

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud
Maestría en Desarrollo Humano



**LA CAPACIDAD DE AGENCIA EN MUJERES EMPRESARIAS
COMO PROMOTORA DE SU POTENCIAL HUMANO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO**

PRESENTA: SILVIA LIÑÁN TREVIÑO

TUTORA: DRA. LETICIA MADERA RENTERÍA

Tlaquepaque, Jalisco. 28 de marzo de 2025

Resumen

Este trabajo de grado se inscribe en el campo del Desarrollo Humano y tiene como propósito fomentar el desarrollo de la capacidad de agencia en mujeres empresarias de micro y pequeñas empresas, para que generen cambios significativos en su vida, entorno y empresa. Asimismo, se buscó promover las condiciones que faciliten la expresión de su tendencia actualizante. La metodología se basó en los métodos fenomenológico e investigación - acción participativa, y se eligió el taller como técnica de intervención. El taller se tituló: "Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias". Entre las conclusiones, se destaca que desempeñarse de manera óptima en un sistema social patriarcal y capitalista, donde prima la acumulación, la competencia y el rendimiento, resulta complejo para las empresarias. Este entorno restringe su autonomía y tiene implicaciones profundas en su desarrollo.

Palabras clave: Desarrollo Humano, capacidad de agencia, tendencia actualizante, mujeres, empresarias, barreras estructurales, roles tradicionales de género.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN - JUSTIFICACIÓN	6
PERTINENCIA PARA EL DESARROLLO HUMANO	12
IMPLICACIÓN PERSONAL	16
PROBLEMATIZACIÓN.....	18
<i>Causas y consecuencias del problema.....</i>	<i>26</i>
<i>Acercamiento con las necesidades de la población</i>	<i>28</i>
PROPÓSITOS Y OBJETO DEL DESARROLLO HUMANO.....	44
<i>Preguntas de intervención</i>	<i>44</i>
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	45
<i>Panorama general.....</i>	<i>46</i>
<i>Una aproximación al sistema sociocultural del patriarcado</i>	<i>48</i>
<i>Una aproximación al sistema económico capitalista.....</i>	<i>54</i>
<i>La mujer empresaria y su importancia en el ámbito económico</i>	<i>57</i>
Empresas dirigidas por mujeres	59
El perfil de gestión de la mujer empresaria	61
Barreras que enfrentan las mujeres empresarias	63
<i>Capacidad de agencia</i>	<i>65</i>
<i>Una mirada al Enfoque Centrado en la Persona y al Desarrollo Humano.....</i>	<i>70</i>
<i>Tendencia actualizante.....</i>	<i>76</i>
<i>El rol de quien facilita desde el Desarrollo Humano</i>	<i>78</i>
FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA	81

<i>Un acercamiento a la intervención participativa desde la perspectiva del Desarrollo Humano.....</i>	82
<i>Consideraciones éticas</i>	86
<i>Descripción detallada del taller</i>	87
PRIMEROS HALLAZGOS, RELATO REFLEXIVO DE LA INTERVENCIÓN.....	95
<i>Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias, el taller.....</i>	95
<i>Las mujeres empresarias: una mirada desde la experiencia de este grupo.....</i>	108
<i>Proceso de acompañamiento, la facilitación.....</i>	111
<i>La experiencia transformadora de la facilitadora</i>	115
<i>Aporte de la supervisión al taller de intervención.....</i>	118
<i>A modo de conclusión de la experiencia de facilitación del taller</i>	120
RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	122
<i>La mujer empresaria frente al patriarcado y el capitalismo.....</i>	122
El estigma de ser mujer en un mundo gobernado por hombres	122
Carga de responsabilidades	131
El reclamo.....	139
<i>Autoexigencia y autenticidad</i>	142
Introyectos	142
Pérdida de autenticidad: imposturas y máscaras.....	149
Olvido de sí.....	153
<i>Capacidad de agencia y desarrollo personal y empresarial</i>	157
Emancipación, capacidad de agencia y tendencia actualizante	158
Consciencia del yo	162
Reconocimiento de sus capacidades como empresarias	163
Reconexión con el cuerpo	165
Reconocimiento de las recompensas y un estilo propio	165

CONCLUSIONES	168
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	172

INTRODUCCIÓN - JUSTIFICACIÓN

Las mujeres desempeñan un papel fundamental tanto en el éxito de las empresas como en la reproducción social, en cuanto a estructuras sociales se refiere. Son clave en la toma de decisiones y en responsabilidades como reclutar, dirigir y fomentar el desarrollo de los empleados; así como gestionar equipos de trabajo, desempeñar tareas directivas, administrativas y operativas, y mantener el contacto directo con los clientes, ya sea asesorándolos o resolviendo problemas. Estas actividades, en su mayoría, son compartidas con los hombres. Sin embargo, las mujeres, además, están obligadas a asumir otras tareas igualmente importantes y demandantes. Son quienes llevan la mayor carga de las tareas domésticas y de cuidado, lo que las coloca en una evidente desventaja frente a los hombres, no solo en el ámbito laboral, sino también en su autonomía económica y desarrollo personal.

