujer; en estos años, se da en todos los niveles y va teniendo mayor fuerza. Las mujeres asumen un papel protagónico en las organizaciones populares. Son las principales promotoras de las estrategias de sobrevivencia, trabajan también concretándose en los llamados proyectos productivos que hoy transitan a convertirse en empresas sociales.

En cuanto a las razones o motivaciones que las llevan a impulsarlos, podemos destacar que la mujer al dar la vida, la sociedad la convierte en la principal defensora de la subsistencia familiar. En este sentido, nos parece importante la reflexión de un grupo de mujeres peruanas llamado Flora Tristán, respecto al papel que se le ha asignado a la mujer en la familia:

"La mayor dificultad para detectar los intereses de las mujeres es su determinación a partir solamente de su rol materno. Esta determinación permite aceptar con mucha facilidad y sin una actitud crítica, propuestas de beneficio para la familia, asumiéndolas automáticamente como reivindicaciones y conquistas para las mujeres. Lo cual es cierto, pero parcialmente. La fuerte vinculación de la mujer con la familia hace palidecer sus propias necesidades y resalta solamente las que se refieren a su rol doméstico. Por ejemplo, la construcción de viviendas, la prestación de servicios básicos, la nutrición y la salud infantiles son más fácilmente identificadas como necesidades de las mujeres, cuando en realidad son necesidades de toda la familia".

Por esto se les denomina actividades no específicas de género.

"Hay otro conjunto de necesidades que surge de las condiciones concretas que viven las mujeres (analfabetismo, marginación del acceso a la propiedad o al empleo, etcétera). A estas se les llaman necesidades de género y se pueden diferenciar en necesidades prácticas de género y en necesidades estratégicas de género. Ambas surgen de las relaciones desiguales de poder entre los géneros. Las necesidades prácticas se dirigen a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y las estrategias intentan cambiar las relaciones de poder. La posibilidad de identificar esta últimas varía según el contexto económico y el tipo de conciencia que tengamos de ellas. Son las más difíciles de abordar. Su resolución dependerá de las correlaciones de fuerza específicas que logren conquistar las mujeres". <sup>22</sup> (pág.31)

---

<sup>22</sup>. GUILLEN, Rosa y RWANT, Verónica; "Ganarse la vida y el respeto", Ed. Flora Tristán, Perú, 1991.

#### 5.4. Las mujeres y las empresas sociales.

Las empresas sociales<sup>23</sup> de mujeres surgen en el marco de las organizaciones sociales a diferencia de otro tipo de alternativas de autoempleo. Durante estos años las empresas sociales se han caracterizado por:

- Ser de beneficio colectivo, es decir, son empresas cuya finalidad no es el lucro individual.
- Las socias son al mismo tiempo las trabajadoras, por lo que los capitales invertidos no aceptan participación a título individual.
- La acumulación y distribución de excedentes se efectúa en función del trabajo realizado.
- Los bienes son propiedad de la sociedad o agrupación.
- Se impulsan bajo la "autogestión" como forma de organización para la toma de decisiones y su organización interna, es decir, el reconocimiento de sus problemas y la disposición de actuar en grupo para encontrar la solución de los mismos.
- Son administradas directamente por las trabajadoras.
- Cada miembro tiene derecho a un solo voto sin importar el monto de su aportación.

---

Se entiende por empresa social "una actividad que se realiza por un grupo de personas para obtener un fin determinado y cuyos resultados se distribuirán o beneficiarán equitativamente a todos sus miembros". (pág.54)

<sup>23</sup> DIETER, Pasos, Diego Prieto, Félix Cadena; "La Empresa Social y sus Problemas de Organización", Ed. Fundación Frederick Nauman, Clases, Praxis. 1992.

Muchas de estas empresas no habían requerido de figuras legales para su funcionamiento, ya que la organización social se convertía en su aval.

Para quienes tenían una figura jurídica ésta no era determinante ya que para operar, los interesados establecían su forma de funcionamiento independientemente de la estructura formal y sus estatutos.

El que surjan desde las organizaciones populares mixtas, generalmente les imprime un carácter social y, los objetivos que se plantean van más allá de lo meramente económico.

Es importante recalcar que las mujeres en las organizaciones sociales urbanas han tenido un papel protagónico, aún cuando no siempre es reconocido. Sus demandas han girado en una lucha por mejorar condiciones de vida en: vivienda, alimentación, educación y servicios.

En el campo, las mujeres acompañaron al campesino en la lucha por demandas de tierra y servicios de infraestructura, para romper con el aislamiento de los pueblos y rancherías. Las mujeres no solamente han realizado múltiples tareas sino que se han convertido en las dirigentes de sus propios movimientos.

La organización social mixta en campo y ciudad permitió a las mujeres abrir nuevos espacios de participación colectiva. Las mujeres, salieron del espacio privado de las casa, se encontraron con otras mujeres, compartieron problemáticas, se reconocieron y fortalecieron lazos de solidaridad para enfrentar

juntas la lucha contra la pobreza y en esta lucha algunas tienen que enfrentar las relaciones de opresión, dominación que existen para las mujeres.

Los proyectos productivos a los que llamamos hoy empresas sociales, son parte de la estrategia de lucha de las mujeres, sus familias y comunidades para tener un mejor nivel de vida; produciendo para el autoconsumo y logrando, en algunos casos, pequeños ingresos que ayudan a complementar el ingreso familiar. Además de estas características generales de las empresas sociales, habría que señalar, que las empresas impulsadas por las mujeres, en la mayoría de los casos, se emprenden en torno a actividades vinculadas a las tareas tradicionales, relacionadas con la reproducción. El trabajo que realizan las mujeres en este tipo de proyectos se hace a costa de largas jornadas o vinculado a las tareas domésticas, sin diferenciar tiempos, ni lugar físico donde se realiza.

Otra de las características, es que aún cuando se incorporen a este tipo de proyectos, esto no las libera del trabajo doméstico, ya que no siempre existen las condiciones o el convencimiento propio para que éste sea asumido por otros miembros de la familia o por servicios que el Estado otorgue.

Lo anterior tiene que ver con la valoración que se hace del trabajo realizado por las mujeres, tanto por parte de las organizaciones, la comunidad, la familia, como por ellas mismas. Así pues, es frecuente encontrar proyectos en los que las mujeres no reciben retribución por el trabajo realizado, ya sea por que hay otra **prioridad** o porque el trabajo lo realizan bajo una concepción desde su dimensión genérica.

Me parece importante mencionar como estas características de las empresas sociales relacionadas con: la autogestión, volucrativas, la no propiedad sobre los bienes, la gratuidad del trabajo, tienen que ser replanteados a la luz de lo que hoy en día estamos viviendo. Por ello en el último capítulo, se retoman algunas reflexiones sobre el concepto de rentabilidad, el mercado, sus marcos jurídicos y fiscales, fuentes de financiamiento y organización interna que apuntan a convertir a la empresa social en una perspectiva de empleo y capacitar a las mujeres con elementos más empresariales que les permita lograr los cambios, pasar de estrategias de sobrevivencia a la construcción de empresas sociales.

## **6. EL TRABAJO EDUCATIVO CON LAS MUJERES Y SUS EMPRESAS**

Para quienes nos hemos comprometido en desarrollar la práctica educativa con mujeres adultas, dirigentes de sus empresas, surgen una serie de preguntas obligadas, que están directamente relacionadas con el proceso educativo que impulsamos en las empresas sociales. Estas preguntas tienen que ver con: ¿Quiénes son las mujeres que participan en el proceso educativo?, ¿sobre qué bases pedagógicas diseñamos la formación y capacitación?, ¿qué temáticas o contenidos abordamos?, ¿con qué instrumentos?, ¿cómo se da el proceso de enseñanza-aprendizaje?, ¿qué dificultades y logros enfrentamos?, ¿cómo es que las mujeres aprenden?

Explicitar lo anterior requiere mirar la experiencia educativa desde una nueva perspectiva que intente dar respuestas a las preguntas planteadas.

### **6.1. Criterios para participar en los talleres**

El proceso educativo se desarrolló con la modalidad educativa de talleres de formación y capacitación que se impartieron en el D.F. Del total de mujeres que participaron en talleres en 1992 y 1993 suman 98, los datos que pudimos recoger sólo representan el 56% del total de las mujeres participantes.

Para participar en ellos se establecieron criterios, los que nos parecen significativos mencionar, desde el punto de vista educativo, son los relacionados con la escolaridad de las mujeres y su lugar en las empresas.

En relación a lo educativo, el criterio fundamental fue que supieran leer, escribir y conocieran las cuatro operaciones fundamentales de las matemáticas, además de contar con alguna experiencia en proyectos productivos, independientemente del grado de escolaridad.

Este criterio limitó la posibilidad a las mujeres que participan en estos proyectos y son analfabetas, debido al manejo metodológico y los contenidos que se trabajan. El alto índice de mujeres analfabetas que participan en éstos proyectos, nos hace pensar que se tendrían que diseñar y construir metodologías acordes a ésta realidad.

Aún cuando la escolaridad no fue un criterio determinante para poder participar, en el proceso educativo fue importante registrarla y tomarla en cuenta en nuestro análisis.

### **ESCOLARIDAD DE PARTICIPANTES**

<b>Escolaridad</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Primaria	19	34.5
Secundaria	7	12.7
Preparatoria	4	7.2
Nivel medio	6	10.9
Licenciatura	18	32.7
Postgrado	1	1.8
<b>Totales</b>	<b>55</b>	<b>99.8</b>

De la escolaridad nos parece significativo que el 34%, la mayoría del grupo, cuente con estudios de primaria y un 32% con estudios de licenciatura. Educativamente esto representó una heterogeneidad de niveles, que en la

práctica resultó enriquecedor para todas, debido a que independientemente del grado de escolaridad, los contenidos trabajados eran nuevos para la gran mayoría de las participantes.

El nivel educativo más alto corresponde en su mayoría a las asesoras, mujeres que trabajan de manera directa en uno o varios grupos.

Otro criterio de participación fue que llegaran a los talleres mujeres, que están construyendo estas empresas, o promotoras y asesoras de empresas sociales. Por ello nos pareció importante, en el grupo, ubicar sus puestos en relación a la responsabilidad que tienen en las empresas.

#### **PUESTO QUE OCUPAN LAS PARTICIPANTES EN SUS EMPRESAS**

<i>PUESTO</i>	<i>NO.</i>	<i>%</i>
Asesoras	15	27.2
Promotoras	17	30.9
Integrantes del Grupo con Cargo	18	32.7
Integrantes del Grupo sin Cargo	5	9.0
<i>TOTAL</i>	55	100

En relación al puesto que ocupan el 32% son mujeres que dentro de sus empresas tiene un cargo: jefa de producción, responsable de la administración, de la contabilidad, etc. El segundo lugar, 30.9%, estuvo conformado por las

promotoras o líderes de organizaciones sociales, que tienen a su cargo de tres a veinte proyectos y; el 27% por las asesoras, mujeres que llegan generalmente de fuera de la zona y han optado por un compromiso de trabajo con las mujeres y las empresas sociales.

### EDAD DE LAS PARTICIPANTES

AÑOS	NO.	%
16 a 19	4	7.2
20 a 29	14	25.4
30 a 39	26	47.2
40 a 49	8	14.5
50 a 58	3	5.4
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

En lo que respecta a la edad de las participantes, el 47% está representado por mujeres de 30 hasta 40 años. La mayoría de ellas tienen hijos, y aún cuando no podemos decir que su etapa reproductiva ha terminado, las mujeres durante el proceso educativo comentan, que cuando se tiene hijos pequeños es difícil participar en estas empresas, a menos de que se cuente con la ayuda de otros hijos o familiares que se encargan de cuidar a los pequeños.

El grupo mayoritario 58% lo conforman las mujeres casadas, sin embargo para muchas de ellas este es su primer trabajo, han tenido que salir por primera vez a construir un empleo que les brinde la posibilidad de llevar ingresos a su familia.

MUJERES/HIJOS	NO.	%
un hijo	7	17.9
dos hijos	9	23.0
tres hijos	6	15.3
cuatro hijos	7	17.9
cinco hijos	3	7.6
seis hijos	2	5.1
siete hijos	1	2.5
ocho hijos	1	2.5
diez hijos	3	7.6
<b>TOTAL DE MUJERES</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

Dentro del grupo de mujeres sin hijos y solteras, la mayoría de ellas salen por primera vez a trabajar o trabajan y estudian. Son mujeres jóvenes con un gran interés por aprender y capacitar a otras mujeres, entender la problemática de las mujeres casadas y la suya propia, darse cuenta y expresar lo que les implica recorrer sus zonas de trabajo, organizar grupos de mujeres y enfrentar la crítica. Todo ello las obliga a formarse para dar respuesta a la responsabilidad que tienen a su cargo.

#### NÚMERO DE HIJOS DE LAS PARTICIPANTES

HIJOS	NO.	%
Sin hijos	16	29.1
Con hijos	39	70.9
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

#### ESTADO CIVIL DE LAS PARTICIPANTES

ESTADO CIVIL	NO.	%
Soleras	20	36.3
Casadas	32	58.1
Viudas	2	3.6
Divorciadas	2	1.8
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Como puede observarse en los cuadros anteriores muestran la composición heterogénea del grupo participante en los talleres, de 8 estados de la República.

## **6.2. El Sujeto Colectivo**

El **sujeto** colectivo, las mujeres de las empresas, que participaron en el proceso educativo fueron determinantes, ya que ellas conformaron un grupo que reelaboró los contenidos educativos, las técnicas, los métodos que se utilizaron, a partir de su realidad y de sus finalidades como empresa. Para nosotras significó trabajar por primera vez con: mujeres, contextos, empresas y ramas productiva distintas, en un mismo tiempo y lugar.

Así, en el contacto con las mujeres de los estados pudimos constatar que, aun cuando existen condiciones generales para las empresas, existen factores geográficos, políticos, económicos y culturales específicos, que les imprimen determinadas características a los proyectos económicos o empresas sociales, dependiendo del lugar donde se encuentren.

Por ejemplo, para las mujeres del Norte del país es factible impulsar empresas con el objeto de cambiar el rol tradicional de las mujeres, para romper con tradiciones culturales arraigadas por muchos años. De esta manera impulsan la creación de tortillerías, panaderías o lavanderías que permiten aligerar sus cargas domésticas, de tal forma que dejen de estar esclavizadas al fogón, al

horno o al lavadero. Claro está que para ellas las condiciones de desarrollo en infraestructura hacen que sea más fácil, pues sus comunidades cuentan con energía eléctrica y agua potable.

Sin embargo, se enfrentan a una cultura machista fuertemente arraigada en su comunidad y las iniciativas que impulsan no dejan de provocar cierto choque con los varones, ya que en ocasiones se oponen a lo que las mujeres hacen, por considerar preferible comer tortillas calientitas, salidas del comal y, por supuesto, tener a las mujeres en sus casas bajo su control.

Esto no quiere decir que para las mujeres del Sur del país no sea así, sin embargo, las condiciones de infraestructura de sus comunidades son totalmente distintas. La necesidad de generar empleo para las mujeres es muy alta, debido a la situación de pobreza agudizada en estas zonas; se enfrentan a la disyuntiva que tienen que ver con optar por impulsar empresas que requieran de una mayor tecnología o empresas más artesanales que contratan mayor mano de obra.

Por ejemplo, un grupo de mujeres del sur del país cuenta con una empresa de producción de chocolate a través de la cual han recuperado el tequio, forma tradicional de organización comunitaria para realizar tareas en común, en la que participa un amplio número de mujeres en su producción y distribución, opción que al privilegiarla, significa para ellas contar con menor tecnología y generar más empleos. Esta empresa ha roto con el rol tradicional de las mujeres en su comunidad, ya que por el hecho de contar con un proyecto de esta naturaleza, con grandes éxitos económicos, les ha dado un lugar distinto en su comunidad.

En un momento dado, los varones de la comunidad intentaron apropiarse del proyecto ya que querían decidir sobre el uso y destino de los recursos generados por el mismo.

Es decir, para el desarrollo y éxito de las empresas sociales no sólo tiene que ver con la ubicación geográfica y contextual de los proyectos, sino también con la finalidad, su estrategia o las estrategias que definan. Esto depende de diversos factores, así como de la manera en que enfocan las necesidades de empleo que tienen las mujeres en la sociedad; el conocimiento sobre la mujer como sujeto económico y social; la interpretación de su capacidad como trabajadora y productora; el tipo de mercado al que se pretende acceder (de autoconsumo, local, regional, nacional o internacional); niveles de participación en la toma de decisiones, trascendencia social y organizativa y la inclusión de la visión de género, etcétera.

Para nosotras esta heterogeneidad enriqueció el intercambio de experiencias y complejizó en otras el proceso educativo. En un momento dado, las mujeres con mayor nivel de experiencia y formación, participaron como facilitadoras o educadoras en las mesas de trabajo, en otros momentos, fueron ellas quienes acapararon la palabra en las sesiones plenarios. La heterogeneidad se vivía como obstáculos y facilitadores, que siempre están presentes en los procesos educativos había que tomarlos en cuenta y manejarlos.

### **6.3. Las motivaciones que impulsan a las mujeres a participar en un proceso educativo**

Mucho se ha dicho desde la educación no formal que es conveniente partir de las "necesidades más sentidas" de los educandos para impulsar un proceso educativo; ciertamente, las mujeres que participan en los talleres, desde nuestro punto de vista, llevan a ellos sus expectativas y encuentran algunos elementos de respuesta a sus problemas y necesidades.

Aún cuando la mayoría de las mujeres participan de manera constante en los talleres de capacitación y formación, manifestando que el interés que las lleva a ellos es su necesidad por aprender e impulsar el que sus proyectos o empresas salgan hacia adelante; cabe preguntarse qué hay detrás de este interés. Existe una diversidad muy grande de razones, pero algunas de las más importantes creemos tienen relación con la necesidad de resolver una serie de problemas a nivel de lo familiar y querer lograr, como mujeres, el reto propuesto: construir un proyecto propio cuya posibilidad le permita ocupar un lugar distinto al actual.

Algunas mujeres participan o se mantienen por encontrar un espacio propio a ser compartido con otras mujeres, para entender que su problemática no es algo particular, esto es así, sobre todo para las mujeres que salen por primera vez de su comunidad y tienen la oportunidad de conocer, convivir e intercambiar con otras, aprender juntas.

En la convivencia y el encuentro, en los talleres educativos las mujeres valoran el reconocerse y diferenciarse de las otras, saber que no están solas; les agrada el trato que se les da y se dan como personas, como mujeres adultas, tanto por parte del equipo coordinador como entre compañeras; afirman lazos de calidez y compañerismo. Lo anterior les ayuda a regresar a sus lugares de pertenencia con mayor entusiasmo, conocimientos nuevos que les reditua en mayor confianza en sí mismas y en que sus empresas pueden salir adelante.

#### **6.4. Sobre los Talleres y los Contenidos en el Proceso Educativo**

El trabajo de capacitación y formación con mujeres del interior del país y del Distrito Federal, lo realizamos a <sup>se ve el 17/01/01</sup> través de la modalidad de talleres educativos, estructurados por temáticas específicas, que se recuperaron de la sistematización de nuestra experiencia anterior.

Cada taller tiene un objetivo principal al que se quiere llegar, sin embargo, los contenidos y su intencionalidad se tabajaron y re-elaboraron de manera permanente, tomando en cuenta, en algunos casos, las características de los grupos y, en otras atendiendo de manera directa las demandas que los grupos plantearon a GEM/

Las temáticas de los talleres que trabajamos son :

- Planeación Estratégica.- El objetivo de este taller es que las participantes incorporen, en la conducción de sus empresas, elementos que les

permitan hacer proyecciones y elaborar estudios de viabilidad a corto, mediano y largo plazo.

- **Desarrollo Empresarial.**- El fin de este taller es que las participantes cuenten con elementos generales que les permita tener una visión general, de lo que implica la organización y dirección, de una empresa productora de bienes o de servicios.

- **Determinación de Costos de Producción y Precios de Venta.**- En este taller las participantes aprenden a costear sus productos o servicios que ofrecen al mercado, a partir de ello identifican los elementos que componen el proceso productivo de manera ordenada.

- **El Mercado.**- Las mujeres conocen conceptos teóricos y técnicas básicas que les permita analizar, planear y promover sus productos de manera más estratégica.

- **Figuras Legales.**- Conocen las diferentes figuras jurídicas y los marcos jurídicos respectivos que pueden servir a la empresa social, así mismo, los requisitos fiscales que cada marco les imponen. Se analizan las diferentes ventajas y desventajas que ofrece cada uno, aprendiendo a diferenciar los aspectos fiscales, legales o jurídicos, administrativos y contables.

- **Organización Interna.**- Se identifican los elementos de la organización interna en las empresas, las principales tareas a realizar en ella y cómo a partir

de éstas, se determinan sus puestos, funciones y responsabilidades. Se trabaja en función de reglamentos internos y condiciones de trabajo.

Trabajamos con estos temas en la formación y capacitación de mujeres y sus empresas con base en una metodología participativa, la que permite a las mujeres conocerse entre sí, asimilar de mejor manera los conocimientos y producir otros nuevos.

El diagnóstico y los elementos de la planeación estratégica estuvieron presentes en todos los talleres.

Es dos talleres son

El diagnóstico se realiza con la finalidad de que las participantes y quienes coordinan el grupo, puedan tener un acercamiento a la realidad concreta, de las distintas empresas que están participando. ¿Quiénes son?, ¿cuándo surgen?, ¿cuál es su situación actual?, son preguntas que se van replanteando y cambiando según el tema específico del cual se trate y, recuperando en cada uno de ellos la problemática específica, que como mujeres enfrentan al iniciar las empresas, en el mercado, créditos y financiamientos entre otras.

El diagnóstico es un instrumento útil en el intercambio de experiencias, permite reconocer el origen de cada empresa, así como los objetivos que cada una de ellas se persigue.

Introducir los elementos de la planeación estratégica tuvo como finalidad que las mujeres no se quedaran sólo en reconocer la situación actual de sus

empresas, a través del diagnóstico, sino que pudieran mirar a futuro con preguntas que se introducían sobre ¿Qué queremos? y ¿cómo podemos lograrlo?

Las características generales de todos los talleres son las siguientes:

- Son integrales, porque ofrecen elementos y conocimientos que no sólo tienden a fortalecer la viabilidad económica de las empresas, sino también la reflexión en torno a la situación de las mujeres y su participación política. Apuntan al desarrollo de habilidades y la elaboración de instrumentos, permitiendo la aplicación práctica, el mejoramiento y la efectividad en el trabajo.

- Son de corta duración, de dos o tres días efectivos de trabajo. Cada taller por sí mismo cumple con sus propios objetivos, aun cuando existe relación entre los distintos talleres que impartimos.

Los talleres toman en cuenta la realidad de las mujeres que participan, sus características, la situación de sus empresas y sus expectativas.

#### 6.5. ¿Por qué seleccionamos estos temas?; ¿qué se analizó en ellos?

① Estos talleres surgen porque <sup>era necesario</sup> necesario abrir espacios de capacitación y formación, que permitieran a las mujeres de los grupos contar con nuevos elementos, sobre las empresas, y poder mirar sus proyectos no sólo en las tareas inmediatas que tienen que realizar para sacarlos adelante, sino →

poderlos ver a corto mediano y largo plazo, ya que por lo general se quedaban en el aquí y ahora, planeando semanal y mensualmente sus actividades.

además

Sabemos que las mujeres que trabajan en las empresas sociales no cuentan con espacios de formación, socialización o intercambio de experiencias, que les permitan, adquirir conocimientos nuevos que las apoyen en la conducción y manejo de sus empresas.

Juntas

A través de estos ejes temáticos, queríamos proporcionar a las mujeres, herramientas técnicas que les permitiera recuperar, reconocer y potenciar sus prácticas. 4

Abrir este espacio educativo con temas empresariales, fue necesario para desarrollar las habilidades y capacidades de las mujeres. La intención de las temáticas abordadas fue permitirles a las mujeres visualizar y valorar desde otros espacios el tener acceso a nueva información, nuevos conocimientos y, con ello revalorar el conocimiento propio, es decir, el que las mujeres tienen de sus empresas, de sí mismas, de lo generado a través de sus prácticas y desde las diferentes estrategias de acción, que ellas han impulsado.

Introducir elementos de planeación estratégica/en los talleres permitió que los grupos se pensarán a futuro, reconociendo la problemática actual, redefiniendo qué se quiere y cómo se puede lograr.

en conclusion <sup>que van</sup> Final!

Vinculado con lo anterior, el **diagnóstico** permitió que los grupos analizaran más a fondo la situación de sus empresas, contemplando desde sus orígenes cuáles serían las posibles alternativas de cambio, atendiendo aspectos del entorno, la competencia, sus condiciones particulares y sus posibilidades.

Cada tema presentó problemáticas particulares a ser analizadas, por ejemplo, en relación a los costos y precios de venta nos dimos cuenta, que los grupos, aún cuando **costeaban sus productos**, es decir, calculaban los gastos relacionados con la mano de obra y la materia prima, no tomaban en cuenta el costo de los gastos fijos de sus empresas, y en el momento en que debían cubrirlos, tomaban lo que correspondía al anticipo a cuenta de rendimiento, es decir, su salario. Estos casos son frecuentes en las empresas que establecen una relación con el mercado de la maquila, ya que por lo general el empresario se deslinda de las responsabilidades del mantenimiento de la empresa, en lo que respecta a los gastos fijos y, de la relación laboral, con las trabajadoras. En otros casos, nos encontramos con que no valoraban su fuerza de trabajo, dejando hasta el último momento el pago de la misma. / Por que

El tema sobre costos resulta algo desconocido para los grupos y a la vez bastante atractivo, por los descubrimientos que en el análisis encuentran sobre su proceso productivo, su organización. La gran mayoría de las empresas de este tipo, nunca habían hecho una integración y análisis del costo unitario de sus productos, se basaban únicamente en los precios que se establecen en el mercado para determinar sus precios. Lo anterior, hacía que no supieran si en realidad el proyecto les dejaba alguna utilidad, o más bien resultaba una pérdida. <sup>y esto tenía como consecuencia.</sup>

Sobre el

El tema de mercado, resulta interesante para los grupos, ya que es un aspecto poco estudiado y bastante golpeado, es difícil para este tipo de empresas permanecer en él. El diagnóstico nos permitió conocer que los grupos iniciaban sus proyectos sin realizar un estudio de mercado previo, que les diera los elementos para definir la posible viabilidad de sus empresas. Además, como equipo educador, habíamos vivido una experiencia de comercialización que nos dejó bastantes elementos de aprendizaje, que podíamos compartir con otros grupos.

Para las mujeres, el tema de los aspectos legales representaban una formalidad. Aunque contaran con una estructura organizativa basada en la figura legal que hubiesen adoptado, por lo general ésta se quedaba guardada en un cajón. Ya que para ellas lo que determinaba a su organización, era la producción y así funcionaban/ De esta manera, existían estructuras dobles que en ocasiones entraban en contradicción. Además, en esos momentos, el gobierno impulsó la Miscelánea Fiscal, las cuáles orillaban a los grupos a pensar, más en serio, sobre cuál figura legal les convendría y las implicaciones que conllevaba en el terreno fiscal. Esta temática requería que se abordara también la situación contable de las empresas y su administración.

otra tema es

La organización interna fue un tema que dejamos hasta el final, pues consideramos que los problemas en las empresas tenían que ver no sólo con las relaciones entre las integrantes y los problemas de poder que existen, sino además con la falta de herramientas y técnicas que les permitieran organizar

mejor sus empresas; reconociendo la problemática de su proceso de producción, mercado, administración y contabilidad, de esta manera los problemas internos se expresarían y atenderían de otra manera.

Trabajar con nuevos elementos permitiría lograr una organización más eficiente y eficaz, tomando en cuenta capacidades y habilidades de sus integrantes, estableciendo metas de producción, que les den mayor claridad en la determinación de sus salarios, la relación con el mercado y su distribución.

Los elementos empresariales permiten ubicar los problemas que surgen e identificar con mayor claridad cuando están relacionadas con la organización misma de la empresa y, deslindar los que tienen que ver con las personas o con las formas de poder que se ejercen en su interior, para abordarlos de otra manera.

A través del diagnóstico de sus empresas o del tema específico que se aborda junto con los elementos teóricos que vamos incorporando, diseñamos metodologías de trabajo tanto para los talleres como para las asesorías, acordes con los temas a tratar y las características de las participantes. Cada taller, cada tema, requiere de un tratamiento específico, con métodos y técnicas adecuadas, para que las mujeres comprendan, aprendan y apliquen los conocimientos de forma inmediata.

Creemos que éste ha sido un aporte importante, ya que las mujeres reconocen que las metodologías con las que trabajamos les han permitido

Propuestas

resignificar su experiencia, incorporar nuevos elementos, elaborar instrumentos de trabajo aplicables a su realidad y reflexionar sobre su condición de mujeres. Ellas dicen: nos permite "pensar, ser creativas, construir de manera colectiva los conocimientos e intercambiar con las otras compañeras nuestras experiencias; al ... aprender de la otra, se despierta el interés por aprender".<sup>24</sup> (pág.50)

El papel de las mujeres que participan en los talleres ha sido, fundamentalmente, activo e integrado. Son ellas las que aportan su experiencia; a través de nuevos conocimientos producen, mediante el trabajo grupal e individual, nuevos saberes. En nuestra estrategia pedagógica, las mujeres participantes en el proceso, cumplen a su vez un papel de educadoras, pues al regresar a su lugar de trabajo, socializan con sus grupos lo aprendido y retoman, de acuerdo con su realidad, aquello que mejor convenga a sus empresas; en este sentido, las mujeres participantes son multiplicadoras del proceso educativo.

En el proceso educativo, las mujeres no adquieren los conocimientos y habilidades en forma mecánica y memorística, sino que se involucran y se apropian de un instrumental útil, de tal manera que, con nuevos elementos de apoyo técnico, pueden transformar sus empresas.

Las mujeres que participamos en el proceso educativo, tanto educandas como educadoras, vivimos a través de los talleres de formación y capacitación un proceso de enseñanza aprendizaje, que nos ha permitido aprender, desde

<sup>24</sup> Fernández Ana Ma., Martínez Guadalupe, Saha Cristina, "Memoria el Mercado". Mimeo 1993.

lugares distintos y, con las intencionalidades y expectativas que cada participante llevamos a él.

Desde nuestro papel de educadoras y sistematizadoras de la práctica educativa, nos parece importante rescatar el proceso de enseñanza aprendizaje y compartir estas reflexiones con el lector, que dan cuenta de los logros y dificultades a los que nos enfrentamos, cuando hacemos educación con las mujeres empresarias, asesoras y coordinadoras que están comprometidas con esta realidad.

## 7. EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

Al revisar lo que Piaget plantea sobre el proceso de enseñanza aprendizaje en los niños, él se hace una pregunta que nos parece clave en relación con el aprendizaje, ésta es; ¿todos los niños tienen algo que enseñar a sus maestros?. La respuesta afirmativa que Piaget da, cambia las bases conceptuales del aprendizaje, no sólo en lo que se refiere al aprendizaje en los niños, sino también en los adultos, cuando responde a la pregunta inicial que todas las personas que se involucran en procesos de aprendizaje piensan, aprenden y enseñan en un mundo de permanente cambio.

En el caso específico de las mujeres adultas, coincidimos con Piaget en el sentido de que el proceso de enseñanza-aprendizaje es un proceso en donde aprende tanto la educanda como la educadora.

Para realizar este proceso educativo, nos apoyamos también en las concepciones que desde la teoría de grupos operativos aporta señalando que: "enseñanza y aprendizaje constituyen pasos dialécticos inseparables, integrantes de un proceso único en permanente movimiento".<sup>25</sup>

En este sentido el aprendizaje para Bleger significa "la modificación más o menos estable de pautas de conducta, entendiendo por conducta todas las modificaciones del ser humano, sea cual sea el área en que aparezcan; en este

---

<sup>25</sup> BLEGER, JOSE " Temas de psicología (grupos operativos en la enseñanza)", Ed. Nueva Visión, Argentina, 1971.

sentido puede haber aprendizaje aunque no se tenga la formulación intelectual del mismo".<sup>26</sup>

La teoría de grupos operativos plantea que el aprendizaje no solo significa una modificación sobre el objeto que se intenta conocer, sino que el acto de conocer implica al sujeto mismo, lo transforma, en una interacción recíproca.

Lo que interesa a la teoría de grupos operativos del aprendizaje son los seres humanos implicados en una tarea, para José Bleger, hablar de aprendizaje significa "aprender a indagar", así en la enseñanza operativa "se debe tender a moverse hacia lo desconocido, a la indagación de aquello que aun no está lo suficientemente dilucidado, hay que avanzar generando problemas nuevos".<sup>27</sup>

Sistematizar la experiencia vivida en este sentido representó un avance para el equipo de GEM, hacerlo nos permitió acercarnos a las mujeres para trabajar con ellas aportándoles en los talleres educativos nuevos conocimientos y recibiendo del grupo nuevos aportes sobre la viabilidad de la empresa social.

### **7.1. El Grupo en el Proceso de enseñanza-aprendizaje.**

El conocimiento que tenemos sobre teoría de grupos operativos, nos hace retomar algunos elementos que nos parecen indispensables para el aprendizaje,

---

<sup>26</sup>. Idem. (pág.45)

<sup>27</sup>. Idem. (pág.60)

aún cuando nuestra intención en los talleres no es reproducir la metodología de grupos operativos como tal.

Para la teoría de grupos operativos es importante diferenciar quiénes participan en estos grupos y qué papeles o roles se juegan en su interior, diferenciarlos.

#### **A).- Papel del educador.**

Participa fundamentalmente el equipo de GEM como equipo educador, integrado por tres mujeres profesionistas; economista, trabajadora social socióloga, todas ellas con una formación en teoría de grupos y con conocimientos sobre la educación de los adultos, además de su formación feminista.

Nuestro papel en el proceso de enseñanza aprendizaje fue diseñar los talleres, sus objetivos, contenido y metodología. El trabajo se realiza en tres tiempos; antes, durante y después del taller.

Tal vez el trabajo más pesado para el equipo educador, sean los momentos del antes y después, debido a que hay que diseñarlos y construirlos, acompañando esta construcción de una investigación sobre los contenidos temáticos por desarrollar, así como los materiales que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje.

Existen pocos materiales educativos para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje en los adultos y menos para formar a las mujeres en el conocimiento de la empresa, por ello hubo, en distintos momentos del proceso educativo, que elaborarlos, a manera de ejemplo se anexa el material construido para introducir los elementos de mercado que se explicitan más adelante.

Además de la elaboración de materiales específicos, la investigación temática previa, <sup>o.e</sup> se utilizó para la elaboración de apoyo, que se construye a través de la recopilación de materiales escritos de diversas fuentes y sirve a las mujeres como material de apoyo, para hacer consultas o aclaraciones de algún aspecto que no hubiera quedado claro o se quisiera profundizar en él después de realizado el taller.

La investigación previa sobre los contenidos que hacemos, y nuestra intencionalidad, es lo que nos dá la pauta para la estructuración temática y metodológica de los mismos. Ya que el contenido y la forma son dos cosas íntimamente vinculadas, hay que comprender el contenido para después decidir cómo manejarlo.

Durante el taller nuestro papel es de coordinadoras, observadoras, informantes y facilitadoras del aprendizaje.

**Nuestro papel de informantes** en el desarrollo del taller es llevar la información, es una tarea esencial, informar al grupo es responsabilidad del equipo educador aún cuando no es una actividad exclusiva de éste. Las mujeres

que participan en los talleres aportan desde sus experiencias información valiosa para el grupo; "la información es un elemento fundamental en la comunicación y la educación. En los grupos de aprendizaje es la materia prima del trabajo intelectual. Una persona aprende cuando recibe, elabora, incorpora o rechaza información. En el grupo podemos notar una relación importante entre información, aprendizaje, informador y coordinador".<sup>28</sup> (pág.15)

Además de nuestro papel de informantes, también trabajamos como **coordinadoras del aprendizaje**, facilitando el que se establezcan los momentos oportunos que el grupo requiere para la apropiación del conocimiento; "Cuando el coordinador proporciona alguna información, debe establecer un espacio de tiempo para que pueda ser analizada y procesada por el grupo".. "enseñar es un acto complejo que comporta en particular esta contradicción: se trata de hacer avanzar al alumno por un camino trazado con antelación y que sólo puede alcanzar y seguir por vías que le son propias", "enseñar sólo tiene sentido si el alumno está en situación de aprender".<sup>29</sup>

En otros momentos del proceso educativo nuestro papel es de **facilitadoras** porque entendemos que el proceso de enseñanza aprendizaje significa hablar de cambios. Los cambios conllevan necesariamente una **resistencia al cambio**, en este sentido Santoyo nos dice; "El coordinador debe saber que los individuos y los grupos no pueden cambiar radicalmente de un

---

<sup>28</sup> SANTOYO, Rafael, "Algunas reflexiones sobre la coordinación de los grupos de aprendizaje", Revista Educativa, No. 11, Enero-Febrero de 1981, México.

<sup>29</sup> Idem. (pág.16)

momento a otro, que el aprendizaje es un proceso que comporta riesgos que puede llevar a una división y, eventualmente, a una ruptura en el grupo".<sup>30</sup>

Las mujeres que participan en estos talleres tienen que procesar con sus grupos de referencia estos cambios que les plantea el aprendizaje de nuevos elementos, multiplicar el conocimiento significa no sólo llevar conocimientos nuevos, sino vivir con sus grupos un proceso que les permita replantearse su trabajo, para ver cuáles son los cambios que ellas quieren hacer y cómo hacerlos en un proceso.

**Observar** al grupo es importante para nosotras a fin de poder detectar lo que está pasando, qué cambios es importante hacer y qué cosas hay que explicitar a fin de que el grupo avance en la tarea que nos propusimos realizar durante el taller.

Los roles de coordinadoras, observadoras, facilitadoras e informantes se intercambian en el mismo equipo de trabajo, la finalidad es que el equipo educador también aprenda a desarrollar los distintos papeles que la práctica educativa requiere, nos interesa además que la responsabilidad en el proceso de enseñanza aprendizaje sea compartida.

Una vez terminado el taller sistematizamos la experiencia en una memoria que recoge cada una de las partes trabajadas, así como los aportes que el grupo construye durante el desarrollo del mismo y la regresamos a las mujeres que

---

<sup>30</sup> Idem. (pág.7)

participan, es una construcción colectiva. Regresarla tiene como propósito que las mujeres cuenten con instrumentos que apoyen su trabajo de formación con sus grupos.

También realizamos, con algunos grupos, un seguimiento entre un taller y otro, éste se va concretando dependiendo de las demandas que los grupos hacen a GEM. Viajar hacia el interior del país y conocer a los grupos en sus realidades concretas nos permite hacer nuevas reflexiones y nos da mayores elementos para medir el impacto de lo que estamos haciendo.

#### **B).- Los Ponentes**

Son hombres y mujeres especialistas en el manejo político y económico de la situación actual de nuestro país que invitamos y vamos seleccionando según la temática que se trabaja.

El papel del ponente es introducir elementos de contexto general que permitan a las mujeres tener una visión más global, para conocer lo que está pasando, no sólo en su comunidad o estado, sino a nivel nacional, lo que enriquece los marcos referenciales para el análisis. Ubica la importancia política y social de las empresas sociales de mujeres y su impacto en el futuro inmediato de nuestro país.

### **C).- Los especialistas.**

Son mujeres y hombres profesionistas invitados que participan en el taller en momentos específicos y nos aportan nuevos conocimientos sobre las limitaciones que el propio equipo de GEM tiene sobre las temáticas que manejamos.

La metodología que nos dió mejores resultados para trabajar con los y las especialistas, fue la de elaborar con el grupo una serie de preguntas o dudas que se tuvieran en relación con el tema. Lo anterior con la intención de centrar la intervención del especialista y que el grupo pudiera aprovechar mejor sus conocimientos.

### **D).- Las mujeres participantes.**

En cada uno de los talleres que realizamos las mujeres que participan conforman un grupo, éste cambia debido a que no son siempre las mismas mujeres quienes participan en cada uno de los talleres.

La decisión de quién participa en el taller es tomada por sus empresas u organizaciones. Retomando criterios que GEM establece.

Previo a la realización de los talleres GEM seleccionó a las empresas y organizaciones definiendo criterios de selección que parten de las políticas generales establecidas por el proyecto GEM. Con los criterios definidos que han sido señalados anteriormente, se asignó un determinado número de lugares por

organización o empresa, lo anterior se hace para controlar el cupo y el perfil de las mujeres y empresas participantes, la decisión final es tomada por ellas.

Por lo anterior cada uno de los grupos se va conformando de manera distinta según las personas que lo integran, ninguna experiencia en grupo es igual, aún cuando la temática sea la misma. Las mujeres de cada grupo le imprimen una identidad y construcción propia.

Al interior de casi todas las empresas, las mujeres que asisten a los talleres juegan un doble papel como educandas cuando asisten al taller y como educadoras, cuando tienen que llevar a sus grupos el conocimiento aprendido, esto se refleja a veces en el mismo taller ya que algunas de ellas asumen el rol de educadoras en los pequeños grupos de trabajo.

Casi todas ellas expresan al término del taller su compromiso y la responsabilidad que tienen de formar a otras. Sobre la composición del grupo, su perfil, cargos y responsabilidades ver los cuadros que se incluyen en el capítulo de nuestro universo de trabajo.

Nos parece importante, una vez explicitado quiénes intervienen en el proceso educativo y el papel que juegan cada uno de los participantes, pasar a analizar algunos elementos que den cuenta de cómo se lleva a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje en estos talleres de formación y capacitación.

## **7.2. El proceso grupal**

Entendemos que en cada uno de los talleres que se realiza se establece un proceso grupal, en donde, a partir de un encuadre previamente definido en tiempo, contenidos, dinámicas y metodologías, se construye un nuevo conocimiento de manera colectiva, y cada una de las participantes se apropia de él de manera individual.

Privilegiamos para este análisis del proceso de enseñanza aprendizaje algunos elementos que han estado presentes en la experiencia.

### **A).- El Grupo y su Heterogeneidad.**

Una de las dificultades que en un principio vimos fue la heterogeneidad de los grupos con los que trabajamos, ésta se refleja en el cargo o responsabilidad que ocupan las mujeres dentro de sus empresas y organizaciones: mujeres asesoras, promotoras, gerentes de sus empresas o responsables de un área determinada en la producción, lo que generalmente va acompañado con niveles de escolaridad diferenciada desde licenciatura y postgrado hasta estudios de primaria.

Otras diferencias presentes son: la organización a la que pertenecen que puede ser local, regional, nacional, en donde se evidencian concepciones y estrategias políticas diversas sobre la organización y la conducción de la empresa.

La experiencia de las mujeres y sus condiciones de vida son otros aspectos que marca la diferencia, ya que, provienen de contextos económicos, culturales políticos y sociales muy diversos. Aunado a las diferencias regionales que le imprimen a cada lugar desarrollos locales desiguales, entre los más conocidos la disparidad entre el norte y sur del país.

Todo lo anterior se nos planteaba como reto debido a que, como consecuencia de lo anterior, las expectativas que cada una de las mujeres lleva a los talleres de formación y capacitación son heterogéneas. Mientras para algunas su interés está en la aplicación del conocimiento en concreto para poder costear sus productos, para otras su preocupación es la metodología que les permita ser multiplicadoras para formar a otras. Para otras más, el punto importante significa cómo propiciar en sus grupos y organizaciones un cambio con respecto al modelo anterior sobre el cual han venido trabajando sus proyectos productivos.

Al respecto, una de las mujeres en una de las evaluaciones señaló; "como me gustó reconocer que aunque todas somos mujeres, existen diferencias entre nosotras en educación y costumbres, pero a pesar de estas diferencias pudimos aprender juntas".<sup>31</sup> (pág.6)

Pudimos constatar que la diversidad del grupo enriquece, lo que unifica al grupo es el interés común que todas tienen en la tarea por realizar y el compromiso para sacarla adelante. Para Santoyo la tarea "es la concatenación de intereses del grupo, es el objetivo que los reúne y el instrumento que les sirve

---

<sup>31</sup> "Memoria de Desarrollo Empresarial", Op. cit.

para pensar. Es también el punto de convergencia de todas las actividades y el criterio para la elección de los medios y procedimientos de funcionamiento. Se logra en mayor medida cuando es aceptada y asumida por todos en forma de compromiso<sup>32</sup> (pág.9). En este sentido para él, la tarea es el líder del grupo.

El diseño de los talleres y su metodología requería de una participación activa y permanente de todas para trabajar en plenarios, pequeños grupos, exposiciones, además de ejercicios individuales que mostraran la apropiación y el manejo de los conocimientos aprendidos.

Nos parece importante señalar que además de las dificultades planteadas por el equipo educador, existen otras que las mujeres que participan en los talleres llevan a ellos, derivada de su propia problemática en relación con el proceso de enseñanza aprendizaje, que se manifiesta en lo siguiente:

Expresar su pensamiento de manera escrita y comprender lo que se lee. Aún cuando los talleres se dirigieron a mujeres que saben leer y escribir, algunas de las participantes que llegan a ellos no tienen una práctica sistemática para expresar de manera escrita lo que piensan, ni realizar lecturas en donde ellas tienen que hacer un esfuerzo por comprender y sintetizar algún texto para después exponer ante el grupo lo que un determinado autor ha trabajado sobre algún tema específico. Las mujeres propusieron "que se realicen más lecturas que nos ayuden a comprender y a eliminar nuestros miedos y vergüenzas".

---

<sup>32</sup> SANTOYO, Rafael, Op, cit,

## **B.)-El manejo del lenguaje oral.**

El miedo de hablar frente a las otras es algo que está presente cuando las mujeres dicen; "...no se que más decir por que no se cómo ordenar mis ideas". Esta dificultad fue expresada en casi todos los talleres, sobre todo cuando se trata de hablar frente al grupo amplio, con estas dificultades se iniciaba casi siempre el taller y se habló mucho de éllo.

En otras ocasiones cuando se les invita a pensar y expresar su opinión, nos encontramos con expresiones dramáticas que dicen: "cómo quiere que piense si nunca antes nadie me dijo que lo hiciera". Estos testimonios son producto de la forma en cómo se nos ha educado y específicamente en el caso de las mujeres con su subordinación, opresión y dependencia.

## **C).- La Experiencia.**

Coincidimos con lo que J.R. Kidd afirma en el sentido de que; "la experiencia de vida en el adulto es una condición esencial en el aprendizaje".<sup>33</sup>  
(pág.22)

En todos los talleres partimos de recuperar esta experiencia, con base al diagnóstico preliminar que se hace a la introducción de nuevos elementos.

Una de las formas que hemos escogido para recuperar esta experiencia en forma ordenada es a través de guías con algunos indicadores económicos, políticos, históricos, culturales, entre otros, que ayuden a las mujeres a

---

<sup>33</sup> KIDD, J. R. "Como aprenden los adultos", Ed. Buenos Aires.

intercambiar esta experiencia de manera más rica. Las guías tienen la intención de conocer distintos aspectos de la misma y propiciar que las mujeres no se queden en un sólo aspecto, aún cuando ellas siempre privilegian alguno de ellos como el más relevante, ya sea por que en él han tenido éxito o por que es un punto conflictivo que se vive en ese momento.

Trabajar este intercambio en pequeños grupos facilita el conocimiento sobre lo que se está desarrollando en otras partes del país, refuerza el sentimiento de que no están solas, de que existen muchos grupos y organizaciones desarrollando un trabajo similar al de ellas.

El intercambio las anima a compartir el conocimiento, les ayuda a perder el miedo y así atreverse a hablar. Perder el miedo en los pequeños grupos es más fácil, se establecen lazos más rápidos de confianza y comunicación.

La tarea facilita que se exprese el intercambio, ya que cada una de ellas habla de su experiencia, no es posible permanecer callada, cada mujer recibe de las otras y quiere además compartir el conocimiento que ha adquirido en la práctica.