Esta situación afecta a todas aquellas mujeres que deben asumir una presencia, tanto las mujeres empleadas, como las empresarias. La socióloga Arlie Hochschild llamó segundo turno a la doble jornada que enfrentan las mujeres al trabajar dentro y fuera del hogar (Hochschild y Machung, 1989, como se citó en Chinchilla et al., 2017).

Las empresarias desempeñan un rol estratégico en la economía como líderes de negocios, proveedoras de bienes y servicios, generadoras de empleos y pilares fundamentales de la economía familiar. Sin embargo, enfrentan barreras adicionales: por un lado, las exigencias que imponen los roles tradicionales, como las responsabilidades del hogar y el cuidado; por otro, deben superar las dificultades de un entorno empresarial dominado mayoritariamente por hombres, cuyas reglas suelen ser desfavorables para las mujeres.

En este contexto, la sostenibilidad y la capacidad de crecimiento de las empresas dirigidas por mujeres se ve comprometida, especialmente en situaciones de crisis, como ocurrió durante la pandemia de COVID-19. Esta crisis profundizó las desigualdades preexistentes. Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

(CEPAL, 2021), la pandemia impactó de manera negativa el empleo y las condiciones laborales de las mujeres en América Latina y el Caribe, provocando un retroceso de más de 10 años en su participación laboral. Esto no solo agravó las condiciones de desigualdad y limitó sus oportunidades laborales —y empresariales—, sino que también afectó los procesos del desarrollo personal.

A partir de esta realidad, el presente trabajo tiene como propósito fomentar el desarrollo de la capacidad de agencia en las empresarias, con el fin de que hagan la diferencia en su vida, incidan en su entorno y transformen su realidad. Asimismo, busca contribuir a la toma de consciencia sobre las desigualdades que enfrentan las mujeres empresarias y los factores que inciden en su toma de decisiones, y promover las condiciones que faciliten la expresión de su tendencia actualizante, manifiesta en el desarrollo de su capacidad de agencia, para que reconozcan sus habilidades, recursos personales, capacidades, y asuman el liderazgo de sus vidas.

En esta complejidad, tener un acercamiento con las empresarias resulta pertinente para introducirse en su vivir cotidiano, en su realidad, en sus necesidades y desafíos; abordando así la parte humana y no solo los temas estructurales o empresariales. ¿Cómo viven los diferentes roles que desempeñan? ¿Qué tan en armonía - desarmonía se viven? ¿Qué han puesto en juego a la hora de dirigir sus empresas? ¿Qué significa ser empresaria en un sistema patriarcal? ¿Cómo logran potenciar su desarrollo en un entorno que limita sus posibilidades? Estas preguntas orientan el trabajo hacia una comprensión más profunda de sus dinámicas personales y profesionales.

El objeto de intervención es el desarrollo de la capacidad de agencia, para favorecer la expresión de la tendencia innata de cada persona para alcanzar su máximo potencial en los distintos ámbitos de su vida. A través de la intervención en un encuentro grupal, la escucha, el acercamiento a sus experiencias y a su reflexividad, se busca crear las condiciones necesarias para que estas capacidades florezcan.

En este sentido, el aporte de este trabajo al campo del Desarrollo Humano se fundamenta en su enfoque interdisciplinario, que integra elementos del ámbito social y del desarrollo humano. Dicho enfoque favorece el potencial humano de las empresarias, mediante el desarrollo de su capacidad de agencia, concepto central en la sociología, que alude a la capacidad de actuar con autonomía y de transformar la realidad.

La intervención se realizó desde el enfoque cualitativo, con el fin de explorar, comprender, describir e interpretar la realidad que viven las mujeres empresarias en los diferentes dominios en los que se desenvuelven y en particular en el mundo de los negocios; así como los procesos que permiten su desarrollo personal y empresarial, y el vivir como personas libres y autónomas en el contexto que habitan. Es un ejercicio inductivo y no se pretende generalizar.

Se recurrió al método fenomenológico para acceder a la subjetividad de las experiencias cotidianas de las empresarias, socializarlas, explicitar sus significados e interpretarlas desde su perspectiva. Asimismo, se consideró la investigación - acción participativa en la que por medio del compartir colectivamente sus experiencias y las percepciones que tienen de su realidad social, y la posterior reflexión como la toma de consciencia sobre su forma de vida, el reconocimiento de sus habilidades, recursos personales y capacidades; se posibilitaran cambios en sus prácticas cotidianas, tanto personales como empresariales.