Compartir la experiencia en el grupo grande se hace difícil tal vez por lo que señala Anzieu; "en la dinámica de las sesiones, algunos callan, ya que otros acaban de hablar por ellos, habiendo dicho más rápido o mejor lo que ellos hubieran expresado. Otros no se lanzan a verbalizar su experiencia hasta que no se han asegurado un compañero, un aliado, que sienta las cosas como ellos en

quien o en cuyas palabras puedan apoyarse y del que esperen un eco alentador por sus declaraciones".<sup>34</sup> (pág.39)

El miedo en el proceso de enseñanza aprendizaje está presente, Bleger nos dice que aprender significa pensar y nosotras vemos que cuando las mujeres empiezan a pensar sobre su experiencia significa abandonar un marco de seguridad, para explicarles a otras lo que han hecho."Pensar equivale a abandonar un marco de seguridad y verse lanzado a una corriente de posibilidades, ansiedad y confusiones son ineludibles en el proceso de pensar y por tanto del aprendizaje"; "... sin ansiedad no se aprende pero con demasiada tampoco".<sup>35</sup> (pág.18)

Trabajar desde la experiencia permitió a GEM recuperar lo que las mujeres han hecho, valorarlo y analizar sus dificultades, tropiezos, logros y éxitos. Valorar el conocimiento que las mujeres tienen a fin de que ellas mismas lo valoren y se den cuenta del esfuerzo que ha implicado para ellas la construcción de su empresa u organización.

Otro aspecto relevante al compartir experiencias fue encontrarse en un mismo espacio e identificar a otras mujeres con un interés común y con prácticas o concepciones que les enriquecen su manera de pensar y hacer.

---

<sup>34</sup> ANZIEU, Didier, (Traduc.) "El grupo y el inconsciente", Ed. Biblioteca Nueva, Madrid, 1978.

<sup>35</sup> BLEGGER, José, Op. cit.

#### **D).- Sobre los conceptos, contenidos y programas.**

Dada la situación de cambio que viven actualmente las empresas sociales y los nuevos retos que enfrentan las mujeres, aunado a nuestra concepción sobre el aprendizaje, la introducción de elementos nuevos fué una necesidad que estuvo presente en el diseño mismo de los talleres, nuestra preocupación estaba en; ¿cómo introducir estos nuevos elementos para que las mujeres se los apropiaran y pudieran resignificarlos a partir de sus propias experiencias y prácticas?.

La necesidad de introducir elementos nuevos en el proceso educativo fué determinante para que las mujeres ubicaran la situación actual de la empresa social, frente a la situación actual del país.

En estructuración de contenidos de un programa de trabajo se requirió, además de enfrentar retos metodológicos de cómo estructurarlos, explicitar la intencionalidad desde la cual se eligen y deciden que sean estos los contenidos específicos a trabajar y no otros.

Por lo anterior la selección de estos contenidos de aprendizaje en la propuesta educativa, tiene la intención fundamental de pasar de la concepción de "proyecto productivo", visto éste como marginal, al de "empresa social", revalorando en términos económicos y sociales el papel que las mujeres han tenido en ella y preguntarnos cuál es el papel que hoy les toca jugar a las mujeres; ¿cuáles son los cambios que vemos y qué es lo que queremos impulsar?.

En los talleres reflexionamos sobre esta intencionalidad para conocer qué se llevan las mujeres que participan en estos procesos de formación. Para nosotras como equipo fué satisfactorio escuchar en una de las evaluaciones lo que una de ellas nos dijo; "aprendí conocimientos sobre la empresa y la decisión de cambiar el concepto de proyecto a empresa social es el compromiso que me llevo" <sup>36</sup> (pág.29)

La intencionalidad a la que queremos llegar es la que nos guía y requiere de nosotras como equipo educador diseñar metodologías que permitieran introducir una gran cantidad de elementos empresariales, que aún cuando algunos de ellos están presentes en la práctica de manera empírica, éstos no han sido nombrados ni identificados por ellas, debido a que las mujeres que dirigen sus empresas no han sido formadas para tal fin.

Por ello, con la introducción de conocimientos nuevos las mujeres dijeron: "Determinar los costos de producción me permitió saber si tengo ganancias en la empresa, esto me dá seguridad y confianza" o "Me fué satisfactorio estar con ustedes, me urgía saber y conocer cosas nuevas" o "conocer el tema me permite organizar el trabajo para decidir cuántas mujeres pueden participar y recibir un salario por el trabajo que hacemos". <sup>37</sup> (pág.20)

<sup>36</sup>. FERNANDEZ G. SARAVIA, Ana María; MARTINEZ URIBE, Guadalupe; SAFA BARRAZA, Cristina, "Memoria del Taller "Desarrollo Empresarial y rentabilidad de las empresas", GEM, Mimeo., México, Febrero 1994.

<sup>37</sup>. FERNANDEZ G. SARAVIA, Ana María; MARTINEZ URIBE, Guadalupe; SAFA BARRAZA, Cristina; "Determinación de costos de producción y precios de venta", GEM, Mimeo, México, Marzo 1993

No se trataba sólo de recuperar experiencias sino de informar y formar a las mujeres proporcionándoles elementos de administración de empresas desconocidos por ellas.

"Me dio elementos nuevos que desconocía y ésto me permitió reflexionar que las empresas están entrando en una nueva etapa". "Adquirí conocimientos no sólo en el área técnico-administrativa, sino de organización, producción, innovación, etcetera" o "me llevo conocimientos que no tenía antes de llegar aquí". <sup>38</sup> (pág.38)

Desde lo anterior, la introducción de un bagaje teórico e instrumentos técnicos, fue necesario para que las mujeres pudieran contar con elementos de la administración de las empresas y su mercado, identificando a partir de ello, los que existen en sus prácticas e incorporando a las mismas los elementos nuevos que las enriquecen y potencian de otra manera, es decir, ordenar a partir del conocimiento o innovar nuevas formas de trabajo con el propósito de que ellas puedan planear, administrar, desarrollar y evaluar el impacto y proyección de lo que quieren lograr de sus empresas, decidiendo con anticipación por dónde es que quieren o pueden caminar.

Introducir, por ejemplo, elementos de costos y utilidades significó para algunas el siguiente aprendizaje; "me permite hacer un análisis comparativo de lo

---

<sup>38</sup> FERNANDEZ G. SARAVIA, Ana María; MARTINEZ URIBE, Guadalupe; SAFA BARRAZA, Cristina; , Op cit.

que pasa en otros grupos productivos de mi región en relación al margen de utilidad y dar me cuenta que cuando existe una mayor inversión de capital el margen de utilidad es mayor".<sup>39</sup> (pág.15)

La teoría de grupos operativos nos dice al respecto que: "los contenidos de los programas deberán diseñarse de manera distinta a la tradicional, se debe partir de lo actual y presente y toda la historia de una ciencia debe ser reelaborada en función de ello".<sup>40</sup>

Lo anterior significó además preguntarnos cómo elaborar e introducir estos conceptos sin reproducir nuevamente la imagen tradicional del maestro-alumno, ¿cómo recuperar el conocimiento actual que las mujeres tienen y resignificarlo con los nuevos aportes?. Ello nos hablaba de problemas no sólo con los programas o contenidos de trabajo sino con el papel que jugamos nosotras frente al grupo.

Otra de las dificultades que enfrentamos en la estructuración y diseño de los contenidos en los talleres fue cómo trabajar desde las temáticas seleccionadas, con una perspectiva de género.

---

<sup>39</sup> "Memoria de Costos de producción y determinación de precios de Venta", Op cit.

<sup>40</sup> Idem. (pág.16)

Lo anterior debido a que las temáticas seleccionadas respondían más a las nuevas reglas que el modelo político y económico ha impuesto a la empresa en general.

Abordar las temáticas significaba entrar al mundo de la empresa y conocer además cómo se concretan los cambios políticos y económicos que hoy regulan a las empresas en el mercado, sus figuras legales, organización interna, desarrollo empresarial, costos de producción, niveles de productividad, la competencia en el mercado, entre otros. Temáticas necesarias a tomar en cuenta para conocer y reflexionar cuáles son los cambios planteados y cómo éstos están repercutiendo en particular en la empresa social y cuál es el papel que le toca jugar a ésta.

Más que introducir temáticas relativas a los problemas tradicionales relacionados con las mujeres, optamos por una propuesta educativa, estructurada en módulos temáticos que respondían al nuevo contexto en que se desarrolla la empresa social, introduciendo elementos técnicos que les facilitarían un manejo distinto de su empresa.

El reto en esta propuesta educativa fue desarrollar a partir de ella, un análisis intencionado a través de preguntas dirigidas, que permitiera a las mujeres tomar distancia de su realidad inmediata para reflexionar y hacer consciente: ¿qué lleva a las mujeres a organizar estos proyectos?, ¿qué reciben las mujeres a cambio?, ¿qué es lo que las mujeres quieren cambiar?. Por ejemplo; el simple hecho de que las mujeres participen en los talleres educativos significó para

algunas salir por primera vez de sus comunidades, viajar solas sin su familia; esposo, hijos, madre o padre. La salida de las mujeres de la casa fué analizada en el taller, reflexionando sobre lo que cada una de ellas había hecho para llegar a él, las mujeres se dan cuenta que su salida de la casa modifica los roles establecidos, que aún cuando ella tenga que hacer muchas cosas para poder salir de casa, a diferencia de cuando los varones salen, quedan otras actividades domésticas que se tienen que resolver por otros en su ausencia. Las mujeres se regalan esos días a sí mismas, para pensar en lo que hacen y cómo lo hacen, para convivir con otras mujeres, recibir y dejarse atender por otros.

#### **E).-La relación entre teoría y práctica**

Intentamos estructurar los talleres para que los conocimientos teóricos que se introducían no quedaran como conceptos vacíos, nos interesaba que las mujeres encontraran y establecieran relaciones entre los conceptos nuevos y su realidad. Tal vez una de las experiencias que ilustran de mejor manera cómo se va logrando esto es el estudio de mercado que realizamos en uno de los talleres, nos dimos cuenta que no era suficiente introducir los elementos necesarios para realizar un estudio de mercado, a las mujeres les quedaba claro la importancia de conocer quién es la competencia, el cliente y el consumidor, pero no quedaba claro cómo realizar un estudio de mercado.

Con las necesidades planteadas elaboramos instrumentos para hacer un estudio práctico de mercado. Este estudio lo realizaron 30 mujeres, el objetivo fue conocer la competencia y la opinión de sus posibles clientes.

Se trabajó en distintos momentos:

**- Comprensión de los elementos que intervienen en el mercado.**

Se introducen elementos teóricos y de contexto y se explican.

**- Definición del producto.**

Se retoma una experiencia de una cooperativa de costura ubicada en la Cd. de México que produce un pañal de tela, se analizan los elementos que la cooperativa tomó en cuenta para definir el producto: infraestructura, capital, habilidades y destrezas que esas mujeres tienen, entre otros.

A partir de lo anterior se definieron los objetivos e instrumentos para realizar el estudio de mercado.

**- Estudio Práctico.**

Entrevistaron a 100 personas en las calles y visitan 10 tiendas en el D.F. para conocer la opinión que las mujeres tienen sobre el producto - pañal de tela para bebé - e investigan 40 precios de pañal desechable y de tela que se vende en las 10 tiendas visitadas.

**- Codificación y análisis de resultados**

Para realizar el estudio práctico de mercado se formaron dos grupos. Cada grupo se dividió a su vez en dos para que uno realizara las entrevistas de opinión con las mujeres en las calle y otro investigara los precios de la competencia. Cada grupo realizó 50 entrevistas de opinión y 5 visitas a tiendas, en cada grupo participaron 15 mujeres.

#### **- Presentación de resultados en plenaria.**

Análisis de cada uno de los elementos que aporta el estudio práctico realizado por los dos grupos, con relación a la opinión de las mujeres entrevistadas y al estudio, sobre los precios de la competencia.

#### **- Reflexiones generales y particulares.**

Se hace una reflexión sobre qué les enseña el estudio práctico realizado y cómo se puede aplicar en sus empresas.

Al finalizar el ejercicio, las mujeres dijeron que ellas pensaban que realizar un estudio de mercado era cosa de especialistas, el hacerlo les demostró su capacidad para lograrlo, evidenció los miedos que implica salir a la calle y hablar con desconocidos, su temor al rechazo y su sorpresa de poder vencerlos y lograr lo que se proponen. Así este ejercicio nos demostró la riqueza que significa para las mujeres el unir la teoría y la práctica.

#### **F).- El uso de las matemáticas.**

La necesidad de trabajar con las matemáticas, con los números es algo que está presente en distintos talleres, con relación a esto queremos ejemplificar lo que significó trabajar con las operaciones básicas en uno de los talleres.

En el taller de costos de producción el objetivo principal fue que las mujeres identificaran los elementos de costos para determinar con mayor claridad el precio de sus productos y analizar a partir de ello si tienen o no utilidades.

Desde el análisis de género nos interesaba que las mujeres identificaran como un elemento esencial para determinar los costos de producción su mano de obra e identificaran que ésta representa su tiempo de trabajo. Lo anterior debido a que las mujeres muchas de las veces para costear toman sólo en cuenta la materia prima y los gastos como luz, agua entre otros, pero el tiempo que ellas dedican a la producción no le ponen un precio y no lo toman en cuenta.

Para realizar el ejercicio del costo de sus productos utilizamos las cuatro operaciones fundamentales, la regla de tres y el uso de la calculadora.

Para trabajar lo anterior fuimos introduciendo paso a paso el uso de instrumentos y operaciones, recordándolo y poniéndolo en práctica. Invitamos a las mujeres a que utilizaran la calculadora, que le perdieran el miedo.

Descubrimos que aún cuando existen pasos y elementos precisos para costear, cada empresa tiene una lógica sobre la cual establece su organización, y cada mujer una manera de estructurar su pensamiento a través del cual encuentra las respuestas a las preguntas que se plantea.

Así por ejemplo en los talleres de costura cada taller aún cuando tenga una misma línea de producción como podría ser pantalones, establece la organización de la cadena productiva, el proceso de organización interna, la comercialización, dependiendo de lo que cada grupo considere que es la mejor manera, estos criterios dependen de las individualidades de sus integrantes. Y como el proceso de costos está íntimamente ligado a la organización productiva se establecen

lógicas distintas en cada organización, son las mujeres en su individualidad y su colectividad quienes le imprimen una lógica propia.

Para que las mujeres se apropiaran de los elementos generales de costos se trabajó con dos tipos de ejercicios distintos, en el primer caso se diseñó el ejercicio y en el segundo se le pidió a los grupos que aplicaran de manera directa los conocimientos de costos a sus empresas.

En ambos tipos de ejercicios se trabajó con todo el grupo un ejemplo en plenaria, de manera tal que se entendieran los elementos y los pasos que hay que seguir para costear. Se explicitaron los pasos y fórmulas.

Posteriormente a ello establecimos pequeños grupos de trabajo en donde les dimos los ejercicios previamente preparados para que los resolvieran. Una vez resueltos cada equipo exponía en el pleno sus resultados, ahí mismo el grupo comparaba resultados y se identificaban errores para ser corregidos nuevamente por el grupo que se había equivocado.

Otro ejercicio fue cuando después de haber realizado el ejercicio de costos con todo el grupo, las mujeres se organizaban para aplicar los elementos de costos en sus empresas por rama productiva, el propósito fue costear sus productos.

La aplicación directa a su realidad les permitió descubrir y reconocer que costear significa identificar la organización de cada empresa, y aún cuando la

rama productiva de cada empresa sea la misma cada una está organizada de forma diferente. El ejercicio para costear se complejizaba, ya que había que ordenar y clarificarse entre ellas cuál era la lógica sobre la cual las diversas empresas se han organizado, descubrirla y poderla explicitar. Esto es un proceso difícil ya que no es lo mismo hacer el trabajo que explicar cómo es que están organizadas, en este sentido nos parece importante citar lo que Piaget dice al respecto: "La matemática es un lenguaje con su propio conjunto de símbolos, las relaciones de las matemáticas no están elaboradas en símbolos, así los significados no se construyen en palabras escritas, son creadas por el lector, quien las interpreta a través de su red de ideas. No hay dos personas que sientan un poema o una historia de la misma forma, el conocimiento literario es personal" <sup>41</sup> (pág.96)

Piaget en este sentido señala que la lógica de las matemáticas es más profunda que el lenguaje, le precede. Para nosotras fue importante determinar las metas a las que se quiere llegar en el proceso de costear un producto o servicio, y permitir que cada mujer o cada empresa llegara a ella a través de las formas o lógica que cada una de ellas se ha dado.

Además de este reconocimiento sobre su organización productiva interna, el ejercicio de costos les sirvió para aprender de las otra a equilibrar costos y beneficios, identificando diferentes aspectos; en algunos casos se dieron cuenta que había que bajar el precio de la materia prima por que lo estaban comprando

---

<sup>41</sup> ED LABINOWCZ, ( Traducción por LOPEZ, Humberto) "Introducción a Piaget, pensamiento, aprendizaje, enseñanza". Ed. Fondo educativo interamericano, México, 1986.

en lugares donde lo venden muy caro, en otros casos, reconocieron que había demasiadas mujeres en el proceso productivo y por ello no tenían ganancias, en otras empresas fue sorprendente reconocer que para establecer sus costos nunca habían contemplado su salario como parte esencial del estudio, para otras darse cuenta de que la organización productiva en el trabajo era poco clara y costosa.

### **G).- El Juego.**

Recuperar el juego como un elemento esencial en el aprendizaje es muy importante en estos procesos.

Utilizamos el juego a través de distintas dinámicas y con diferentes fines, para introducir conceptos nuevos, para relajar el cuerpo, quitar la tensión después de períodos largos de concentración, para que las mujeres se dieran la oportunidad de crear, innovar, pensar, compartir, etcétera.

En este sentido ejemplificaremos cómo el juego en su sentido lúdico nos sirvió para lograr que las mujeres aprendan.

Diseñamos un juego para introducir los conceptos de mercado. Retomamos lo que María Montessori señala como importante para el aprendizaje en los niños que es la lección de los tres tiempos, se señalan tres momentos distintos para que se dé el aprendizaje, estos momentos tienen que ver con: la presentación del concepto, su reconocimiento y la reproducción o asimilación del mismo.

Diferenciamos el aprendizaje de los niños de las mujeres adultas en el sentido que afirma Piaget; "los conceptos no pueden ser transmitidos por medio del lenguaje solamente para que el alumno pueda entender el lenguaje del maestro se tiene que tener una rica experiencia".<sup>42</sup>

- **Presentación del concepto**, para ello el equipo introduce más de 18 conceptos abstractos relacionados con el mercado y hace una explicación verbal de los mismos ante el grupo.

- **Reconocimiento**, se trabaja en cuatro grupos dando a cada uno por separado el nombre del concepto en un papel y por otro, el contenido del concepto, en total 18 conceptos y nombres por cada grupo. La intención en este momento es identificar el concepto y su definición. Entre los mismos grupos se evalúan y se señalan unos a otros dónde estuvieron sus aciertos y dónde sus errores. Los resultados se presentan en plenaria.

- **Reproducción**, se invita a cada una de las mujeres a jugar una lotería en donde, la persona que da la lotería, va leyendo la definición del concepto por la que da la lotería y las mujeres identifican en sus cartas el concepto mismo, hasta que alguna dice... ¡lotería!

Una manera de ver que las mujeres han aprendido es cuando escuchamos en su lenguaje como ellas utilizan los conceptos, cuando nos dicen antes del

---

<sup>42</sup> Idem. (pág.111)

juego; "yo le vendo a los compañeros que viven en mi comunidad", o decir después, "... nuestra comunidad son nuestros clientes principales".

Otra expresión que da cuenta del aprendizaje es cuando una mujer señala; "yo pensé que el mercado era el tianguis hoy me doy cuenta de que no, que hablar de mercado significa hablar de muchas cosas". Esto nos habla de cómo las mujeres llegan a procesos de abstracción que no habían logrado desde la práctica. Por ello Piaget señala que "el lenguaje es el modo de representación más complejo y abstracto..." "...el lenguaje se adquiere dentro de un sistema socialmente definido".<sup>43</sup>

#### **H).-Acerca de la creatividad, imaginar, fantasear, pensar.**

Estos juegos ayudan a que las mujeres imaginen un mundo distinto en donde ellas han conseguido lo que quieren o están decididas a luchar por lo que quieren, imaginando entonces que harían.

Utilizamos para ello los sociodramas, como por ejemplo: si las mujeres llegaran a ser diputadas qué cambios propondrían para beneficiar a las mujeres que trabajan en las empresas. O enfrentar otras situaciones como son; convencer a la Cámara de Diputados por qué sus empresas son importantes, frente a una política que dice que hay demasiado dinero invertido en eso y pocos resultados, las empresas siguen sin ser rentables.

---

<sup>43</sup> Idem. (pág.113)

Estos juegos despiertan la creatividad de las mujeres y les ayuda a clarificar qué quieren.

### **1).- Las dinámicas de relajación.**

Las mujeres participantes insisten en este tipo de dinámicas que no están vinculadas con los contenidos o el programa a trabajar. Ellas las introducen y las conducen, invitando a las que quieran a participar, se trata de reír y de alegrar momentos, descansar, mover el cuerpo y convivir.

Para finalizar este capítulo queremos señalar que aun cuando los problemas o dificultades que se presentan en el proceso de enseñanza aprendizaje son muchos y de diversa índole, la riqueza de la experiencia vivida nos muestra también que hemos podido elaborar una propuesta metodológica que da respuesta a una diversidad de prácticas y a mujeres, que desde distintos lugares y realidades, construyen las empresas sociales.

Podemos afirmar que el haber vivido la experiencia permite a las mujeres pensar, ordenar y potenciar el trabajo que cada una de ellas realiza. Cada grupo con el que trabajamos implica afrontar nuevos retos y nuevas construcciones que nos obliga a replantear de manera permanente la práctica educativa derivando de ella la necesidad de sistematizarla.

A través del proceso educativo, vivido tanto el equipo educador como las mujeres participantes, aprendimos juntas. Algo significativo de mencionar es cómo las mujeres cuando tenemos la oportunidad de contar con mayores elementos y

conocer otras realidades nos revaloramos, elevando nuestra autoestima frente a nosotras mismas y frente a nuestros grupos de pertenencia.

Para GEM construir esta propuesta significó tomar en cuenta la experiencia vivida a lo largo de casi ocho años de trabajo en las empresas sociales .

Queremos compartir con ustedes el testimonio de "Soy Mujer" elaborado por una de las participantes que da cuenta de las reflexiones que espacios como estos propician para algunas de ellas y compartir con ustedes en el siguiente capítulo los antecedentes que dan origen a este trabajo, ya que consideramos que están presentes en él otro tipo de reflexiones que dan cuenta del proceso vivido como equipo educador, es decir, del camino que muchas de las mujeres que se comprometen con este tipo de trabajo, tenemos a veces que recorrer en una búsqueda por encontrar y construir metodologías educativas que den respuestas a las necesidades de formación y capacitación de las mujeres y sus empresas.

### **SOY MUJER**

Quiero seguir siendo mujer  
como un registro de lo que  
es la mujer de mi tiempo

Estos encuentros y desencuentros  
entre los monstruos y beldades  
que de mi interior emergen

conformando una cotidianeidad  
que me estremece

A veces por dulce  
a veces por lo extraño  
a veces por lo triste  
que hacen que de pronto  
me sienta agobiada.

Y de repente no se exactamente  
por qué soy así o sí así soy  
al confortarme al mundo  
quiero ser simplemente distinta

Recuperar mis alas volar a contravientos  
atravesar montañas  
mover los escombros

Y lentamente ser dueña de si misma  
tomar de la vida lo necesario  
para impulsar un vuelo entre nosotras  
un paso compartido, un romper con las culpas,

Recuperar mi espacio  
que es tu espacio

su espacio, nuestro espacio.

Y aunque el mundo no cambie tan deprisa  
se que con nuestro intento  
lo estamos transformando

A veces con dolor  
que como un parto  
hace resurgir la vida,  
de un pugido con llanto.

Queriendo parir amaneceres  
brotar nuevas y dulces primaveras  
convertir la semilla en alimento  
amamantar sueños,compartir esperanzas

Y por ello  
Quiero seguir siendo, no la misma  
pero si un sueño nuevo.  
**Y ESA ES LA MUJER DE MI TIEMPO.**

**Autora: Minerva Martínez**  
Promotora de S.S.S. "Centros Infantiles Campesinos",  
Tlatlauquitepec, Puebla.

## **8. LA PROPUESTA EDUCATIVA... Un largo camino hacia la consolidación.**

### **8.1. Antecedentes del trabajo educativo**

Cuando iniciamos el trabajo educativo, en 1985, con mujeres que se organizan en proyectos económicos, la metodología que empleábamos, en cierta medida, no correspondía a las condiciones y realidad de los grupos, ya que la experiencia que teníamos era con mujeres amas de casa, quienes privilegiaban en el espacio de formación y reflexión la problemática de la colonia donde vivían.

La crisis económica exigía a esas mujeres buscar diversas alternativas a fin de llevar un ingreso a la familia y sufragar los gastos que implica la reproducción familiar. Tal situación, finalmente las llevó a decidirse a crear un proyecto económico, impulsarlo y solicitaron nuestro apoyo.

Entre los años de 1986-1987 a partir de la demanda de ese grupo de mujeres, nos dimos a la tarea de impulsar la construcción de la Cooperativa "Mujeres para Hoy". Nuestro trabajo fue intenso y permanente para construir y conocer desde dentro la problemática de esta empresa. Acompañamos de diversas maneras a este grupo desde su inicio, es decir, desde la creación de la cooperativa y durante los diferentes momentos de cambio; cuando sus ingresos se generaron por la maquila y después, cuando pasaron a la producción propia, a la combinación de ambas y en la construcción de una comercializadora junto con otra cooperativa.

En el curso de esta experiencia educativa con la cooperativa nuestro rol como educadoras fue cambiando. En un primer momento habíamos trabajado con el grupo antes de que empezara el proyecto económico. Entonces se privilegiaba el espacio educativo: dos o tres veces por semana nos reuníamos a reflexionar sobre lo que es una cooperativa, cómo organizarla, sus requerimientos; analizábamos posibles escenarios a enfrentar y qué significaría para ellas, el tránsito de ser amas de casa a ser trabajadoras asalariadas. Durante el resto de la semana hacíamos una lectura temática y dinámica del acontecer grupal para hacer una devolución al grupo y planear con detenimiento la próxima sesión educativa; preparar los contenidos y métodos adecuados a la situación y encuadre grupal.

Desde el punto de vista de las participantes, el trabajo educativo no tenía que ver, en lo fundamental, con la toma de conciencia para la organización, puesto que traían una experiencia previa, por ello se plantearon impulsar proyectos económicos. Requerían de nuevos elementos que fortalecieran a su empresa y a ellas mismas, aprendiendo a dirigirla.

La necesidad de nuevos conocimientos fue algo que estuvo presente desde el principio, debido a que tanto las educandas como las educadoras, no éramos especialistas en la producción industrial, en el cooperativismo, sus reglamentos, sus requerimientos jurídicos y fiscales, etcétera. Las mujeres participantes por su parte no entraban a trabajar a una fábrica, sino a construir su propio lugar de trabajo, donde las reglas, las políticas y las decisiones tenían que asumirlas como propias.

Las demandas de capacitación técnica nos hace recurrir a los "especialistas" es decir, a los "técnicos", pero más que propiciar un proceso de capacitación, los técnicos se relacionan con el grupo de mujeres desde "su saber" y "poder", propiciando una dependencia hacia ellos. Las mujeres viven al especialista ligado a la imagen de "lo masculino", legitimándolo como el que sí sabe.

En este proceso se analizó que el conocimiento técnico, no se da sobre una base de neutralidad, la neutralidad en el conocimiento no existe.

Me parece importante señalar que a esa experiencia, tanto las educadoras como las participantes, no llegamos en blanco, participamos en esta nueva experiencia a partir de la recuperación de nuestros conocimientos y prácticas anteriores, que como mujeres feministas hemos tenido, donde están presentes concepciones y marcos referenciales distintos, que vuelven a ser replanteados en un proceso de construcción personal y colectiva, donde el respeto a la diferencia es un principio básico que se reconoce fácilmente, pero convivir y construir en la diferencia es tener que aprender a caminar por un camino difícil de andar y necesario de recorrer.

Al incorporarnos al proceso aprendimos junto con las mujeres sobre: producción, administración, organización, comercialización, planeación y dirección de las empresas. Una vez que el taller de costura comenzó, nuestro rol cambió. Al no ser empresarias tuvimos que aprender junto con el grupo aspectos relacionados con el proceso productivo. Durante esta etapa nos ubicamos

fundamentalmente como parte del mismo proceso, así nos convertimos en jefas de producción, contadoras y vendedoras; pensábamos junto con el grupo las estrategias a seguir en lo económico y organizativo. Para nosotras esta etapa fue de gran aprendizaje, "aprendimos haciendo", significó una capacitación desde la práctica.

En esos momentos de construcción, en lugar de pensar como educadoras, en una estrategia educativa y pedagógica, pensábamos más en una estrategia económica para el desarrollo del proyecto, sin dejar, claro está, los espacios educativos que se desarrollaban en las asambleas mensuales. Conforme avanzaba el tiempo, para nosotras como equipo educador, fue cada vez más difícil continuar con la propuesta metodológica inicial, ya que igual participábamos, tanto en la práctica como en los espacios educativos, lo que nos impedía tomar distancia con respecto al grupo.

Durante los años de 1987 a 1989, y preocupadas por la rentabilidad de estas empresas, participamos con dos cooperativas en la construcción de una Empresa Comercializadora con la finalidad de que las cooperativistas aprendieran a comercializar para en un proceso dejar el trabajo de la maquila. Esta experiencia fue exitosa desde el punto de vista económico.

Desde el punto de vista educativo nos fue difícil integrar un grupo con ambas cooperativas debido a que el origen de las mujeres; amas de casa y obreras, así como los objetivos, concepción, historias de vida Y trabajo, eran distintos para cada grupo, si bien estas diferencias, que en su momento pudieron

ser complementarias, se volvieron contradicciones difíciles de superar y manejar, por lo que más tarde se decidió continuar con el proyecto económico, pero cada quien desde sus espacios y con sus propias políticas de dirección.

A GEM, desde lo educativo, le preocupaba en ese momento la formación de las mujeres, en el sentido de que se apropiaran del conocimiento vivido, para que en un futuro mediato dirigieran sus empresas.

En relación a los aspectos de género, aún cuando las mujeres llevaban al espacio educativo la problemática que como mujeres vivían al participar en estos proyectos, con las instituciones, el mercado, su marido, padre o hijos, u otras compañeras de trabajo, nos era difícil abordar esta problemática en una perspectiva más integral.

Aprender, conocer y estar en el proceso productivo, su comercialización y dinámica interna, nos absorbía y nos dejaba poco tiempo para profundizar y trabajar más la problemática de género y su integración en el espacio educativo.

Paralelamente a esta experiencia impulsamos otros espacios de confluencia entre cooperativas con la intención de que se fueran creando instancias de coordinación entre ellas para la comercialización o se sumaran a las ya existentes. El otro interés de abrir estos foros fue posibilitar un espacio de encuentro entre las distintas cooperativas vinculadas a la industria del vestido con la finalidad de que las mujeres encontraran espacios para hablar y analizar la

experiencia de construcción y las difíciles situaciones a las que se estaban enfrentando para sacar adelante a sus empresas.

En el año de 1989 se realizaron los "Foros entre Cooperativas", en los que participaron más de 120 cooperativistas y abrimos, por primera vez, un espacio de convergencia entre estos grupos. Las participantes de los foros nos llevaban a reflexionar una y otra vez sobre la problemática interna de sus cooperativas sin que pudieran dar el salto para implementar estrategias más colectivas, en primera lugar, demandaban apoyo educativo que fortaleciera a sus cooperativas, pero la problemática interna, su falta de experiencia en la conclusión de la empresa fue un factor importante que contribuyó a su debilitamiento.

Al mismo tiempo, el mercado se endurecía es decir se hacía más difícil permanecer en él, varias de estas cooperativas, vinculadas a la industria del vestido, empezaron a entrar en crisis por lo cual muchas de ellas cerraron. Esta crisis se debió, entre otras razones, a la apertura de las fronteras de nuestro país, desde 1986, con la entrada de México al GATT, a productos extranjeros con bajos impuestos y a bajos precios, golpearon fuertemente a la industria textil. Las más afectadas fueron aquellas cooperativas surgidas a partir del sismo de 1985 tenían una base organizativa y económica débil.

Por otro lado, la posibilidad de establecer un Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, afectó a cooperativas y proyectos económicos en general debido a que el gobierno empezó a hacer una serie de ajustes a fin de adecuarse a los requerimientos del Tratado, cerrando canales de

comercialización que antes estaban abiertos para el sector social de la economía, los productores que comercializaban de manera directa con las empresas del Estado, exigiendo a las empresas de estos productores mayor productividad y competitividad para que enfrentaran de manera abierta al libre mercado.

Lo anterior y las propias definiciones que se realizaban en nuestra institución, en el año de 1990, a partir de aplicar los elementos de la planeación estratégica, nos llevaron a replantear nuestro papel como educadoras, y nuestro quehacer, preguntándonos ¿cuál era el lugar que ocupábamos?, ¿qué era lo que queríamos?, ¿qué objetivos nos planteábamos cuando el proyecto que apoyábamos no es nuestro sino de las mujeres cooperativistas?.

En este momento hicimos un proceso de tránsito, en donde nos planteamos salirnos de la conducción y operación de las cooperativas y delegar en un proceso las tareas, para que éstas fueran asumidas en su totalidad por las mujeres.

Así, decidimos regresar a nuestro origen y acompañar a los grupos de mujeres desde la formación que les permitiera asumir y conducir autogestivamente su proyecto. Decidimos retomar la estrategia metodológica de trabajo desde los espacios educativos, incorporando nuevos elementos que enriquecieran su práctica.

En los años de 1990-1991, nos dimos a la tarea de sistematizar y recuperar la experiencia vivida, desde el lugar de intervenir puntualmente y dar respuesta a las demandas educativas que nos fueran planteadas.

La intervención educativa se acompañó con la elaboración de un diagnóstico. El diagnóstico se elaboró a partir de recoger los principales problemas que en esos años habíamos detectado existían en las cooperativas. Hicimos un esfuerzo por clasificar y ordenar los problemas según áreas de trabajo. Fue un trabajo hecho a profundidad con cuatro cooperativas de costura.

## **8.2. El Diagnóstico.... Búsqueda y consolidación de una nueva metodología de trabajo con mujeres en proyectos económicos**

El Diagnóstico realizado con las cuatro cooperativas de la industria del vestido tuvo como fin detectar cuáles son las problemáticas que afectan de manera recurrente a las empresas sociales en general, y en particular a las de las mujeres, sus dificultades y causas.

El diagnóstico recogió información sobre las cooperativas, se hizo una caracterización, y se les retroalimentó a través de nuestra acción educativa, definiendo estrategias de apoyo para otros grupos.

El diagnóstico lo concebimos como proceso, por ello, se realizaron distintas intervenciones educativas: por cooperativa y entre las cuatro cooperativas, a nivel

educativo estos encuentros les permitió compartir sus éxitos, problemas, preocupaciones y hallazgos.

El diagnóstico resultó dinámico, cambiante, nos dimos cuenta que era necesario realizarlo no sólo una vez, sino en momentos diferenciados del proceso, ya que a través de él se pautan momentos específicos de una empresa, sus resultados están determinados, tanto por su organización y relaciones internas, como por factores de índole externo en permanente cambio.

La riqueza del diagnóstico realizado con las cooperativas nos permitió hacer una caracterización de cada una de ellas, se elaboraron materiales que llamamos "Breves Historias" GEM 1991. Tal vez, más que la caracterización, lo importante fue encontrar los puntos en común y los ejes indispensables a tomar en cuenta para el análisis de una empresa.

Estos ejes de análisis fueron: el origen y las finalidades del proyecto o empresa, relacionando estos orígenes con los objetivos, haciendo una reflexión para ver cómo estos objetivos cambian en el tiempo, es decir, constatar cómo toda empresa está sujeta a un proceso de cambio, fácil de reconocer cuando hacemos preguntas relacionadas a quiénes son, de dónde vienen, qué quieren y qué las une.

Otro eje importante fue la base económica tomando en cuenta los componentes del proceso productivo; las áreas que lo componen, la organización del trabajo, la relación con el mercado, sus clientes, las fuentes de financiamiento.

Por último, la estructura organizativa, donde se detecta la problemática y las dificultades cuando tienen o no una figura legal. Cuando no la tienen vemos las limitaciones para tener acceso a los créditos y financiamientos, cuando están constituidas los problemas que se presentan entre la estructura jurídica formal y la real, la dirección del proyecto, los liderazgos, las relaciones con otros grupos, la construcción desde una perspectiva democrática.

Además, el diagnóstico y la relación cercana con otras cooperativas de la industria del vestido, que habían surgido a partir del sismo de 1985, nos hacía ver que las perspectivas para este tipo de empresas eran poco claras, frente a los cambios que se estaban dando en nuestro país. Ya para 1991 muchas de ellas estaban desapareciendo y otras se quedaban aisladas y con grandes problemas de sobrevivencia.

El diagnóstico enfrentó al grupo educador a la necesidad de replantear nuestro quehacer educativo con los grupos de mujeres atendiendo aspectos que nos parecían relevantes:

- En este sentido detectamos que: atribuían su situación problemática a factores de índole interno, es decir, consideraban que los conflictos internos eran los determinantes y solicitaban talleres o asesorías sobre "Relaciones Humanas".
- Los grupos económicos contaban con una capacitación y formación que hacía énfasis en la toma de conciencia sobre la organización y la

importancia de la democracia en este tipo de empresas. Se impartía así mucha capacitación en relación con el cooperativismo, su concepción, su funcionamiento, las instancias de dirección. Al respecto decían: "lo que pasa es que las mujeres no saben lo que es una cooperativa, por eso son tan individualistas".

Los grupos carecían de herramientas sobre el desarrollo empresarial y su manejo. Contaban con conocimientos sobre el proceso productivo, en este caso el de la costura pero no sobre la administración de la empresa.

Detectamos una serie de problemas que se repetían una y otra vez por lo que en ese momento nos preguntamos si era con ese tipo de empresas con las que se tendría que trabajar o debíamos atender proyectos como las microempresas que bien o mal logran cierta rentabilidad económica.

Además nos preguntábamos cómo incorporar en el proceso educativo el análisis feminista, para nosotras resultaba difícil en la medida en que las mujeres demandaban apoyo en aspectos que les permitiera sacar adelante sus empresas.

### **8.3. La Estrategia Educativa.**

La estrategia educativa que planteamos fue apoyar este tipo de empresas colectivas y a sus organizaciones atendiendo un aspecto que nos pareció central: la capacitación técnica en desarrollo empresarial. En ese momento volvimos a

ratificar nuestra opción de trabajar con "las mujeres que participan en los proyectos económicos colectivos", por el potencial organizativo y de impacto que tienen en nuestra sociedad.

Trabajar con estos grupos retomando una visión empresarial significó hacer una revisión de los elementos que componen la empresa, rescatando aquellos que nos parecieron respondían a las debilidades y carencias que tienen las mujeres al impulsar este tipo de empresas. El reto para nosotras fue cómo, a partir de estos elementos, integrábamos además, aspectos del contexto nacional e internacional e introduciríamos aspectos que retomen el análisis de género.

Lo anterior nos permitió darnos cuenta de que no contábamos con una propuesta acabada y que teníamos que confiar en la capacidad de las mujeres de reelaborar los contenidos educativos según fuera el caso a partir de; sus condiciones particulares, de los elementos que se introdujeran en el proceso educativo y de aprender de diversas experiencias que las mujeres tienen de la empresa social.

Esta propuesta se trabajó a partir de las reflexiones, la experiencia acumulada que teníamos, y los problemas comunes y los ejes de análisis detectados en el diagnóstico, éste fue nuestro marco referencial construido en 1991.

Ofrecimos nuestros servicios productivos a mujeres que se organizan en torno a proyectos productivos vinculados con organizaciones sociales populares, tanto del sector urbano como del sector rural.

El trabajo lo iniciamos con las cocinas populares en el D.F., lo que confirmó que, efectivamente, los temas sobre costos de producción y figuras legales eran bien acogidos, a partir de ello decidimos desarrollar otros temas como mercado y organización interna.

De esta manera, después de un año de poner a prueba nuestra propuesta educativa en el Distrito Federal, decidimos abrir aún más nuestro campo de acción atendiendo proyectos productivos de mujeres del interior de la República. Para nosotras resultó nuevo trabajar con proyectos económicos ubicados en el campo, nuestra experiencia había sido con los grupos urbanos.

Hubo que desarrollar y elaborar los contenidos específicos a trabajar con los grupos, la metodología, para conocer el contexto y la estrategia particular en donde se desarrollan.

Para nosotras, más allá del método, contenido, técnica o procedimientos son muy importantes las ideas, el sentido y las concepciones que le dan sustento a la práctica educativa. El reto que se nos presentó era cómo traducir estas ideas; orientar nuestra tarea de aproximarnos a la realidad concreta de las mujeres y sus empresas.

Fue por ello que llevamos a cabo un proceso de discusión e intercambio con otros grupos, establecimos un diálogo y reflexión con Organizaciones No Gubernamentales y Organizaciones Sociales que atienden este tipo de proyectos a fin de conocer cómo visualizaban las perspectivas de las empresas sociales en la situación actual del país.

Nuestro objetivo en este intercambio, además fue conocer otras estrategias de organización económica como las vinculadas a proyectos de tipo comunitario u organizaciones sociales.

Impulsamos la creación de espacios de encuentro y reflexión entre ONG'S que acompañan a los grupos económicos en sus procesos, asistimos a dos espacios que hasta cierto punto se contraponían entre sí: uno vinculado con procesos de tipo colectivo con un planteamiento de construcción democrática, pero que deja a los grupos desprotegidos de herramientas técnicas, altamente ideologizados, pensando que los grupos podrán sobrevivir con buenas ideas o con base en el apoyo de una organización independiente. Se manejaba el planteamiento de que los proyectos más que mirarlos como empresas, había que enmarcarlos en una estrategia hasta cierto punto marginal, destinándoles un futuro en la sobrevivencia y el autoconsumo, sin ir más allá. Fue muy rico por el intercambio de ideas y experiencias sin embargo, no se le dio continuidad debido a que era difícil elaborar un producto en común cuando en realidad se tenían serias diferencias de concepción.

El otro espacio se abrió a partir de la inquietud de una serie de instituciones sobre las modificaciones a la Miscelánea Fiscal, que considera figuras legales tradicionalmente no lucrativas como si lo fueran. A este espacio asisten principalmente instituciones que apoyan a grupos de base, microempresas e individuos, a través de créditos, financiamientos y capacitación, con una visión empresarial.

Podemos decir que este espacio nos ayudó a confirmar que continuaríamos trabajando empresas sociales de mujeres y no con microempresas,<sup>44</sup> ya que pensamos que aun cuando éstas son una alternativa de empleo para las mujeres, no logran atender a fondo la problemática de género. Decimos lo anterior porque las microempresas son más bien un espacio familiar que no propicia la organización y el encuentro con otras mujeres, además en muchos de ellos se refuerza la situación de desigualdad de las mujeres con respecto al varón, ya que éste es quien se hace cargo de la dirección, más no de la operación del proyecto, las mujeres no reciben un ingreso por su trabajo, sólo reciben lo correspondiente a su "gasto familiar".

---

Se entiende por microempresa, las actividades económicas que se realizan en el sector informal "se llevan a cabo en pequeñas unidades establecidas, propiedad de y operados por uno o pocos individuos, con poco capital; usualmente son actividades intensivas en fuerza de trabajo, lo que resulta en bienes y servicios de baja calidad. Si bien relativamente baratos" (pág.6)

<sup>44</sup> Rendón Teresa y Salas Carlos. Políticas de Apoyo a las Actividades Económicas de Pequeña Escala. Ponencia presentada por LASA, 1992. Los Angeles, Baja California.

Por último, precisar nuestra intencionalidad dentro de GEM, y nuestro quehacer con las mujeres que generan sus propios ingresos, permitió integrar una propuesta educativa, desarrollar elementos técnicos y acompañarlos con una reflexión de género, analizar el contexto político, potenciar la organización de los grupos de mujeres.

Significó además concluir que el concepto de rentabilidad que existe para medir los avances de las empresas de mujeres tiene que ser replanteado en un sentido más amplio que el estrictamente económico. Estas empresas son altamente rentables en lo social y cultural por los cambios que propician en las mujeres que participan en ellos, las mujeres se han ido convirtiendo en los sujetos protagónicos que las diseñan, contruyen e impulsan y luchan por que estos espacios se conviertan en empleos dignos y empresas con utilidades para ellas.

## 9. EL HOY Y EL MAÑANA DE LAS EMPRESAS SOCIALES DE LAS MUJERES

Conocer la rentabilidad de las empresas fue otra de las preocupaciones centrales de esta investigación. Las preguntas que en un primer momento nos hicimos son: ¿cuál es la perspectiva que las empresas de mujeres tienen en el contexto actual?, es decir, ¿es posible que las empresas sociales sobrevivan en un mercado de libre competencia?, ¿qué sucede con la rentabilidad de las empresas populares de mujeres?, ¿es posible trabajar en los proyectos económicos desde una perspectiva de género?, ¿qué significa para las mujeres la participación en estos proyectos?.

El contacto y trabajo que establecimos de manera cercana con los grupos durante año y medio fue de vital importancia para profundizar en estas preocupaciones que compartimos a través del trabajo educativo. Hubo que redefinir conceptos que nos permitieran partir de lenguajes comunes para, posteriormente, definir qué entendemos por empresa y entrar al análisis de lo que significa para las mujeres la rentabilidad de sus empresas.

Para dar respuesta a estas preguntas, realizamos un trabajo de sistematización donde se recogen los elementos que se introducen en los talleres, el análisis de la situación actual y las perspectivas que las mujeres plantean en relación a sus empresas.

## 9.1. La Empresa

La empresa en un sentido amplio es la unión de personas, objetos físicos y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios para obtener utilidades. Es una organización independiente que produce y distribuye bienes y servicios para el mercado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

A las empresas las distingue el giro o la actividad a que se dedica; la ubicación, es decir, lugar donde se localiza y el tamaño como consideración de medida. Las empresas tienen dueño/a, es a quien pertenece; los trabajadores son quienes realizan las actividades, los materiales que venden y/o transforman, tienen obligaciones o compromisos adquiridos y utilidades, es decir, la razón de su existencia.

La palabra "empresa" representó para las mujeres que participaron en los talleres, en un primer momento un concepto nuevo, el nombre común con el que hasta la fecha se las había nombrado y se sigue nombrando a las empresas sociales de mujeres en las organizaciones populares, urbanas y rurales es el de **proyectos económicos o proyectos productivos**.

En el trabajo educativo y en esta investigación optamos por el nombre de "empresa", debido a que "proyecto" nos habla de algo que se va a realizar y puede quedar sólo en eso, en un proyecto. Por el contrario, **Empresa** es algo constituido, es un proyecto hecho realidad. Empresa se identifica entonces:

"Con esfuerzo y riesgo. Con el esfuerzo, porque el esfuerzo de instalar un negocio requiere de intenso trabajo y con frecuencia con muchas más horas de las que las normas dictan. Con el riesgo, porque para poner en marcha una idea se arriesgan los recursos con que se cuenta y en ocasiones el patrimonio familiar. La empresa representa por naturaleza un riesgo permanente de perder la inversión. Mientras más grandes son las empresas mayores son los riesgos de una mala decisión y las consecuencias de una mayor amplitud".<sup>45</sup> (pág.23)

Nos interesó además, dar confianza a las mujeres de que en sus empresas ellas son las empresarias, las que se arriesgan, trabajan, consiguen los créditos que hacen posible echar a andar su empresa. Valorizar el trabajo que las mujeres realizan fue importante para que puedan mirar a sus empresas a futuro con una perspectiva de confianza y de éxito donde ellas sean capaces de lograr que éstas sean rentables.

## **9.2. Rentabilidad y Costo Social en las Empresas de Mujeres**

Para las empresas económicas la rentabilidad es un elemento clave que sintetiza el éxito de un proyecto productivo. En este sentido, el éxito se relaciona con la capacidad de organización productiva que tiene la empresa para abastecerse, producir y comercializar en el mercado y cómo esta capacidad se

---

<sup>45</sup> La empresa y el empresario. Colección de temas de administración para microindustrias, NAFINSA, México, 1993.

relaciona a su vez, con los beneficios económicos y sociales que obtienen los grupos al organizarse.

Medir el éxito en una empresa significa alcanzar los beneficios esperados al menor costo social posible. El éxito en cualquier empresa se determina en función del capital invertido, del número de empleos que genera la unidad productiva, del número de horas trabajadas, del nivel de ingresos obtenido, del reparto que se haga de las utilidades y en relación a quiénes beneficia la empresa.

En el caso de la empresa social <sup>46</sup> tenemos que tomar en cuenta estos indicadores para medir el avance y su impacto y preguntarnos, además, ¿cómo entienden las mujeres la rentabilidad de sus empresas?.

Para las mujeres de estas empresas hablar de éxito o rentabilidad implica medirla no sólo en un sentido económico sino también en un sentido de rentabilidad social. La rentabilidad económica en la empresa social de mujeres tiene que ver, en primera instancia, con la posibilidad de que puedan generar ingresos que permita a sus integrantes obtener un salario por el trabajo que

---

"el éxito está determinado por su funcionamiento democrático, por la calidad de sus productos, y/o servicios y por un manejo agresivo de la comunicación para difundir y propagandizar sus productos y actividades" (pág.55)

<sup>46</sup> Dieter Paas, Diego Prieto, Félix Cadena. "La Empresa Social y sus Problemas de Organización." Ed. Frederich.- Naumann CLASEP PRAXIS. 1992.

realizan, pasar del trabajo voluntario y solidario que han realizado por años en sus organizaciones a un trabajo remunerado.

El reto para la empresa social de mujeres, a diferencia de la empresa privada, no es en estos momentos impulsar empresas con grandes utilidades, sino pasar de organizaciones de sobrevivencia a formas de organización empresarial que les permitan, desde el punto de vista económico-social, contar con empresas que aspiren a tener condiciones de seguridad laboral en el más amplio sentido de la palabra.

Rentabilidad, entonces, para las mujeres significa renunciar a la concepción de que estos proyectos son y deberán ser siempre "pobres y marginales" y cambiarla por una concepción de luchar desde los espacios económicos para hacer valer sus derechos de acceso a una vida digna, a la salud, vivienda, permisos y licencias por maternidad, guarderías para sus hijos, etcétera.

Si a partir de la organización y construcción de estas empresas, las mujeres se ganan un reconocimiento distinto, si se transforman relaciones de subordinación y si se renegocia el poder en su familia, comunidad y organización, estaríamos hablando de que estas empresas pueden tener una rentabilidad desde el punto de vista de género.

### 9.3. ¿Cómo entienden las mujeres el éxito en estas empresas?

En las empresas social y de mujeres el riesgo y el éxito tienen connotaciones distintas. El riesgo no sólo se encuentra vinculado al "riesgo de inversión de grandes capitales", sino a la inversión de tiempo que las mujeres hacen con la finalidad de encontrar alternativas colectivas y generar ingresos que permita a las mujeres una forma de vida distinta.

El éxito, por lo tanto, se encuentra íntimamente vinculado a las posibilidades que las mujeres tienen de crecer, de aprender y de capitalizar estos conocimientos en sus empresas para poder mantenerlas vivas en un mercado de libre competencia. Los costos sociales que las mujeres están pagando para mantener y capitalizar sus empresas son muy altos ante la falta de un poder económico y de conocimientos que faciliten el trabajo de las mujeres.

En términos económicos la palabra costo es la suma de gastos que se realiza en la elaboración de un producto; mano de obra, materia prima, desgaste de la maquinaria o equipo y el total de gastos fijos que tiene la empresa. Para las mujeres significa el tiempo de trabajo que destinan a la producción dentro de la empresa. En términos sociales la palabra costo significa lo que las mujeres tienen que dejar de hacer para incorporarse al trabajo. En el caso específico de estas empresas de mujeres es dejar de estar más tiempo con la familia y realizar las actividades domésticas o el cuidado de los hijos durante los tiempos que estaban destinados para ello, para asumirla después de la jornada laboral. Significa también dejar los estudios formales, reducir tiempos libres y de convivencia entre

familiares y amigos. Y por lo tanto hacer crecer la tensión en la relación entre los géneros al subvertir el orden y estereotipos tradicionales.

Las mujeres reconocen que participar en la construcción de una empresa tiene un costo social por que a diferencia de la tradición social su vida gira en torno al trabajo. En estas empresas las mujeres, se toman muy en serio los compromisos y responsabilidades que asumen, ante la necesidad de demostrarse a sí mismas y a los demás, que su trabajo es valioso. Se analizó mucho con las mujeres en los talleres la necesidad de aprender a delegar responsabilidades y de involucrar a otros para que las tomen; lo anterior debido a que las mujeres han sido entrenadas socialmente para cubrir las necesidades de los demás y saber hacerse necesarias para los demás.

Sin embargo, las mismas mujeres hablan de que al participar en estas empresas existe también una utilidad social, ya que al participar en estos proyectos ellas aprenden nuevos conocimientos, nuevas habilidades, crecen como mujeres, se valoran y toman decisiones por ellas mismas. Cambian el concepto de sí mismas y de las demás mujeres.

Las mujeres de estas empresas sociales fundamentalmente con su trabajo, conforman el capital inicial y buscan incrementarlo a través de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que las apoyen, o de donativos de agencias internacionales.

Los financiamientos generalmente son escasos y condicionados debido, entre otras cosas, a que para las instituciones gubernamentales y las crediticias las mujeres impulsan proyectos que no se consideren "estratégicos", desde el punto de vista económico y de la entrada de divisas.

Iniciar sus empresas con pocos recursos, les significó a las mujeres desarrollar todas las actividades que ésta conlleva, es decir, realizan todos los trabajos que la empresa privada contrata de manera especializada. Por ello las mujeres desde el inicio de sus empresas, se enfrentan a la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y contar con recursos que les permita su instalación. Un local, compra de maquinaria, mantenimiento y reparación de su equipo, organización del proceso productivo así como todo lo que significa conocer y poder llegar al Mercado.<sup>47</sup>

Los errores y fallas de estas empresas parecen repetirse en la mayoría de los casos y tienen que ver con: recursos financieros insuficientes, productos sin calidad, mercados muy competidos, desorganización contable, inconsistencia y falta de conocimiento sobre el manejo empresarial.

Además, encontramos que en estas empresas las mujeres se organizan con base en dos formas distintas:

---

"por mercado se entiende el encuentro de la oferta y la demanda respecto de una determinada mercancía o servicio." (pág.18)

<sup>47</sup> Ventas, Colección de temas de Administración para Micro-industrias. NAFINSA México, 1993.

- Las que deciden emprender formas alternativas de generación de ingreso en el mismo espacio donde se lleva a cabo el trabajo doméstico y así combinar las tareas de atención y cuidado de los hijos con el trabajo de la empresa.
- Y las que deciden, desde el principio, separar los espacios y enfrentar las dificultades familiares de salir a trabajar, negociando con la familia, esposo e hijos su condición de mujer trabajadora y su derecho a ausentarse determinadas horas de la familia.

Estas decisiones son fundamentales, marcan el origen y futuro de la empresa. En la primera, las mujeres encuentran mayor dificultad para lograr que las empresas logren una mayor rentabilidad y cuando lo logran el costo social es muy alto. La segunda opción ofrece a las mujeres condiciones más claras para el desarrollo de la empresa.

Para que las empresas de mujeres puedan desarrollarse sobre bases distintas de **mayor rentabilidad y menor costo social**, es indispensable que cuenten con un espacio físico destinado a ese fin, de tal manera que les permita separar el trabajo doméstico del trabajo que se realiza en la empresa y que se haga con tiempos claros, se asuma con mayor especialización, lo que significa dividir el trabajo, organizarlo, asumir responsabilidades y tomar decisiones de manera más clara.

Con las mujeres reflexionamos que cuando realizan el trabajo económico en el mismo espacio que al trabajo doméstico, el desgaste es mayor, ya que siguen asumiendo todo el trabajo del hogar en su totalidad. Sin embargo, cuando

lo hacen fuera del ámbito de la casa los otros miembros de la familia se ven obligados a asumir el trabajo aun cuando la mujer no siempre se libera de la responsabilidad principal, ya que en muchas ocasiones sigue siendo suya, pero su posición de mujer asalariada le da mayores condiciones para seguir negociando día a día esta responsabilidad.

Lo anterior ayudó también a que las mujeres tomen conciencia de que el trabajo en la empresa es diferente al trabajo doméstico. Algo que es frecuente en estas empresas es que muchas veces repiten formas de organización basadas en el trabajo doméstico, en donde todas hacen de todo, se prestan dinero sin reglas claras y sin controles, se hacen cálculos al más o menos de lo que deberá ingresar y de los gastos por realizar. El avanzar en este sentido es indispensable para que las mujeres dejen de trabajar de manera gratuita y doméstica y puedan romper con una práctica histórica de lo que ha significado el trabajo para ellas, cuyos beneficios para las mujeres no son claros. Para lograr esto se concluye que: se requiere de apoyos más decididos en recursos económicos, canales de comercialización y trabajo de capacitación, para la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan brindar un servicios o producir un bien de manera profesional, especializada y eficaz en un ambiente laboral más propicio y saludable para ellas.

Es en este sentido es que hemos aprendido y compartido con las mujeres nuestras preocupaciones y hemos llegado a darnos cuenta que es importante respetar el proceso individual y grupal desde el cuál cada quien se aproxima a una meta común en la que nos sentimos identificadas que es que las empresas

logren ser **Rentables** en el amplio sentido de la palabra y las mujeres están conscientes de que para lograr esto se requiere mayor profesionalismo y voluntades políticas tendientes a disminuir los altos costos sociales que las mujeres están pagando en la lucha por su transformación.

Para las mujeres significa cambiar las condiciones en las que han venido trabajando en los proyectos productivos, convertirlos en empresas y aminorar el costo social que les ha implicado. Pugnar para que en sus empresas existan condiciones elementales para dignificar el trabajo como mujeres que no signifique sólo una carga más, sino un espacio donde el trabajo cobre un sentido más humano; que permita a las mujeres recuperar momentos de descanso, creatividad, de construir relaciones que les permitan ser valoradas, tener un lugar distinto y sentirse más seguras, más capacitadas para poder decidir con más elementos, dejando como ellas dicen "a un lado las angustias y los miedos con los que hemos vivido por años".

Estamos conscientes del reto que significa para estas mujeres en el campo y en la ciudad pasar de las estrategias de sobrevivencia o de autoconsumo a estrategias de desarrollo empresarial. Sabemos que no depende sólo de que ellas transformen una concepción, no es un problema sólo de conciencia, también está determinado por las condiciones del desarrollo local o regional y de las condiciones que las mujeres vayan conquistando para trabajar de otra manera.

Sabemos también que cuando las mujeres se atreven a confiar en ellas mismas y a luchar por que sus proyectos no sean condenados desde el principio

a ser pobres, marginales, no estratégicos, las mujeres están cambiando su destino y significa tener parte del camino recorrido. Un camino hacia el éxito de ellas mismas y sus empresas.

#### **9.4. Intencionalidad y expectativas de las mujeres en sus empresas**

Las organizaciones populares del campo y la ciudad que impulsan la formación de estas empresas les imprimen intencionalidades que podríamos agruparlas a partir de cuatro grandes motivaciones, éstas son:

- ◆ Las empresas que se forman para ofrecer servicios con intención solidaria a la organización,
- ◆ Las empresas en las que la producción de bienes o servicios tiene que ver con dos objetivos; uno, la generación de ingresos y, el otro, reforzar a la organización social o comunitaria.
- ◆ Las empresas vinculadas a la generación de ingresos y a la organización, que además integran a las empresas una perspectiva de género y de transformación de las mujeres.
- ◆ Y, las empresas que surgen de la organización con expectativas además de ser rentables, apoyar la formación de otros proyectos económicos.

Además de esas intencionalidades, las mujeres que trabajan en las empresas tienen expectativas individuales de muy diversa índole:

- ◆ Para algunas representa la oportunidad de salir de su casa y dedicar unas horas del día a trabajar junto a otras mujeres, y poder comunicarse con personas que no sean las de su núcleo familiar.
- ◆ Para otras la necesidad es claramente económica, ya sea por que tienen que contribuir al sostenimiento de la familia como madres o hijas o por que ellas son el principal sostén de su familia.
- ◆ Para algunas representa un espacio de formación que les permitirá capacitarse e integrarse posteriormente al mercado laboral. Son vistos estos proyectos como escuelas de capacitación.
- ◆ Para otras más, es tener un reconocimiento en su comunidad, o frente a su familia y demostrar que son capaces de hacerlo.

Para muchas mujeres estas expectativas están mezcladas, pero para una gran mayoría representa un primer paso a su independencia económica, pensar que al ser ellas las dueñas de su propia empresa, podrán determinar jornadas de trabajo más flexibles que les permitan combinar su responsabilidad familiar con la de la empresa.

Sin embargo, para algunas mujeres que tienen muchos años trabajando con o en estas empresas, se ha convertido en un proyecto de vida en el que aspiran no sólo a tener un ingreso sino a poder construir, empresas autónomas de la organización social, donde las mujeres puedan luchar juntas construyendo

espacios económicos, desde los cuales contribuyan a cambiar las condiciones de discriminación y opresión que viven como mujeres.

Dependiendo de estas intencionalidades y de sus expectativas particulares que existan en cada grupo, las mujeres se organizan, y toman decisiones que les permitirán vincularse al mercado.

Para llegar al mercado las mujeres deberían de tener claro; ¿qué es lo que van a producir?, ¿a quién se lo van a vender? y, ¿a través de qué canales de comercialización lo van a distribuir?.

En algunas empresas privadas los mecanismos que se siguen para tomar estas decisiones son los siguientes:

Para determinar ¿cuál es el producto? se hacen estudios de viabilidad que contemplen ¿cuál es la oferta y la demanda que existe en el mercado? previendo su probabilidad de éxito. Es decir, pretenden asegurar su venta. Estos estudios sirven para prever los riesgos, conocer más con quién se va a competir, el tamaño, calidad y precio de la competencia. Interesa en este estudio, conocer además quiénes serán los posibles proveedores de las materias primas que se requieren para la elaboración de un determinado bien o servicio, las distancias y la forma en que pueden acceder a ellos.

Sin embargo, en estas empresas las mujeres toman decisiones con base en otra lógica y otro tipo de necesidades que ellas tienen enfrente a la hora que se organizan.

El punto de partida no sólo es el mercado. Para decidir qué es lo que se va a producir se combinan dos elementos que tienen que ver con la experiencia de lo que las mujeres han sido entrenadas para poder y saber hacer, los trabajos que generalmente están vinculados al ámbito de la reproducción o a las habilidades desarrolladas en el trabajo doméstico como son: panaderías, hornos de pan, tortillerías, lavanderías, guarderías, etcétera.

Y por otro lado, se toman en cuenta estrategias relacionadas directamente con el mercado. Estas estrategias podríamos diferenciarlas en las que ofertan sus productos a un mercado amplio y, por lo tanto, se enfrentan de manera directa a la competencia. Y las que deciden encontrar mercados más benévolos, directamente vinculados a satisfacer necesidades básicas de sus comunidades. Que las grandes cadenas comerciales a diferencia de las empresas sociales no arriesgarán por considerar que sus clientes no tienen capacidad adquisitiva para consumir el bien o servicio al precio que lo ofertan o por que no les interesa este tipo de consumidor y encuentren otros ámbitos donde realizar sus inversiones. En este punto lo que nos parece importante resaltar es que cuando las empresas entran en relación con el mercado, independientemente de la estrategia que decidan, las expectativas e intencionalidades de la empresa muchas de las veces se ponen en contradicción. Se establece una lucha por encontrar un equilibrio

entre las expectativas y lo que el mercado está o no demandando. Todo ello exige a las empresas y a las mujeres replantearse las expectativas.

Con la finalidad de que lo anterior sea más claro ponemos unos ejemplos que nos ayuden a una mejor comprensión:

Puede ser que el número de mujeres organizadas para iniciar un proyecto productivo es tan grande, que entra en contradicción con el número de empleos que el mercado puede generar para que la empresa resulte rentable.

Existen algunos casos, cuando el mercado es tan irregular, sobre todo en las empresas vinculados a la maquila de prendas de vestir, que en ocasiones obliga a las mujeres a trabajar entre 12 y 14 horas diarias, debido a que los volúmenes de producción son muy altos y el tiempo de entrega es muy corto. Las mujeres aceptan trabajar en estas condiciones por la necesidad de ingresos que tienen.

Existen otras empresas, como la elaboración del pan que enfrentan la competencia con otros panaderos en la región o en la colonia; las mujeres trabajan en las noches para que el pan llegue al mercado caliente y a tiempo para que sus posibilidades de venta sean mayores.

El mercado se convierte en el gran organizador, sobre todo, cuando éste es inseguro y plantea a las mujeres jornadas de trabajo e ingresos inestables. Estas condiciones por las que atraviesan la mayoría de las empresas mientras no

se estabilizan en el mercado, choca con las expectativas iniciales, por las que las mujeres habían decidido participar en las empresas.

Así entonces, algunas mujeres se replantean y cambian su visión y condición ante el trabajo, ya que lo ven como parte de las dificultades y riesgos que implica convertirse en dueñas de su propia empresa. Para algunas "el trabajo no importa" siempre y cuando vean perspectivas en él.

Para otras, esta situación de inestabilidad, significa dejar al grupo. Los motivos de las mujeres que abandonan la empresa están más relacionados con las dificultades que tienen para "enfrentar día a día a la familia", más que por lo que les implica el trabajo que realizan en la empresa. También, por que no pueden mirarse como dueñas de su propia empresa, lo que les significaría renunciar a ser sólo amas de casa y cambiar su condición de mujer.

#### **9.5. Las mujeres, sus estrategias y su relación con el mercado.**

Como hemos mencionado anteriormente la intencionalidad que cada una de las organizaciones imprime a sus empresas es un elemento fundamental para decidir con qué tipo de estrategias las mujeres se vinculan al mercado.

Analizar la problemática del mercado con las mujeres en los talleres fue importante para conocer cómo la situación actual de nuestro país ha determinado la situación de su mercado, también nos interesó conocer sus estrategias a través

de las cuales promueven y comercializan sus productos y compartir los problemas que las afectan.

Con las empresas que trabajamos encontramos que el tamaño de éstas y su impacto en el mercado es muy diverso. Es en el mercado donde se evidencian de manera más clara las expectativas de sus proyectos. A continuación presentamos algunos ejemplos:

**A.** Proyectos de empresas maquiladoras vinculadas a un desarrollo regional en la Frontera Norte de nuestro país, donde la intención fundamental es la generación de empleos. Por ejemplo, existe un proyecto que pretende dar trabajo a 450 mujeres, cuya finalidad sería amortiguar la situación de pobreza que se vive en el campo.

Las maquiladoras se vinculan con el mercado a plazos más largos que van de 3 a 5 años mediante convenios que les aseguren el trabajo y, por tanto, el ingreso económico.

Se pretende que las mujeres en estas empresas, con su trabajo se vayan convirtiendo en accionistas en la medida que vayan pagando el crédito que las instituciones gubernamentales otorgaron y que permite instalar la planta productiva. El interés fundamental de quienes asesoran este proyecto en Coahuila es que las mujeres obtengan utilidades para poder capitalizar la unidad familiar. Es decir, introducir aparatos electrodomésticos que aligeren la carga de trabajo doméstico para las mujeres.

Este tipo de proyectos han sido apoyados con fuertes financiamientos por parte de instancias gubernamentales. Aún cuando el interés político es detener la migración que se da hacia los Estados Unidos.

**B.** La estrategia seguida por algunos proyectos es la de vincularse con el mercado ofreciendo sus productos a programas de gobierno que funcionan a nivel regional o nacional. Pese a la privatización que el gobierno ha hecho de las empresas paraestatales, las mujeres siguen demandando la apertura de canales de comercialización por esta vía. En este caso podríamos decir que sólo un proyecto de los que participan logra vender sus productos a través de la Secretaría de Desarrollo Social quien los adquiere para incluirlos en los desayunos escolares que otorga a niños campesinos en el estado de Oaxaca.

El acento fundamental de este proyecto en Oaxaca es la generación de empleos para asegurar un ingreso a las mujeres que participan en él, con la finalidad de que adquieran un poder económico y así renegociar las relaciones de poder en las que ellas siempre han participado en desventaja, en su familia y la comunidad.

El estado donde se ha desarrollado con mayor éxito esta experiencia es Oaxaca, estado con el mayor número de etnias en el país. Ha permitido a las mujeres indígenas lograr los objetivos que se habían propuesto. Para las mujeres asesoras hay un gran interés por reproducir este tipo de experiencia en otras comunidades de su estado, para beneficiar a otras mujeres que viven en las condiciones de opresión que ellas vivían y que a partir de trabajar en esta

empresa, tienen un lugar en la asamblea forestal de los hombres de su comunidad, y han llegado incluso a hacer préstamos a los hombres, se han ganado un lugar distinto, de respeto y reconocimiento.

C. La estrategia de impulsar proyectos integrales como es el caso de las cocinas populares del Distrito Federal. El mercado prioritario de estas empresas son los miembros que participan en la organización social.

Les llaman proyectos integrales porque cubren todas las etapas del proceso. Las tiendas de abasto popular surten a la cocina, la que a su vez prepara los alimentos para ofrecerles a los miembros de su organización y a los niños del Centro de Desarrollo Infantil. La intención de estos proyectos es reforzar la organización e implementar mecanismos que permitan a estas empresas no aislarse y compartir los avances y las dificultades. Estos proyectos se desarrollan en varias colonias del Distrito Federal. A su vez constituyen redes que impulsan demandas políticas a través de frentes como el Frente por el Derecho a la Alimentación.

D. Existe otro tipo de proyectos para generar empresas que atienden necesidades que consideramos estratégicas para las mujeres. En estas empresas el abasto así como la distribución de productos está diseñado para llegar a un mercado regional; estas empresas son las tortillerías y los molinos de nixtamal en muchas comunidades rurales como: Chihuahua, Guanajuato, Puebla, etc.

La intención al impulsarlos es, por un lado, generar ingresos económicos para quienes trabajan en estas pequeñas empresas y, por el otro, romper con formas tradicionales de como las mujeres han venido preparando la tortilla por generaciones y liberar el tiempo de las mujeres para que trabajen menos y se puedan organizar en otras actividades productivas. <sup>48</sup> (pág.27)

E. Existen otros proyectos como son; funerarias, farmacias o lavanderías ambulantes que surgen para atender demandas del mercado y, por lo general, en sus zonas no tienen competencia. Son proyectos con una estrategia que oferta a la comunidad servicios que serán solicitados y con ellos se prevé éxito e ingresos seguros para las mujeres.

F. Hay otros proyectos que surgen con objetivos similares a los anteriores pero el tipo de producto, la rama industrial o el no haber realizado un estudio de viabilidad los enfrentan de manera más fuerte a la competencia en precio, diseño, calidad, etcétera, tal es el caso de las panaderías, la industrialización del cerdo, artesanías y la costura.

G. En otros casos, la estrategia de mercado tiene que ver más con el autoconsumo familiar. En este rubro ubicamos a pequeños proyectos vinculados, fundamentalmente, a la producción agrícola y ganadera, como el cultivo de

---

<sup>48</sup>. El proceso tradicional en una unidad doméstica para la elaboración de la tortilla -alimento básico en nuestro país- en las comunidades rurales se realiza completamente a mano, esto implica para las mujeres una jornada de trabajo que va de las 4 a.m. a las 11 a.m. Por eso la introducción de molinos de nixtamal -donde se muele el maíz para elaborar la masa para la tortilla- o de las tortillerías. Significa disminución de su trabajo o el ya no tener que hacerlo.

hortalizas, cría de animales domésticos, que funcionan para el autoconsumo, por lo que no existen ingresos en dinero sino que éstos se dan por la producción de bienes o servicios que complementan su economía familiar. Las mujeres que los impulsan se dan cuenta que el trabajo invertido en ellos es muy grande y lo que obtienen a cambio no satisface sus expectativas económicas.

Estos proyectos se encuentran fundamentalmente en el estado de Puebla y algunas colonias del D.F. Actualmente se han replanteado el continuar en esas condiciones de autoconsumo y gratuidad o convertirlos en proyectos económicos más rentables.

H. Por último, existe otro tipo de proyectos que no podemos considerar dentro de la producción de bienes y servicios, sino como formas de organización solidaria en los que participan entre cien y ciento veinte familias para formar un ahorro familiar para la compra de los bienes básicos a menor costo. Estas formas de organización aseguran a la economía familiar campesina una forma permanente de tener acceso a la alimentación, independientemente de si en algún mes del año no recibieran ingresos por sus cosechas.

**En cuanto a la calidad**, en un análisis más detallado que realizamos sobre la calidad, cliente o consumidor, tipo de promoción, competencia y determinación de precio, las empresas de mujeres aportaron lo siguiente:

Algunas de las mujeres en el proceso educativo reconocen por primera vez, la importancia de la calidad de los bienes y servicios que producen; se dan

cuenta que ésta es una de las formas como pueden asegurar su entrada al mercado, pero también señalan se considere la conservación y cuidado del medio ambiente en la selección de la materia prima y la elaboración de sus productos.

Para los bienes y servicios no básicos, como es el caso de las artesanías, aumentar la calidad y crear nuevos diseños, así como la promoción de sus productos, son una exigencia mayor puesto que les da la posibilidad de competir en el mercado, e incluso, acceder a mercados internacionales. Otro aspecto importante a considerar son las innovaciones que el mercado va exigiendo a estas empresas, cómo diseñar sus productos con requerimientos más comerciales. Las mujeres aprendieron que lo importante, en este sentido, es satisfacer el gusto del cliente.

En relación a los obstáculos que las empresas enfrentan, en relación a la calidad se señala el no contar con una capacitación adecuada y continua que les permita aprender más sobre sus procesos productivos. De no suceder son proyectos que van al fracaso.

**El cliente o consumidor.** El mercado de este tipo de empresas está compuesto, en ocasiones, por personas de bajo nivel adquisitivo. Las empresas sacrifican parte de sus utilidades con miras a desplazar el mayor número de servicios o bienes posibles a la población de escasos recursos. En estas empresas el cliente también es diverso; instituciones gubernamentales, compañeros de su misma organización, comunidades cercanas al área donde está instalada la empresa y público en general.

Cuando los clientes son los compañeros de su misma organización, las mujeres aprendieron a darles el trato de cliente y escuchar sus opiniones para mejorar el servicio o bien que brindan.

**En cuanto a la determinación del precio**, las mujeres en estas empresas enfrentan situaciones distintas:

Las que producen o venden artículos básicos, se tienen que ajustar a las políticas de control de precios. Esto requiere que la organización del proceso productivo se establezca de manera muy eficiente para que sus costos sean cubiertos con el precio oficial pactado. Cuando el precio no logra cubrir el costo, las mujeres negocian y pactan con sus comunidades o cliente un aumento, aun cuando sea un producto de precio controlado, sus clientes lo aceptan por que se dan cuenta de que, efectivamente, implica a la empresa pérdidas, además, por la necesidad que ellos tienen del servicio.

Otra situación es cuando el servicio o bien no tiene competencia y no es un producto básico sino que se trata de servicios que la comunidad requiere, como es el caso de las farmacias o funerarias. Los precios se determinan tomando en cuenta el costo del servicio y los clientes a quien va dirigido. Para quienes emprenden una empresa cuando no se tiene competencia las probabilidades de éxito son mayores, el mercado es más benévolo con sus productos o servicios.

Las mujeres plantearon la necesidad de establecer políticas diferenciadas de precio para dar tratamientos distintos a sus clientes, es decir, dar precios más

bajos cuando el cliente son los compañeros de la misma organización o cuando la compra se hace de manera regular y por volumen.

Los aspectos generales que las mujeres señalan como obstáculos y logros en relación al mercado y sus estrategias son los siguientes:

- ✦ Generalmente estas empresas no tienen el apoyo que anteriormente se les daba, debido a que la política actual ha obligado a cerrar canales de comercialización. Pese a la política existente algunas empresas, muy pocas, logran abrirse espacios y parece importante señalar que el asegurar canales de comercialización a través de instituciones gubernamentales ha permitido que las mujeres en sus empresas logren regularizar su producción y estabilizar sus ingresos. Son empresas que llegan a especializarse y producir con buena calidad, a precios bajos y consiguen tener éxito.
- ✦ Para las empresas en cuya estrategia el mercado o clientes son las propias organizaciones, también se logra una cierta estabilidad en su ingreso y su producción. Aun cuando estas empresas se enfrentan a la dificultad de no poder aumentar el precio y, por tanto, sus utilidades son bajas, debido al bajo poder adquisitivo de sus clientes o consumidores. Este tipo de proyecto se ha planteado la necesidad de abrir más su oferta a otra clientela que pueda compensar el sacrificar utilidades para apoyar a su organización.
- ✦ Para los proyectos que enfrentan de manera directa a la competencia, estabilizar su producción, sus ventas, así como sus ingresos es más difícil.

Para competir se requiere mayor promoción de sus productos, estar introduciendo permanentemente innovaciones y hacer mayor propaganda. Este tipo de empresas vive permanentemente con la imposibilidad de mirar hacia adelante ya que tiene que estar resolviendo cotidianamente los problemas que se van presentando. Sin embargo y pese a las dificultades, algunas de ellas tienen años funcionando.

✦ Para todas las empresas de mujeres resultó importante conocer la lógica del mercado de libre competencia y confrontarla con la lógica sobre la cual surgieron las empresas. Esto permitió a las mujeres mirar a sus empresas de otra manera, como por ejemplo llamarles cliente a sus compañeros de organización y reconocer que efectivamente lo son, pues son ellos, cuando compran, los que permiten tener una estabilidad en sus ventas y producción.

Las mujeres se dan cuenta de la necesidad de impulsar desde el principio proyectos más viables y exitosos que puedan reproducirse y apoyar la formación de nuevos proyectos, entendiendo y resaltando las necesidades que los llevan a impulsarlos, pero sin descuidar elementos que permitan potenciarlos. Para todas ellas la necesidad de capacitación y especialización del trabajo es una demanda que está presente.

## 9.6. Figuras legales,<sup>49</sup> financiamientos y créditos para las empresas de mujeres

Las figuras legales y los aspectos fiscales conforman una problemática actual que, en el trabajo educativo, nos pareció importante abordar para que las mujeres conocieran más las características y requerimientos de sus figuras asociativas y analizaran si éstas se adecuan a sus empresas en relación al tipo de obligaciones y derechos que les implica.

También fue necesario conocer qué es lo que las lleva a constituirse legalmente. Fue importante problematizar sobre estos aspectos para que las mujeres tuvieran más elementos y posibilidades de proponer y construir alternativas que ayuden a la consolidación de sus empresas.

Nos dimos cuenta que las mujeres se constituyen legalmente a fin de que, a través de esta cobertura, puedan acceder a créditos o financiamientos para sus proyectos o empresas, así mismo es una forma de asegurar la propiedad de sus bienes.

Cada una de las figuras legales que las empresas asumen, cuenta con un marco jurídico específico que regula su organización y determina sus obligaciones y derechos. En este caso se trabajó en relación a las siguientes leyes:

---

<sup>49</sup> Con la intención de tener mayor claridad respecto a las características, ventajas y desventajas de las figuras legales más usuales de las empresas con que trabajamos, anexamos apartado donde las comentamos de manera general.

*Ley Agraria*, que regula a las Uniones Ejidales, Sociedades de Producción Rural, Uniones de Sociedades de Producción Rural y a las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo.

La *Ley de Sociedades Mercantiles*, que regula a las Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades en Nombre Colectivo, Sociedades de Comandita Simple, Sociedades en Comandita por Acciones y Sociedades en Participación.

*Código Civil*, que regula a Asociaciones y Sociedades.

*Ley General de Sociedades Cooperativas*, que como su nombre lo dice, regula a las cooperativas de consumo y de producción.

*Ley General de Sociedades de Solidaridad Social* que, como su nombre lo indica, regula a este tipo de sociedades.

*Ley general para el Fomento de la Micro Industria* que regula a las microempresas.

Sobre las sociedades rurales se destacaron dos de ellas por considerarlas posibles alternativas para las empresas de mujeres; la Sociedad de Producción Rural y la Unión Agrícola Industrial de la Mujer Campesina (UAIM). Sobre la primera se señala que es la figura tradicional de asociación de la pequeña propiedad en el campo, antes de la nueva Ley Agraria y que ésta permite ahora,

que la Sociedad de Producción Rural se constituya con cualquier productor rural, ya que no se hace distinción entre las personas físicas y las morales.

Con respecto a la UAIM, ha sido la forma tradicional de la organización de la mujer en el campo promovida por la Secretaría de Reforma Agraria; con la nueva Ley Agraria, perdió su ubicación aunque sigue siendo privilegiada por la misma Secretaría como requisito para recibir recursos.

Así mismo, se señalaron algunas generalidades sobre las figuras que corresponden al Código Civil en relación a sus estatutos y órganos de dirección.

En relación a las sociedades civiles, mercantiles y otro tipo de sociedades resaltan cuatro: la Sociedad Civil, la Asociación Civil, la Sociedad de Responsabilidad Limitada y las Sociedades de Solidaridad Social, especificando el número de socios, el objeto social, la formalización, el capital inicial mínimo, la situación fiscal y el marco jurídico.

Anteriormente, la organización social que impulsaba la formación de la empresa servía como su aval para recibir los recursos que se solicitaban. Actualmente, no es posible, porque la política fiscal ha cambiado y exige que cada empresa productiva esté debidamente constituida, independientemente de la organización que la promueva. No hacerlo limita también a la empresa en la posibilidad de ser sujeta de crédito.

Las reformas fiscales impuestas desde 1989 afectaron a gran parte de las figuras asociativas consideradas como "el sector social de la economía", figuras legales por las que optaba un gran número de empresas y organismos sociales al constituirse legalmente. Estas reformas afectan, en lo general, a estos organismos debido a que se le considera como lucrativas y, por lo tanto, deben pagar los mismos impuestos que la empresa privada en general.

Detectamos en las empresas con las que hemos trabajado que existen diferentes situaciones en relación a cómo fueron afectadas, de acuerdo al tipo de figura legal que tenían. Para quienes estaban constituidas antes de 1989 y las que se siguen formando en la actualidad su situación es la siguiente.

**A).- Las Figuras tradicionales** son las ya consideradas dentro del Sector Social de la Economía y **Nuevas figuras**, no por que sean nuevas en la ley sino por que, tradicionalmente, no estaban consideradas dentro del Sector Social.

**B).- Figuras tradicionales no afectadas** como las Cooperativas de Consumo y las Sociedades de Solidaridad Social, son de las que resultaron menos afectadas ante las reformas fiscales, ya que éstas están exentas, hasta hoy, del pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

Las Sociedades de Solidaridad Social son formas asociativas que tiene un gran número de empresas como forma legal, fundamentalmente en el campo.

**C).- Figuras tradicionales afectadas.** En este caso se encuentran las Sociedades Civiles, las Cooperativas de Producción y las Asociaciones Civiles. Estas figuras fueron seriamente afectadas por las reformas a la Miscelánea Fiscal de 1989. Estas asociaciones pasaron a ser consideradas dentro del Título II de la Ley de Impuestos y están sujetas al pago de contribuciones, impuestos y derechos federales y locales establecidos en las leyes, tales como el pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR), el Impuesto al Activo, de las Empresas, el Impuesto Sobre la Adquisición de Inmuebles, Impuesto al Valor Agregado (IVA), según sea el caso. Esta situación, afecta la precaria economía de este tipo de asociaciones ya que son consideradas lucrativas lo que en realidad se constituye en una traba para su funcionamiento.

Otra de las figuras que resultó afectada fue la Unidad Agrícola de la Mujer (UAIM). Las reformas al Artículo 27 Constitucional permite que el ejido, antes propiedad colectiva de la tierra, pueda venderse, enajenarse o usufructuarse. Con ello se afectaba a las UAIM ya que al desaparecer el ejido, desaparece también la obligación de dotar de una parcela de tierra a las mujeres, por lo que ellas han tenido que negociar este derecho a título individual y han emprendido una lucha decidida para hacer valer sus derechos sobre la propiedad de la tierra. Muchos de los proyectos se siguen constituyendo a través de esta figura en los hechos.

**D).- Las nuevas figuras.** Las llamamos nuevas figuras porque no están consideradas como las figuras asociativas tradicionales con base en las cuales los sectores populares venían constituyéndose. Entre éstas se encuentran la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), las mujeres de algunas de las

empresas populares están optando, por esta figura. Al igual que las tradicionales afectadas está sujeta al pago de impuestos.

Se ha optado por ella ante la incertidumbre que presentaron las figuras anteriormente mencionadas. Las mujeres ya no encuentran aspectos que las beneficien y sí muchos obstáculos en cuanto a la falta de claridad en relación a la propiedad, el reparto de utilidades. La Ley les impone trabas como la exigencia para constituirse de un determinado número de socias. Al optar por formas asociativas como es el caso las Sociedades de Responsabilidad Limitada, se espera encontrar en ellas bases más claras que les permitan organizarse.

#### **E).- Sin figura legal**

Lo antes dicho y el exceso de obligaciones que conlleva toda figura legal ha propiciado que algunas empresas no se atrevan a dar el paso de constituirse independientemente de la organización a la que pertenezcan y siguen solicitando a esta sea su aval.

Las mujeres piensan que constituirse legalmente desde el inicio de las actividades, representa un problema para el grupo debido a que todo proyecto social tiene que pasar por una etapa inicial, de prueba, que permita al grupo relacionarse, conocer su proceso productivo y su mercado. Esta etapa inicial es indispensable para que el grupo evalúe si es posible consolidarse como una empresa popular.

De las desventajas y contradicciones encontradas, la dificultad para obtener los créditos y financiamientos, es la mayor para ellas y, a nivel interno, la protección de los bienes colectivos.

#### **F).-Reflexiones sobre el marco legal de las empresas.**

Nos parece importante mostrar el análisis que las mujeres hacen sobre las figuras, nuevas y tradicionales y la razón por la que no se legalizan así como sobre las ventajas y desventajas de cada alternativa.

En la discusión y el análisis señalaban distintas opciones. Algunas ven la necesidad de seguir constituyendo sus empresas a través de las figuras legales tradicionales y pugnar porque éstas no sean tratadas como empresas lucrativas, es decir, luchar por reducir el pago de impuestos.

La amplitud de su objeto social y de las intencionalidades al formarlas, genera alternativas reales de ingreso para mujeres que no tienen la posibilidad de emplearse, ayuda y propicia la organización, la defensa de intereses de una gran mayoría de la población en la obtención de bienes y servicios de los que se carece.

Otro aspecto que se analizó es la necesidad de eliminar las restricciones que la ley impone en relación al tipo y número de trabajadoras socias que componen a la empresa, ya que este es determinado por el tipo de proyecto, rama productiva y mercado con que cuenta la empresa.

Una limitación más se refiere a la imposibilidad de contratar trabajadoras, es decir, gente externa a la sociedad. Aquí se subraya la necesidad de cambiar la concepción de una democracia a ultranza en las empresas sociales y construir las bases de una democracia más real, que tome en cuenta a quienes participan en la construcción de estos proyectos.

Las mujeres piensan que en su interior se tendría que aclarar más el significado de la propiedad colectiva ya que en estas empresas, por lo general, el grupo organizador, no es el mismo que el grupo responsable de sacar adelante a la empresa. Por lo tanto, es necesario precisar quiénes son las dueñas de la empresa y clarificar los fines económicos y sociales que le dieron origen. Cambiar la concepción de que todas somos iguales, sin tomar en cuenta que el trabajo que cada una realiza en la empresa es distinto en tiempo y responsabilidad. Quienes han optado por figuras nuevas, bajo el régimen de Sociedad de Responsabilidad Limitada lo hacen motivadas por las ventajas que encuentran en este tipo de figuras ya que la participación en la empresa se da de manera diferenciada dependiendo del interés y riesgo que cada una quiera o pueda asumir. Existe mayor claridad en la aportación, por lo que da mayor oportunidad a que se vayan dejando de lado raíces y costumbres de las organizaciones sociales en donde se trataba de ser todos iguales.

Otras ventajas son la autonomía respecto del gobierno y autoridades locales y que pueden contar con una mayor agilidad y ahorro de tiempo en los trámites para su constitución. Las mujeres ven que hay una mayor libertad ya que no existe distinción de nacionalidad, sexo y límite en el número de sus socios y

existe la posibilidad de ser accionistas de la empresa, que da mayor claridad a las socias. Dentro de los riesgos está el convertirlas en empresas más patronales en las que, independientemente del trabajo y la responsabilidad "...la que más tenga es la que más derechos goza..." y crear, a la larga, una competencia desleal entre las mujeres.

Otros aspectos que nos parecen importantes son los vinculados a la cultura que el pueblo tiene en relación a las leyes. Existe un gran desconocimiento de lo que implica dar seguimiento a la constitución legal de las empresas; las mujeres, generalmente, desconocen los trámites y obligaciones que conlleva la constitución de su empresa. Por ello, regularizar una asociación de cualquier tipo resulta tan costoso y complicado que se opta mejor por cerrar.

No existe la práctica de poner las cosas por escrito, altas y bajas de socias, permisos, convenios, reglamento interno, etcétera. La cultura es más oral, más informal, los acuerdos son de palabra y, por lo tanto, no válidos ante la ley.

Las leyes y la manera como se han hecho, han propiciado en nuestro pueblo rechazo y temor, en general. Para cambiar esta actitud se requiere de una acción más decidida para conocerlas y generar un clima político en el que las mujeres puedan tener acceso a las leyes, opinar sobre ellas, cuestionarlas, cambiarlas.

## **9.7. Financiamiento y crédito**

Los financiamientos y crédito son motivos fundamentales que llevan a las mujeres a constituirse legalmente, podemos decir que la mayoría de estos recursos los obtienen a través de instancias gubernamentales y no gubernamentales, los recursos son reducidos ya que en la mayoría de los casos no alcanzan para agilizar y facilitar el trabajo con la compra de la maquinaria y el equipo que se requiere. En otras ocasiones son inducidos e impuestos por autoridades locales y son las que determinan su uso sin consulta previa con las comunidades.

En algunas partes del país las políticas de crédito se aplican mal debido a que se otorgan créditos que sólo pueden ser usados para infraestructura y no para la maquinaria. En estos casos afecta a los proyectos cuando su necesidad de inversión requiere elevar la capacidad productiva de las empresas; en otras pasa exactamente lo contrario, sus requerimientos son de infraestructura y los créditos están destinados a la inversión de maquinaria. La aplicación de estas políticas no toma en cuenta la necesidad real de la empresa, por lo tanto no ayudan al desarrollo de las mismas. En otras ocasiones, los créditos están condicionados a que se desarrolle un determinado proyecto sin que la institución les asegure el mercado, obligando muchas veces a las mujeres a llevar a cabo estos proyectos sin contar con la experiencia sobre el proceso productivo y dejándolas a ellas solucionar el problema del mercado. Estos casos son alarmantes ya que los recursos se gastan y las empresas están condenadas al fracaso.

Otra de las políticas que nos parece equivocada, es la de financiar sólo una vez a las pequeñas empresas, es decir, se otorgan créditos por una sola vez. Sabemos bien que para que una empresa pueda consolidarse y crecer, requiere de créditos permanentes lo que significa tener acceso a un banco de crédito de manera permanente y oportuna.

### **9.8. La organización, el ingreso y las relaciones laborales**

¿Qué significa para las mujeres la organización de sus empresas?, ¿por qué las mujeres de las distintas empresas demandan trabajar temas que giran en torno a las relaciones humanas, cómo algo prioritario dentro de sus organizaciones?, ¿qué conflictos viven las mujeres en estos proyectos?, ¿cómo se asume la dirección de estas empresas?.

En el trabajo educativo, que se realizó con las mujeres de las empresas, demandaron en varias ocasiones trabajar el tema de relaciones humanas, ya que consideraban que la problemática de la organización interna se debía a un desconocimiento o mal manejo de las relaciones humanas entre mujeres.

Percibimos de entrada que las relaciones humanas siempre son complejas por la diversidad de personalidades e identidades que se conjuntan y por que en las empresas estas relaciones se identifican explícitamente con el poder, los liderazgos y la dirección.

En el transcurso de este trabajo, también nos dimos cuenta que las mujeres atribuyen a la organización interna todos sus males. Al tratar de explicar o analizar los problemas organizativos, poco se toman en cuenta las múltiples relaciones que la empresa establece con el mercado, la competencia, la legalidad, los financiamientos, etcétera. Que también se establecen relaciones con el afuera, lo que marca sus ritmos, tiempos, ingresos y, por lo tanto, la estabilidad de la empresa.

Cuando se analiza con las mujeres qué es lo que se entiende por organización interna, a ellas las remite a la necesidad de llegar a acuerdos en el trabajo, lograr un fin común y ordenar los recursos para lograrlo.

El llegar a acuerdos y establecer un orden tiene que ver con los propósitos generales y particulares de la empresa, con el establecimiento de políticas que les permitan operar en el aquí y ahora, respondiendo a preguntas claves que se relacionan con ¿qué vamos a hacer?, ¿con cuáles medios lo hacemos?, ¿cuándo lo hacemos? y ¿quién lo hace?. La respuesta a estas preguntas se relaciona directamente con el mercado, por ello decimos que es el organizador principal.

El orden y la organización se establecen, además, en función de las políticas que dicte la empresa, es decir, en función de intereses y expectativas que las mujeres llevan a sus empresas. Estos intereses que las han llevado a organizarse tendrán que llegar a definir cuál es el interés común que las une y en

función de él establecer políticas generales que les permitan llegar a operativizar los acuerdos para orientar sus acciones, ayudando a que la empresa tenga una dirección más clara.

El construir este "interés común" es lo que lleva a muchas de las empresas sociales a los problemas de los que hablan las mujeres en casi todas las organizaciones. Además, a diferencia de la empresa privada donde se contrata la técnica especializada, la empresa social tiene a la organización social, como la escuela que le antecede, y esta escuela no es suficiente. Las mujeres están teniendo que dar un salto cualitativo, que les permita constituir sus empresas sobre bases distintas a las de la organización social.

Los problemas de la organización interna los podemos agrupar en cuatro grandes bloques que se encuentran íntimamente relacionados: el paso de la organización social a una empresarial; las relaciones laborales; el liderazgo y la dirección; el ingreso y sus expectativas.

### **9.9. El paso de la organización social a la empresarial**

En la empresa privada la contratación de personal se hace de manera selectiva, ellas determinan quien ocupará el puesto que se requiere en esto, depende de las características y habilidades que tenga un trabajador/a para realizar una tarea determinada, es decir, seleccionan lo que hay en el mercado. La dirección de la empresa está en manos de la gerencia quien, a su vez, planea

el trabajo que cada uno tiene que realizar según sea su sección o departamento. Esta planeación da a quienes dirigen, una visión de conjunto sobre la empresa.

A las mujeres, el primer problema que se les presenta al iniciar la organización de la empresa, es la falta de conocimientos para hacerlo, ya que como hemos dicho no fueron formadas para ser empresarias. Les cuesta por ello manejar al personal, el dinero y la planeación de las actividades de manera anticipada.

En estas empresas, el personal no se selecciona. Lo que une a las mujeres son las problemáticas comunes que las llevan a organizarse. Y cuando se inicia el proceso productivo, el mismo grupo se selecciona según la disposición que tenga de incorporarse o no al trabajo.

Muchas de ellas tienen que dar el paso de ser líderes sociales o amas de casa a ser empresarias, adentrarse en el conocimiento del proceso productivo y del mercado que les permita dirigir la empresa.

Hacer explícito esto, que las mujeres puedan verbalizarlo y comunicárselo entre ellas mismas, las descargaría de la gran responsabilidad y haría menos difícil la tarea a realizar. Se liberan en el sentido de que se dan la oportunidad de reconocer, ante ellas mismas y las demás, el no saberlo todo y estar en disposición de iniciar un proceso en el que es necesario aprender muchas cosas desconocidas. Este paso es importante para que las mujeres puedan vivirlo como un proceso de aprendizaje y crecimiento personal.

Por lo anterior, las mujeres viven estas empresas como una escuela de capacitación permanente y requieren, además, de espacios que les den elementos nuevos para vivir este tránsito, con menos costos, sufrimientos y angustias.

#### **A).- Las relaciones laborales**

Una demanda que está presente para las mujeres que construyen las empresas sociales y hacen frente a instituciones y organismos que ofrecen la capacitación, es la organización interna en torno a: organización y división del trabajo; regular los conflictos que se dan entre las mujeres, ante ausencias, permisos, incapacidades y otros aspectos relacionados con el género y con los que la empresa demanda de las mujeres: asumir responsabilidades, cargos de dirección y delegar el poder en su representante.

Es poco frecuente examinar qué parte de estos conflictos están relacionados con la falta de prestaciones sociales común a todas las empresas sociales con las que trabajamos. Esta situación somete a las mujeres a un conflicto permanente, obligándolas a ser juez y parte, ya que son ellas mismas las que tienen que decidir sobre los permisos de enfermedades o incapacidades a que tienen derecho las socias.

Las mujeres discuten mucho respecto a establecer reglamentos internos, que les den claridad y construirlos previo a que se presenten los casos y, después, reglamentarlos, evitando así que se tome como algo personal por la socia. No siempre es posible de lograr debido a que las mujeres reglamentan

muchas veces sobre la experiencia, cosas que no habían contemplado previamente. Se dice también que los reglamentos no pueden ser tan rígidos que se vuelvan en contra de ellas mismas.

En el análisis de este punto, nosotras hablamos sobre la necesidad de que las empresas de mujeres deberían de contemplar la incorporación de prestaciones en salud, vivienda, etcétera, como parte del costo de producción que la empresa tiene y encontrar alternativas colectivas para el pago de impuestos que les implica. Asumirlo como un derecho y una de las expectativas a lograr.

Abordar estos problemas de organización interna sin contemplar los elementos externos presentes hace que se le atribuya a la organización interna en sí misma, el fracaso principal de las empresas.

### **B).- La dirección y el liderazgo entre mujeres**

Dirigir las empresas requiere que las mujeres tomen decisiones de manera permanente. La gran mayoría de mujeres con las que trabajamos ha jugado un papel de líder, lugar que se han ganado por la responsabilidad asumida en sus empresas en cuanto a impulsarlas y sacarlas adelante. A las mujeres les da temor reconocerse como líderes de sus organizaciones, aun cuando reconocen que es mejor aceptar los liderazgos a pensar que no existen y negarlos. El liderazgo es poder pero también implica muchas responsabilidades.

En general, en nuestra cultura el papel de líder ha estado casi siempre asociado a liderazgos negativos. Se dice que la palabra líder nos remite al que traiciona, al que manda por encima de los intereses de los demás, al que se corrompe, etcétera. En particular a las mujeres les cuesta mucho relacionarse con el poder y ejercerlo. Para ellas, el espacio de poder ha estado en la casa y éste no ha sido compartido con los demás miembros de la familia para que participen en las diversas labores. En la casa aun cuando muchas veces se asumen todas las tareas, en ocasiones no se crean espacios reales de poder o son muy limitados. También las mujeres en las organizaciones asumen las tareas y puestos de dirección sin tener poder real. A las mujeres les da miedo asumirlo y a los hombres les da miedo que ellas lo asuman.

Es importante cambiar el concepto de líder, asociado sólo a aspectos negativos y esforzarse por integrar los aspectos positivos de éste. Cuando las mujeres llegan a las empresas y tienen que ejercer el poder, se enfrentan a la necesidad de romper con roles culturales con los que muchas veces han sido sometidas y educadas sólo para obedecer quitándoseles la posibilidad de crear, pensar y decidir. Como decía una de las señoras : "...¿cómo quiere que piense si nunca nadie me había motivado a hacerlo?..."

El poder es una de las causas principales de conflicto. Al no haberlo tenido las mujeres históricamente, en las empresas no saben cómo ejercerlo y se cae, en ocasiones, en actitudes autocráticas y destructivas entre ellas.

Las mujeres líderes de estas empresas se exigen mucho para cumplir de la mejor manera con los compromisos que asumen, ellas son las juezes más severas de sí mismas. En este punto la comunicación puede jugar un papel muy importante, compartir esas exigencias con otras mujeres que desempeñan su misma función o están en la misma posición en las empresas, les permitirá reforzar los puntos en que ellas se sienten seguras y desarrollar bases importantes para dirigir. Asimismo, pueden reconocer donde están sus debilidades y encontrar aspectos comunes que las haga permanecer juntas.

Comunicarse con otras mujeres y, entre ellas mismas, permite socializar sus miedos y satisfacciones del trabajo que realizan. Hablar de ello es importante para superar temores y darse ánimo.

### **C).- El ingreso económico y su crecimiento**

Las mujeres que participan en estas empresas reciben un ingreso de entre uno y dos salarios mínimos. Participar en estas empresas les ha significado beneficios económicos que les permiten contar con una fuente de empleo propia y les asegura un ingreso para el mantenimiento de su hogar. La mayoría comparte la responsabilidad del ingreso con su familia; sean hermanos, padres o esposo. Una tercera parte es el sostén principal del hogar y recibe ayuda de otros miembros de la familia; una mínima parte es el único sostén.

Las mujeres enfrentan cotidianamente la necesidad de demostrar a su familia o comunidad, que el trabajo que realizan en sus empresas es un trabajo

que sí les genera ingresos, aun cuando estos ingresos no corresponden, muchas de las veces, al gran esfuerzo que las mujeres realizan para sacarlas adelante. Esto es así sobre todo para las mujeres que toman cargos de responsabilidad en sus empresas.

El salario en estos proyectos sigue siendo en la gran mayoría salarios iguales para todas, aún cuando el esfuerzo y la responsabilidad en el mismo no sea igual para todas las mujeres.

En estas empresas, muchas veces se cae en otros extremos como son el reconocer como trabajo sólo el que está directamente vinculado a la producción, es decir, a la maquina o la atención directa al cliente.

El trabajo de organización, planeación y dirección de la empresa, en ocasiones es poco reconocido y por consiguiente valorado.

Las mujeres tienen que seguir construyendo políticas y caminos que permitan que las relaciones laborales, el salario y las prestaciones sean un hecho y un derecho al interior de sus empresas, y así no retroceder en esta historia, sino avanzar.

## CONCLUSIONES

Darme a la tarea de sistematizar, me permitió construir una propuesta de formación y capacitación para mujeres que trabajan en empresas de distintos tamaños, ramas productivas diversas y dar cuenta que era necesario enriquecerla, tomando en cuenta no sólo el contexto nacional e internacional, sino el específico o regional en que cada una de ellas.

Construir esta propuesta significó para mí tomar en cuenta las necesidades y problemas que están enfrentando las mujeres en la práctica y traducirlos en temáticas concretas, que les brindara nuevos elementos para continuar con la difícil tarea que cada una de ellas tiene bajo su responsabilidad.

Un aspecto interesante fue constatar que cada una de las mujeres que participó, tiene una visión política y una intencionalidad. Esta intención es la que les permite reelaborar el conocimiento aprendido para elegir y decidir cómo y qué es lo que quieren retomar para hacer avanzar a sus organizaciones.

Las distintas mujeres que participaron en la experiencia educativa concluyen de manera puntual que cada una de las temáticas abordadas en los talleres educativos les aportó conocimientos nuevos que las llevan a reflexionar de manera general y en lo concreto; qué significa para ellas hoy la rentabilidad de sus empresas y pensar en estrategias que les permitan incidir políticas sociales que las favorezcan.

Fue importante constatar que a las mujeres les preocupa la rentabilidad y viabilidad de sus empresas, les interesa la modernidad de sus empresas desde una perspectiva distinta a la que el gobierno entiende por modernidad. Para el gobierno desde su prisi3n neoliberal la modernidad se basa en la competencia de nuestro pa3s en una econom3a internacionalizada de libre comercio, y para ellos este modelo de desarrollo se implementa en nuestro pa3s, atrayendo capitales para que inviertan en M3xico, generando m3s empleo y en menor medida, reconvirtiendo la industria para que 3sta pueda competir con los productos extranjeros, elevando calidad y productividad y disminuyendo los costos y precios de los productos. Para llevar a cabo estos planes cambia las leyes para que 3stas se adecuen a las nuevas pol3ticas de desarrollo.

Para las mujeres, los costos sociales de la modernidad han sido altos debido a la gran cantidad de trabajo que les requiere sacar su empresa adelante, este trabajo no siempre se ve compensado o retribuido en t3rminos econ3micos, las ganancias, hasta ahora, han sido m3s en el terreno de lo que estos proyectos les ha permitido desarrollar como mujeres, para muchas es la primera vez que toman decisiones, la primera vez que tienen que aprender a pensar y adem3s pueden expresarlo. La ganancia ha significado para ellas descubrirse como seres independientes y pensantes, que rompe con formas opresivas y establecidas por a3os y les permite valorarse en su nueva dimensi3n. En t3rminos econ3micos la ganancia ha sido m3s bien construir la posibilidad de un empleo y un salario estable a3n cuando se est3 trabajando mucho para lograrlo.

Handwritten notes in the right margin: "C622014" and "2014" written vertically.

Las mujeres que participaron en el proceso educativo, ven la necesidad de construir proyectos económicos sobre estrategias más integrales que contemple las necesidades de empleo y de beneficio social, desarrollando empresas que lleven a sus comunidades los servicios y productos básicos de los que carecen, esto debido a que el gobierno retira los subsidios, recorta el gasto social, cierra canales de comercialización y las posibilidades de tener acceso al empleo, salud y alimentación se complejizan, en concreto, no existen políticas que beneficien a la empresa social ni a las mujeres.

Las mujeres que trabajan sobre la lógica de construir proyectos integrales relacionados entre sí y relacionados con las tareas que ellas hasta hoy han asumido, tareas estratégicas para la vida, como son los comedores populares, lavanderías, tiendas de abasto, centros de desarrollo infantil, farmacias, centros de salud, nutrición. Su preocupación es que éstos sean de carácter colectivo, social y también rentables.

La realidad actual de las empresas de las mujeres que participaron evidencia la variedad de iniciativas y esfuerzos que han realizado, así como la gran cantidad de carencias y necesidades de apoyo. Las mujeres han construido su organización para gestionar recursos y canalizar éstos a sus pequeñas empresas económicas y a sus comunidades o colonias para atender los servicios de los que carecen o para producir bienes en un mercado local, y en menor medida, regional o nacional.

Para las mujeres las nuevas políticas neoliberales y reglas impuestas, vienen a irrumpir de manera violenta el proceso de desarrollo económico en el que las mujeres han venido participando.

Las mujeres de los sectores populares, la situación de modernidad implica un proceso mucho por las condiciones de marginación a la educación, capital, tecnología, y créditos, en la que han vivido históricamente, esto hace que el proceso de construcción de alternativas económicas sea más violento e implique un mayor esfuerzo para ellas.

Los retos que se les presentan a las mujeres además de los económicos tienen que ver con su propia historia de organización y de búsqueda de alternativas de sobrevivencia, para las mujeres significa preguntarse cómo pasar de un trabajo que giraba en torno a demandas de servicio y de beneficio social a impulsar empresas sociales, sobre bases distintas, en las que el ingreso económico, la recuperación de capital, obtener utilidades y su propia autonomía sean el nuevo motor del proyecto de desarrollo.

Estas inquietudes que apuntan a la modernidad de sus empresas, nos han abierto nuevas interrogantes que tiene que ver con: ¿cómo hacer compatibles en las empresas sociales los objetivos económicos?, ¿cómo se vinculan los proyectos económicos de mujeres a la organización más amplia? y ¿qué papel juegan las mujeres en la organización social desde estos espacios?.

Significa entonces emprender un camino que les permita en un proceso de construcción colectiva mirar a las empresas desde una nueva perspectiva. Las nuevas reglas y las nuevas concepciones de dirección, empresa social, el concepto de propiedad y redistribución, así como del sujeto que las impulsa está por construirse.

Se tendrá entonces que definir una nueva estrategia sobre la forma de propiedad, es decir, cómo es que cada una de las mujeres se hace accionista de la empresa social y qué pasa cuando se retira de ella, además hay que definir con mayor claridad cuál es el destino de las utilidades respondiendo a los objetivos económicos y sociales que les dieron origen. Esta situación lleva, en general, a los distintos actores de la sociedad civil organizada; las organizaciones sociales urbanas y rurales, organismos no gubernamentales y al propio gobierno, a plantearse nuevas estrategias que permitan enfrentar los graves problemas de miseria, pobreza y desempleo que existen y afectan a la mayoría de la población.

Lo que las mujeres saben es que la organización ha sido un medio que les ha permitido progresar, crecer y defender sus derechos.

*" Las mujeres tenemos algo más, somos como las serpientes que nos movemos detrás de los hombres, pero lo hacemos detrás porque nos da miedo, ya que confronta mucho. Así, preferimos llamarnos promotoras y no líderes, que es una palabra que da mucho miedo porque se piensa que es algo negativo. El poder no debe servir para hacer cosas en contra de las demás".*

La organización les ha enseñado a trabajar de manera colectiva y organizada. Saben que los grupos con los que trabajan tienen que consolidarse y ser fuertes para salir adelante. Requieren de la capacitación para aprender a manejar sus máquinas y sus empresas, llevar la contabilidad, conocer su proceso productivo y relacionarse con otras mujeres, aprender juntas.

En el proceso educativo vivido aprendieron a elaborar proyectos, informar en sus organizaciones y en sus empresas; apoyar a otras mujeres en lo económico, para que vendan más y obtengan mejores ganancias. Llevan el conocimiento a sus regiones porque saben que hay otras mujeres que lo necesitan y requieren su entusiasmo, apoyo y capacitación y que, aun cuando las mujeres han logrado espacios como estos dentro de la sociedad que les ha implicado vencer temores, falta todavía mucho por hacer.

*" Cuando nos animamos a salir, nos enfrentamos a las contradicciones de la crítica y nuestro trabajo se incrementa. Para las que estamos casadas, la vida se nos complica, no es tan fácil quitarse la piedra de la responsabilidad de la casa. Las mujeres somos responsables, deberían de tomarnos en cuenta en la política".*

El proceso educativo vivido, abre y sensibiliza a las mujeres para participar e incidir en políticas que las beneficien. Para ello concluyen es necesario que: "las mujeres nos unamos como una fuerza de género, que no se nos utilice", además dicen poder llegar a donde queramos, con base al trabajo intenso que han realizado, en donde estén unidas para defender sus derechos, salir adelante conjugando esfuerzos con un propósito y esfuerzo colectivo.

*" Es necesario que podamos lograr tener un poder que ayude y beneficie a las mujeres. Lo que pasa es que a veces somos pocas o participando y luchando sin apoyo económico y político. No se quiere el poder por el poder, se quiere construir proyectos propios de mujeres que nos fortalezcan y hagan crecer".*

## FUENTES CONSULTADAS

ANZIEU, Didier, (Traducc.); "El grupo y el inconsciente", Ed. Biblioteca Nueva, Madrid, 1978.

BARBIERI, Teresita; "Las mujeres y la crisis en América Latina", Ed. ; Lima, Perú, 1992.

BLEGER, José; "Temas de psicología (grupos operativos en la enseñanza)", Ed. Nueva Visión, Argentina, 1971.

GUILLEN, Rosa y RWANT, Verónica; "Ganarse la vida y el respeto"; Ed. Flora Tristán, Perú, 1991.

FAMILIA Y SOCIEDAD, A.C., "La calle", publicación mensual, No. 54, Agosto, Septiembre de 1993.

FERNANDEZ G., Ana María; LORIA, Cecilia; VALENZUELA, Ma. Lourdes; "Para nacer de nuevo, una experiencia de educación popular", GEM, México, D. F., 1991.

FERNANDEZ G. Ana María; MARTINEZ, Guadalupe; SAFA, Cristina; "Memoria del taller: Desarrollo empresarial y rentabilidad de las empresas", Mimeo, GEM, México, Febrero 1994. ✕

FERNANDEZ G. Ana María; MARTINEZ, Guadalupe; SAFA, Cristina; "Memoria del taller: Determinación de costos de producción y precios de venta", Mimeo, GEM, México, Marzo 1993.

FERNANDEZ G. Ana María; MARTINEZ, Guadalupe; SAFA, Cristina; "Memoria del taller II: El Mercado", Mimeo, GEM, Junio 1993.

X FERNANDEZ G. Ana María; MARTINEZ, Guadalupe; SAFA, Cristina; "Memoria del taller: Figuras Legales", Mimeo, GEM, Septiembre 1993.

X FERNANDEZ G. Ana María; MARTINEZ, Guadalupe; SAFA, Cristina; "Memoria del taller: La Organización Interna"; Mimeo, GEM, Noviembre 1993.

KIDD, J.R.; "Cómo aprenden los adultos", Ed. Buenos Aires.

"La empresa y el empresario"; Colección de temas de administración para microindustrias, NAFINSA, México, 1993.

LORIA, Cecilia; "Mujer y pobreza, un escenario común", Mimeo, GEM, México, Septiembre de 1993.

X MONROY, Mario; "Situación económica social y política en México", Mimeo, SIPRO, A.C., México, 1993.

OSWALD, Ursula; "Reconversión, pobreza y perspectivas de las empresas sociales. La empresa social y sus problemas de organización", Ed. CLASEP, PRAXIS, FUNDACION FREDERICH NAUMAN, México, 1992.

SANTOYO, Rafael; "Algunas reflexiones sobre la coordinación de los grupos de aprendizaje", Revista Educativa, No.11, Enero- Febrero de 1981, México.

VARGAS, Virginia; "Mitos y realidades de la Cooperación al desarrollo y las mujeres", documento de trabajo, Noviembre de 1992.

VARIOS AUTORES; "Investigación participativa en América Latina", Antología, CREFAL, México, 1983.

# **ANEXO 1**

## FICHA PERSONAL

1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_
2. Nombre: \_\_\_\_\_
3. Responsabilidad o cargo en la empresa: \_\_\_\_\_
4. Ingreso mensual (Cuántos salarios mínimos) \_\_\_\_\_
5. ¿A qué te dedicabas antes de trabajar en el proyecto?

Hogar \_\_\_\_\_ Obrera \_\_\_\_\_ Empleada \_\_\_\_\_  
Estudiante \_\_\_\_\_ Comerciante \_\_\_\_\_

6. Estado Civil (Soltera o casada) \_\_\_\_\_
7. Escolaridad: \_\_\_\_\_
8. Edad: \_\_\_\_\_
9. Sexo: \_\_\_\_\_
10. Número de hijos \_\_\_\_\_
11. Número de personas que viven en tu casa \_\_\_\_\_
12. ¿Cuántas de estas personas dependen o contribuyen a su sostenimiento? \_\_\_\_\_

13. Tu ingreso representa en la familia:

El sosten principal \_\_\_\_\_  
comparten los gastos familiares \_\_\_\_\_ Con quién \_\_\_\_\_  
Contribuyen al ingreso familiar \_\_\_\_\_ Cuánto \_\_\_\_\_

14. ¿Qué servicios médicos utilizas?

Particular \_\_\_\_ IMSS \_\_\_\_ ISSSTE \_\_\_\_ SSA \_\_\_\_ OTROS \_\_\_\_

15. ¿En que te ha beneficiado el participar en el proyecto económico? \_\_\_\_\_

**INSTRUMENTO No. 1**

**SOBRE LA ORGANIZACION SOCIAL.**

**GRUPO DE EDUCACION POPULAR  
CON MUJERES, A.C.**

**México, D.F., Abril de 1993.**

**I. DATOS GENERALES.**

1. Nombre de la organización: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Dirección: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Teléfono: \_\_\_\_\_

4. Responsable: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Qué forma jurídica tiene la organización?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Año en que se inicia: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles fueron las demandas, formas de lucha y de organización cuando iniciaron? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles eran sus objetivos?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Actualmente ¿cuáles son sus objetivos? Si han existido cambios ¿cuáles han sido las causas de esos cambios?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Cómo están organizados?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Qué programas manejan al interior? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles son sus demandas o necesidades y sus formas de lucha actuales?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Mantienen relación con:

a) el gobierno a través de qué programas e instituciones):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Organizaciones sociales (¿cuáles?) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) Partidos políticos (¿cuáles?) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d) ONG's (¿cuáles?) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

e) Iniciativa Privada \_\_\_\_\_

14. ¿Cuándo y por qué empiezan a promover proyectos económicos?:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Con qué tipo de proyectos empezaron? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Cuál era su objetivo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿Han influido positiva o negativamente este tipo de proyectos al interior de la organización? ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Para qué sirve actualmente a la organización este tipo de proyectos? : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿En que les ha beneficiado?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. ¿Cómo se integra estos proyectos con otros programas de la organización? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos para el desarrollo de estos proyectos en el aspecto:

Económico: \_\_\_\_\_

Político: \_\_\_\_\_

Social: \_\_\_\_\_

Organizativo: \_\_\_\_\_

otros: \_\_\_\_\_

# **ANEXO 2**

## **MARCO JURIDICO Y FISCAL DE LAS EMPRESAS SOCIALES.**

Después de realizar un breve diagnóstico acerca de las organizaciones y empresas asistentes al taller pasamos a las características de las figuras jurídicas, los requisitos para su constitución, el marco jurídico, con la finalidad de conocer y aclarar duda sobre las empresas sociales. Para este punto contamos con el apoyo de la Lic. Ernestina Godoy miembro del Despacho de Orientación y Asesoría Legal, A. C. (DOAL) y de Evelyn Siquín de la Red de Mujeres de UNORCA- Guanajuato .

### **¿Qué es una figura jurídica asociativa?**

"Es una agrupación de personas, que comparte un interés común en beneficio de ellas mismas o de la comunidad y que tienen derechos y obligaciones legales".

Todas las figuras están formadas por contratos, el Art. 9 Constitucional habla sobre el derecho a la asociación.

Nosotros como persona físicas tenemos atributos; nombre, domicilio, patrimonio que se compone de lo que tenemos , un estado civil y nuestra capacidad. La capacidad la adquirimos desde que nacemos y al nacer adquirimos derechos .

Las personas morales tienen mas o menos los mismos atributos; nombre "La flor de cacao", un domicilio, patrimonio, estado civil, tiene capacidad de contratarse, y esa capacidad la determina el objeto social, ya que está limitada a éste; finalmente están reguladas por muchas leyes.

### **¿Qué es el marco jurídico?**

Cada una de las figuras jurídicas que vimos en el taller tiene un marco jurídico, es decir, pertenece a una ley que las rige.

La Asociación civil y la sociedad civil están contenidas en el Código civil.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada esta delimitada por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

La Sociedad de Solidaridad Social es una de las pocas figuras jurídicas que cuenta con su propia ley, Ley General de Sociedades de Solidaridad Social, es decir, en su marco jurídico no se encuentran otro tipo de figuras legales como en los casos anteriores.

Hasta el año de 1993 la UAIM, Unidad Agrícola Industrial de la Mujer estaba inculidad en la Ley Agraria, pero debido a las reformas al Art. 27 Constitucional en las que se desaparece al Ejido, indirectamente se afecta a la UAIM ya que esta figura jurídica depende de la donación que dé el Ejido a las mujeres, por otra parte ya no aparece dentro de la Ley Agraria. Sin embargo se informó que la Secretaría de la Reforma Agraria es la institución que da registro, asesoría y créditos a esta figura y las mujeres en el campo se siguen constituyendo con base a esta figura.

## **CARACTERÍSTICAS DE ALGUNAS FIGURAS ASOCIATIVAS**

### **ASOCIACIÓN CIVIL**

#### **DEFINICIÓN:**

Asociación de individuos que convienen en reunirse de manera que no sea enteramente transitoria para realizar un fin común que no está prohibido por la Ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.

#### **NORMATIVIDAD:**

- Código Civil, artículos 2670 a 2687
- Acta Constitutiva
- Estatutos

#### **CONSTITUCIÓN:**

Se requiere permiso previo de la Secretaría de Relaciones Exteriores. El Acta Constitutiva y los Estatutos se protocolizan ante un notario público y se inscriben en el Registro Público de la Propiedad.

#### **OBJETO SOCIAL:**

Se define el que se pretenda realizar, que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter lucrativo. Por ejemplo: Estancias infantiles, Centros de apoyo a la mujer, centros de salud.

#### **SOCIOS:**

Se requieren dos o más personas. Cada socio tiene un voto. La calidad de socio es intransferible. Se deja de ser socio por renuncia, muerte y exclusión. Los socios que se separen pierden todo derecho al haber social.

**ESTRUCTURA:**

La Asamblea General es la máxima autoridad, sus decisiones son por mayoría de votos. La estructura se puede armar de acuerdo a las necesidades de cada grupo, aunque siempre debe haber un representante legal, un secretario y un tesorero.

**LIBROS:**

De Asambleas Generales. De Mesa Directiva o su equivalente. De las comisiones. Los contables.

**CAPITAL:**

No se requiere un mínimo para formarla. El capital social se genera por cuotas de los socio o por donativos.

**OBLIGACIONES FISCALES:**

-Son sujetos del Impuesto sobre la Renta a excepción de las que se dediquen a la enseñanza con autorización de la Secretaría de Educación Pública, las que tengan fines científicos, políticos, religiosos, culturales, deportivos, tecnológicos, las que su objeto sea administrar fondos o cajas de ahorro, las que otorguen becas y tengan autorización para recibir donativos que además se dediquen: **a)** la atención a personas que por sus carencias socio-económicas o que por problemas de invalidez, se vean impedidas para satisfacer sus requerimientos básicos de subsistencia y desarrollo; **b)** la atención en establecimientos especializados a menores y a ancianos en estado de abandono o desamparo e inválidos; **c)** la readaptación social de personas que han llevado a cabo conductas ilícitas; o **d)** la rehabilitación de farmacodependientes de escasos recursos. -Son sujetos del Impuesto al Activo (exentas las que no pagan Impuesto sobre la Renta).

**DISOLUCIÓN:**

Por consentimiento de la Asamblea G. Por haber concluido el término. Por haber conseguido totalmente el objeto social para el que fue creada. Por imposibilidad para realizar el objeto social. Por resolución judicial.

**LIQUIDACIÓN:**

Los bienes se aplicarán de acuerdo a lo que determinen los estatutos. Si los estatutos son omisos, se aplicarán.

**FUSIÓN:**

No existe. Sin embargo, las A.C. pueden formar Asociaciones.

**ESCISIÓN:**

No existe.

**OBSERVACIONES:**

Es la figura asociativa más utilizada por las Organizaciones No Gubernamentales. Existe un movimiento muy fuerte para que las A.C. que realizan un trabajo de promoción y desarrollo, tengan un adecuado tratamiento fiscal (exención) y un fomento a su actividad. No es adecuada para quienes realizan actividades comerciales. Algunos de sus actos (como cambio de representantes, modificación de estatutos, etc.) tienen que ser protocolizados ante Notario, lo que resulta costoso. Sin embargo su funcionamiento interno es libre y su regularización puede hacerse en una sola asamblea, sin intervención de ninguna autoridad.

<b>SOCIEDAD CIVIL</b>
---------------------------

**DEFINICIÓN:**

Asociación de individuos que se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

**NORMATIVIDAD:**

- Código Civil
- Acta Constitutiva
- Estatutos

**CONSTITUCIÓN:**

Se requiere permiso previo de la Secretaría de Relaciones Exteriores. El Acta Constitutiva y los Estatutos se protocolizan ante notario público y se inscriben en el Registro Público de la Propiedad en la Sección de Sociedades Civiles.

**OBJETO SOCIAL:**

Se define el que se pretende realizar pero no debe ser para especulación comercial. Es adecuada para los prestadores de servicios. Por ejemplo: Despachos de abogados, consultorios médicos, redes de comunicación electrónica, etc.

**SOCIOS:**

Se requieren dos o más personas físicas. Los votos son computados en relación con las cantidades aportadas. La responsabilidad de socios administradores es ilimitada y solidaria, los demás salvo pacto en contrario, solo con su aportación. La calidad de socio se pierde por separación voluntaria (venta de su parte social), por muerte y por exclusión.

**ESTRUCTURA:**

La Asamblea de Socios es el órgano supremo. La administración se puede conferir a uno o más asociados. Hay cierta libertad para adaptar la estructura a las necesidades de los grupos.

**LIBROS:**

De Asamblea Generales. De Mesa Directiva o su equivalente. De las comisiones. Los contables.

**CAPITAL:**

Se requiere capital para formarla, pero no se establece mínimo. Cada socio está obligado a cubrir su aportación, ya sea en dinero u otros bienes o en su industria.

**OBLIGACIONES FISCALES:**

Las obligaciones fiscales son iguales que las de la Asociación Civil.

**DISOLUCIÓN:**

Por consentimiento unánime de los socios. Por haberse cumplido el término. Por haberse realizado completamente el fin social. Por imposibilidad de realizar el fin social. Por muerte o incapacidad de uno de los socios que tenga responsabilidad ilimitada salvo pacto en contrario en el contrato social. Por muerte del socio industrial (si la industria dio nacimiento a la sociedad). Por renuncia de uno de los socios, si la duración es indeterminada y los otros socios no desean continuar. Por resolución judicial.

**LIQUIDACIÓN:**

La liquidación debe hacerse entre todos los socios, a no ser que convengan en nombrar liquidadores. Se pagan las deudas y se devuelve a cada socio su aportación inicial, si quedan bienes se repartirán entre los socios de la forma convenida, si no hay convenio se repartirán en proporción a sus aportaciones iniciales, si hay pérdidas se sigue el mismo procedimiento.

**FUSIÓN:**

No existe.

**ESCISIÓN:**

No existe.

**OBSERVACIONES:**

El contrato social sólo puede modificarse por decisión unánime de los socios.

## SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

### **DEFINICIÓN:**

Es una sociedad mercantil, que se constituye entre socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador.

### **NORMATIVIDAD:**

Ley General de Sociedades Mercantiles. Estatutos-Contrato Social.

### **CONSTITUCIÓN:**

Permiso de la S.R.E. para utilizar un nombre o razón social y comprometerse a incluir a sus estatutos la cláusula de extranjería. Sus estatutos se protocolizan ante Notario Público. Se inscriben en el registro Público del Comercio. Se dan de alta en la S.H.C.P.

### **OBJETO SOCIAL:**

Se define por los socios el que se pretendía realizar. Se trata de un tipo social propio para empresas medianas y pequeñas, es un tipo elástico en el sentido de que podrá organizarse según las necesidades concretas de la empresa. Desde luego se pueden realizar actividades lucrativas.

### **SOCIOS:**

La sociedad no puede tener más de 50 socios. Cada socio tiene una parte social. Tiene un voto para cada mil pesos de su aportación o múltiplo que se determine en el contrato social. La calidad de socio se pierde por separación voluntaria (vender su parte social), exclusión y muerte.

### **ESTRUCTURA:**

La asamblea de socios es el órgano supremo, sus decisiones son válidas por mayoría de votos de los socios que representa por lo menos la mitad del capital social. La administración corresponde a uno o varios gerentes, que pueden ser o no socios. El Consejo de vigilancia, vigila la actuación de la gerencia.

### **LIBROS:**

De registro de socios. De registro de capital. De asamblea de socios. Los contables.

### **CAPITAL:**

Puede constituirse como de capital variable. No debe ser inferior a N\$3,000.00 (TRES MIL NUEVOS PESOS). Se puede exhibir sólo la mitad en el acto constitutivo. Cada socio no tendrá más de una parte social. Las partes sociales pueden ser de valor y categoría desiguales, son cedibles en el consentimiento de

socios que representan la mayoría del capital social. Los socios tienen derecho de tanto para la cesión de partes sociales en favor de persona extraña. Las partes sociales se pueden transmitir por herencia. Deben constituir un fondo de reserva.

### **OBLIGACIONES FISCALES.**

Son contribuyentes del Impuesto sobre la Renta y por lo tanto del Impuesto al Activo. Están exentas las que se dediquen **EXCLUSIVAMENTE** a actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras, siempre que no excedan en el ejercicio de 20 veces el salario mínimo elevado al año por cada socio, pero esto no debe exceder de 200 veces salario mínimo elevado al año; por los ingresos excedentes pagarán esos impuestos pero podrán deducirlos hasta en un 50%, dependiendo de sus actividades (comercialización, industrialización) en términos del artículo 13 de la LISR. Estas sociedades pueden adoptar el régimen simplificado de las personas morales (título II-A de LISR) . Las que se dediquen **EXCLUSIVAMENTE** a la edición de libros pueden reducir el I.S.R. en un 50%. Cuando no se dediquen exclusivamente a esta actividad, la reducción la puede hacer sobre el monto del impuesto que corresponde a los ingresos por la edición de libros. (SE ENTIENDE POR EXCLUSIVAMENTE CUANDO LOS INGRESOS POR DICHAS ACTIVIDADES REPRESENTAN CUANDO MENOS EL 90% DE SUS INGRESOS TOTALES).

### **DISOLUCIÓN:**

Por términos del plazo fijado. Por imposibilidad de continuar realizando el objeto social o por quedar consumnado. Por acuerdo de los socios de acuerdo a sus estatutos y la ley. Porque el número de socios es menor al establecido por la ley. Por la pérdida de las 2/3 partes del capital. **LA DISOLUCIÓN DEBE INSCRIBIRSE EN EL REGISTRO PÚBLICO DEL COMERCIO.**

### **FUSIÓN:**

Se decide por cada sociedad fusionante. Se inscribe en el Registro Público de Comercio. Se publica en el Diario Oficial. Debe publicarse el último balance de cada sociedad fusionante. La fusión tiene efecto 3 meses después de la inscripción en RPC. Los acreedores tienen el derecho de oposición. Puede dar lugar a una Sociedad distinta de las fusionantes.

### **ESCISIÓN:**

Se da cuando una sociedad llamada escidente decide extinguirse o aportar en bloque parte de su capital social, su activo y pasivo a otra sociedad de nueva creación. Sólo podrá acordarse por resolución de asamblea de accionistas. La resolución de decisión puede protocolizarse ante el Notario Público e inscribirse en el Reg. Púb. del Com.; publicarse en el diario oficial y en el periódico de mayor circulación en el lugar.

**OBSERVACIONES:**

Al ser una sociedad mercantil está sujeta a todas las obligaciones fiscales y contables propias de su naturaleza, a excepción de las que se dediquen exclusivamente a actividades agrícolas, silvícolas, pesqueras o a la edición de libros, que tienen las exenciones, reducciones y ventajas en contabilidad ya mencionadas. El funcionamiento interno es bastante libre y puede organizarse con preponderancia de aspectos capitalistas o preponderancia de aspectos personalistas, es decir como sociedad de personas o sociedad de capital. La legalización de sus actos es costosa, ya que la mayoría de ellos deben ser protocolizados ante Notario Público, inscritos en Registro Público del Comercio y publicados en Diarios Oficiales y periódicos de mayor circulación.

<b>SOCIEDAD ANÓNIMA</b>
-------------------------

**DEFINICIÓN:**

Es una persona moral que existe bajo una denominación y está compuesta exclusivamente por socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

**NORMATIVIDAD:**

Artículos 87 al 206 de la Ley General de las Sociedades Mercantiles, Estatutos, Contrato Social.

**CONSTITUCIÓN:**

Permiso de la S.R.E. para utilizar una denominación y comprometerse a incluir la cláusula de extranjería en sus estatutos. Se puede constituir por comparecencia ante Notario de los socios. O por suscripción pública. En ambos casos sus estatutos se protocolizan ante Notario. Se inscriben en el Registro Público del Comercio. Se inscriben en la S.H.C.P.

**OBJETO SOCIAL:**

Se define por los socios el que se pretenda realizar, es la figura legal clásica para realizar actividades mercantiles.

**SOCIOS:**

Dos socios mínimo. Tiene un voto por cada acción. La responsabilidad de los socios se limita al pago de sus acciones.

**ESTRUCTURA:**

La Asamblea General de accionista es el órgano supremo, sus decisiones son válidas por mayoría de votos de los socios que representen por lo menos la mitad del capital. La administración de la sociedad estará a cargo de uno o varios mandatarios, pueden o no ser socios. Si son o más mandatarios, constituyen el consejo de administración. Gerentes especiales.

**LIBROS:**

De registro de acciones. De actas de asambleas generales. Los contables.

**CAPITAL:**

Pueden constituirse como de capital variable. Se requiere un mínimo de N\$50,000.00. El capital se representa en acciones. Las acciones son nominativas y circulan mediante endoso. Debe exhibirse por lo menos el 20% del valor de cada acción o íntegramente según el caso.

**OBLIGACIONES FISCALES:**

Las obligaciones fiscales son igual que las de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

**DISOLUCIÓN:**

Para la disolución se aplica lo mismo que para la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

**FUSIÓN:**

Se sigue el mismo procedimiento que para las Sociedades de Responsabilidad Limitada.

**ESCISIÓN:**

Se sigue el mismo procedimiento que para las Sociedades de Responsabilidad Limitada.

**OBSERVACIONES:**

La limitación de la responsabilidad de los socios explica la amplia difusión de la S.A. en el mundo capitalista. La falta total de control y vigilancia por las autoridades ha conducido a desplazar casi totalmente a las sociedades personales, y de responsabilidad ilimitada de todos o de algunos socios.

**SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL****DEFINICIÓN:**

Son personas morales que se constituyen con la unión de productores rurales cuya responsabilidad puede ser limitada, ilimitada o suplementada con el fin de realizar actividades no prohibidas por la ley.

**NORMATIVIDAD:**

Artículos: 108, 109, 111 y 112 de la Ley Agraria Estatutos y Reglamentos Internos.

**CONSTITUCIÓN:**

Permiso de la S.R.E. para utilizar la razón social e incluir la cláusula de extranjería: Protocolización ante un federatario Público. Inscribirla en el Registro Ag. Nal. y en el Registro Público del Comercio. Registro en la S.H.C.P.

**OBJETO SOCIAL:**

Coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley. Esta sociedad no limita su participación a actividades agropecuarias, forestales y agroindustriales, puede mencionar en actividades como el turismo, a la explotación de minerales, etc.

**SOCIOS:**

Mínimo de productores rurales ya sean físicas o morales pueden ser ejidatarios, comuneros, colonos, pequeños propietarios. Los derechos de los socios son transmisibles con el consentimiento de la Asamblea y si tiene obligación con alguna institución se requerirá de la autorización de ésta.

**ESTRUCTURA:**

Asamblea General del organo Máximo. Consejo de Administración. Consejo de vigilancia.

**LIBROS:**

De asambleas generales. De actos del consejo de administración. De actos del consejo de vigilancia. Contables.

**CAPITAL:**

El inicial se integrará con aportación de socios. Si la sociedad es de responsabilidad limitada no se requiere de aportación inicial. Si es de responsabilidad ilimitada: 700 veces al salario mínimo diario del Distrito Federal. Si es de responsabilidad suplementada: 350 VSM. En estatutos deben establecerse normas para fondos, reservas, reparto de utilidades, ejercicios y balances.

**OBLIGACIONES FISCALES:**

Las obligaciones fiscales son iguales a las de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

**DISOLUCIÓN:**

Al no existir disposición expresa en la Ley Agraria se aplica supletoriamente lo relativo en la Ley General de Sociedades Mercantiles, por lo tanto se aplica lo establecido para la S. de R.L.

**LIQUIDACIÓN:**

Al no existir disposición expresa en la Ley Agraria se aplica supletoriamente lo relativo en la Ley General de Sociedades Mercantiles, por lo tanto se aplica lo establecido para la S.de R.L.

**FUSIÓN:**

Dos o más Sociedades de Producción Rural forman las Uniones de Sociedades de Producción Rural, con personalidad jurídica propia.

**ESCISIÓN:**

No existe expresamente, pero puede inferirse que las uniones de las Sociedades de Producción Rural pueden deshacerse sin que los asociados pierdan su personalidad jurídica.

**OBSERVACIONES:**

Es la única sociedad rural que permite la participación individual de todo tipo de productores rurales ejidatarios, comuneros, colonos, pequeños propietarios, por ser una de las formas organizativas básicas para la producción agropecuaria. La condición de que los derechos de los socios son transmitidos con el consentimiento de la asamblea, marca una gran diferencia con las sociedades anónimas en que no se necesita consentimiento de nadie. La Ley Agraria deja muchas lagunas en lo relativo al funcionamiento de las sociedades rurales por los estatutos deben ser muy abundantes y específicos en lo relativo a objetivos, capital, admisión, separación y exclusión de socios, funcionamiento y normas para su disolución y liquidación.

<b>SOCIEDAD DE SOLIDARIDAD SOCIAL</b>
---

**DEFINICIÓN:**

Son personas morales integradas por grupos de personas físicas de nacionalidad mexicana que forman con sus aportaciones un patrimonio de carácter colectivo y que destinen una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social y que podrán realizar actividades mercantiles.

**NORMATIVIDAD:**

- Ley de Sociedades de Solidaridad Social.
- Bases constitutivas y reglamentos internos.

**CONSTITUCIÓN:**

Permiso de la S.R.E. para utilizar una denominación. Acta y bases constitutivas previa certificación de firmas, son autorizadas por la S.R.A., tratándose de

industrias rurales o por la S.T.P.S. en los demás casos. Se inscriben en el Reg. Ag. Nal. o en la S.T.P.S. Se dan de alta en la S.H.C.P.

**OBJETO SOCIAL:**

La ley establece: La creación de fuentes de trabajo. La práctica de medidas que tiendan a la conservación y mejoramiento de la ecología. La explotación de recursos naturales. La producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios que sean necesarios. La educación de los socios y de sus familiares en la práctica de la solidaridad social, la afirmación de los valores cívicos nacionales, la defensa de la independencia política, cultural y económica del país y el incremento de las medidas que tiendan a elevar el nivel de vida de los miembros de la comunidad.

**SOCIOS:**

Se requieren 15 personas físicas mínimo deben ser mexicanas, en especial: ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas y personas que tengan derecho al trabajo. Cada socio tiene un certificado que no puede vender, ceder o gravar, lo puede heredar (hijos, cónyuge o concubina/o). Cada socio tiene un voto en las Asambleas. La calidad de socio se pierde por renuncia, muerte y exclusión.

**ESTRUCTURA:**

La Asamblea General es la autoridad máxima. El Comité ejecutivo se encarga de la administración de la sociedad. El Comité Financiero y de Vigilancia encargado de la vigilancia de los intereses patrimoniales de la sociedad. La comisión de educación encargada de elevar el nivel educativo de los socios.

**LIBROS:**

De registro de socios. De asambleas generales. Del comité de contabilidad e inventarios. Los que se consideren necesarios.

**CAPITAL:**

No se requiere un mínimo para formar el patrimonio social. Se integra inicialmente con las aportaciones de cualquier naturaleza que efectúen los socios, se representa en un certificado por cada socio. El patrimonio queda afectado en forma irrevocable a los fines sociales. Deben constituir un fondo de solidaridad social.

**OBLIGACIONES FISCALES:**

Las obligaciones fiscales son similares a las de la S. de R.L. ya que no se encuentran en el listado de Personas Morales no contribuyentes. Sin embargo:  
- Su Ley establece la obligación del Ejecutivo Federal y sus dependencias, de otorgar mediante disposiciones de carácter particular, estímulos, franquicias o subsidios para su eficaz funcionamiento; con lo que es factible que puedan ser exentas del pago de impuestos. - También por disposición particular pueden estar exentas del régimen del Seguro Social obligatorio.

### **DISOLUCIÓN:**

Por revocación de la autorización de funcionamiento, que se puede dar por:

- a) Decisión de los socios.
- b) Término del plazo fijado.
- c) Imposibilidad de continuar realizando el objeto social.
- d) Que el número de socios sea inferior al exigido por la ley.
- e) Los casos que impliquen inobservancia grave en lo dispuesto en la ley o en las bases constitutivas.

### **LIQUIDACIÓN:**

Revocada la autorización de funcionamiento, se inicia el procedimiento:

- a) La Secretaría respectiva integra un comité liquidador, compuesto de tres miembros: un representante de la sociedad, uno de los acreedores y uno de la Secretaría.
- b) Pagadas las deudas sociales, la distribución del remanente de los pasivos se hace en proporción a la aportación de cualquier especie de cada socio.
- c) El activo del patrimonio y el fondo de solidaridad social queda a disposición de la Secretaría competente que lo debe aplicar a otra sociedad similar u otorgarlo a beneficencia pública.

**SE INSCRIBE EN EL REGISTRO NACIONAL DE LA SECRETARÍA COMPETENTE.**

### **FUSIÓN:**

No existe. Para la defensa de sus intereses podrán organizarse en Federaciones Estatales y éstas a su vez formar la Confederación Nacional de S.S.S.

### **ESCISIÓN:**

No existe.

### **OBSERVACIONES:**

Son consideradas agrupaciones de cooperación comunitaria, formadas por núcleos de población que se encuentran al margen del desarrollo del país a los cuales es preciso otorgarles atención especial a fin de auxiliarlos en sus necesidades. Trabajan con la colaboración comunitaria, su sostenimiento se obtiene en parte con el trabajo colectivo y la obligación genérica de participar en la producción agrícola o la fabricación de artículos artesanales que después se venden. Existe la obligación del Ejecutivo Federal y sus dependencias de otorgar mediante disposiciones de carácter concreto, estímulos, franquicias o subsidios para su eficaz funcionamiento. Las autoridades y organismos creados por la federación para la promoción y fomento de la industrialización, transformación; tiene la obligación de asesorar gratuitamente a las S.S.S. cuando éstas lo requieran. Por la ley tiene preferencia para el otorgamiento de crédito de las Instituciones de crédito una de las desventajas es que las autoridades tienen intervención directa en su funcionamiento interno.

## LA UNIDAD AGRICOLA INDUSTRIAL DE LA MUJER (UAIM).

### Antecedentes.

La UAIM ha sido la figura tradicional privilegiada del sector público para la mujer, era la única figura asociativa de la mujer reconocida por la ley hasta antes de las reformas la Art. 27.

Anterior a la existencia de la UAIM la parcela de la mujer campesina se atribuía a cualquier compañero, en caso de que las mujeres no se hubieran organizado.

Esta figura asociativa era la tradicional en la Ley de Reforma Agraria anterior a la Reforma del Art. 27 y la Nueva Ley Agraria, por la organización de la mujer.

La ventaja era que estaba explícitamente prevista, es decir tenía reconocimiento jurídico como sujeto de crédito y personalidad para muchas gestiones.

La desventaja era que su funcionamiento estaba supeditado a las instituciones, concretamente a la Secretaría de la Reforma Agraria y BANRURAL.

Ahora existe una situación ambigua a nivel legal porque lo único que está previsto para la organización de la mujer es el Art. 71 que dice:

"La asamblea PODRA reservar igualmente una superficie EN LA EXTENSION QUE DETERMINE localizada de preferencia en las mejores tierras colindantes con la zona de urbanización, que será destinada al establecimiento de una granja agropecuaria o de industrias rurales aprovechadas por las mujeres mayores de 16 años del núcleo de población. En esta unidad se podrán integrar instalaciones destinadas específicamente al servicio y protección de la mujer campesina."

Sin embargo un principio legal es que mientras la ley no dice textualmente que se elimina algo, este sigue siendo vigente, por lo tanto como no se explicita la desaparición de la UAIM como figura asociativa de la mujer, podemos considerar que esta existe y la podemos utilizar de acuerdo con nuestros intereses.

## Características.

**SOCIAS**  
15 mujeres mínimo, mayores de 16 años que no sean ejidatarias; pueden ser pobladoras avencidada.

**OBJETIVOS**  
- Actividades de servicio o productivas.  
- Creación de fuentes de ingreso, trabajo, capacitación de las socias.  
- Incremento del nivel de vida de la organización y la comunidad.

**CONSTITUCIÓN**  
a) Convocatoria a Asamblea constitutiva formada por un comité provisional.  
b) Realización de la Asamblea en presencia de un fedatario (delegado ejidal, presidente, etc.)  
c) Alta en la SHCP (excenta de pagar impuestos, sólo presentar declaración informativa anual)  
d) Inscripción en el RAN.

- RAN = Registro Agrario Nacional.
- Cuando se realiza la Asambleas se nombra la mesa de la UAIM y se decide con qué aportación se inicia.

## CAPITAL REQUERIDO

En los estatutos los socios se ponen de acuerdo sobre el capital.

## ORGANIZACIÓN FORMAL

### ASAMBLEA GENERAL DE SOCIAS

Consejo de Admon.

Consejo de Vigilancia

1 Presidenta

1 Presidenta

1 Secretaria

1 Secretaria

1 Vocal

1 Vocal

Suplentes

Suplentes

En total deben estar formados por seis mujeres.

## Controles administrativos de la UAIM

- a) de la UAIM:
- 1 libreta de acuerdos que lleva la Secretaria para las reuniones de socias, firmado por las mismas.
  - 1 libreta de cooperaciones que lleva la tesorera y un block de recibos.

- b) de la empresa:** 1 diario de ingresos y egresos de caja  
1 diario de ventas  
1 registro de cooperaciones  
1 nómina con los días trabajados por socia en todo el año  
1 inventario si se puede mensual y si no mínimo anual.  
1 libreta u hojas donde se pegan los comprobantes.

¿Por qué es necesario todo esto?

Nos evita muchos problemas internos-organizativos y cuando tengamos que realizar nuestra declaración informativa a la SHCP tendremos todo en orden.