Para el programa de intervención se realizó un taller titulado: "Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias", en el que participaron 13 empresarias de Ciudad Juárez. Durante el taller se fue evidenciando que el ámbito empresarial es complejo para las mujeres, pero también puede representar una posibilidad para que desarrollen sus potencialidades. Su empresa puede ser un espacio en donde aprenden a vivir con libertad y autonomía, aun con las barreras que reporta para ellas el mundo de los negocios en lo general, adquiriendo nuevas habilidades y potenciando sus capacidades y recursos personales. Este trabajo aporta una perspectiva amplia de

aspectos que son pertinentes que las mujeres conozcan para desempeñarse de manera óptima.

La estructura de este documento parte de temas metodológicos como la pertinencia del tema para el Desarrollo Humano y la implicación personal de la autora. En cuanto al primer punto, puede resumirse que, en una época marcada por la desconexión con uno mismo y con los demás, la autorreflexión sobre conceptos clave del Enfoque Centrado en la Persona (ECP) como la tendencia actualizante, la autenticidad y la toma de consciencia de la experiencia organísmica, resulta fundamental para vivir como personas plenamente funcionales.

Desde la experiencia e implicación personal de la autora, este trabajo representa una oportunidad significativa para su propio desarrollo. Durante su trayectoria profesional en el ámbito empresarial, especialmente desde el año 2011, ha puesto especial énfasis en trabajar con mujeres profesionales y empresarias. Este recorrido le ha permitido dirigir y participar en investigaciones, así como diseñar e implementar programas formativos orientados al fortalecimiento del talento femenino. A lo largo de este camino, también ha enfrentado barreras que han desafiado su trayectoria profesional, lo que añade un significado aún más especial a este trabajo, al conectar su experiencia con la realidad que viven las mujeres en el ámbito empresarial.

Dando continuidad a lo anterior, se presenta la definición del problema, sus causas y efectos, así como las categorías que surgieron para abordarlo: 1) La mujer empresaria frente al patriarcado y el capitalismo, 2) Autoexigencia y autenticidad y 3) Capacidad de agencia, y desarrollo personal y empresarial. También se describe el propósito del trabajo, así como la fundamentación teórica en la que se abordan los conceptos fundamentales que sustentan este trabajo, algunos desde el ámbito del ECP y otros desde el sociológico.

Posteriormente, se detalla el proceso metodológico que se siguió para alcanzar el propósito de trabajo y, finalmente, se hace un relato reflexivo de la intervención que

introduce el análisis de las principales conclusiones. A modo de resumen, se logró crear las condiciones para que, en un primer nivel, las empresarias desarrollaran y reconocieran su agencia, lo que las colocó en disposición para el desarrollo de su potencial. Y lograron contactar con sus experiencias y resignificarlas, permitiendo a la tendencia actualizante expresarse. A través de la reflexividad, tomaron consciencia de que el pretender cumplir con las exigencias impuestas por los roles tradicionales de género les resulta limitante para su desarrollo; han de priorizarse ellas mismas, establecer límites, delegar, distinguir qué actividades son las fundamentalmente importantes y sentar bases firmes en sus empresas (estructura, procesos, sistemas, entre otras).

También fueron capaces de visibilizar los condicionamientos socioculturales que han naturalizado, así como el costo que pagan por el olvido de sí mismas. Al tomar consciencia de las máscaras que han adoptado y de las consecuencias que esto tiene —como la pérdida de la congruencia y el impacto en sus relaciones—, pudieron colocarse frente a su experiencia (pausar), lo que posibilitó un acercamiento a su autenticidad y tomar acción en temas de salud física. Además, consiguieron voltear la mirada hacia sí mismas para reconocer las habilidades que han adquirido, las capacidades y los recursos con los que cuentan, así como los beneficios que les ha dejado su trayectoria como empresarias.

La participación de las mujeres en el ámbito empresarial se da en un entorno complejo, caracterizado por dinámicas que, en muchos casos, pueden oprimirlas, violentarlas y constreñir su libertad, así como limitar el desarrollo de sus potencialidades. Aun así, asumir el rol de empresaria les abre posibilidades de emancipación, dando lugar a un estado de autonomía, libertad financiera, autovaloración y reconocimiento de sus propias capacidades. Sin embargo, uno de los desafíos que enfrentan es transitar de la esfera privada a la pública, sin dejar de asumir las responsabilidades que aún se les atribuyen en lo privado. Este tránsito también implica el reto de convertirse en protagonistas de su vida, comenzar a priorizarse, hacer valer su voz, fortalecer la capacidad de resolución y asumir, desde sí mismas, la responsabilidad sobre su vida y destino.

Para favorecer el potencial humano de las mujeres que desean tener presencia en el mundo empresarial actual, se requieren mecanismos que les permitan superar, de manera óptima, las barreras —internas o externas, conscientes o no— que enfrentan en su vida cotidiana, procurando una armonía consigo mismas y con el entorno en el que se desenvuelven. Asimismo, es fundamental acompañarlas para que su participación sea más efectiva, logren visibilidad y ocupen los espacios públicos que legítimamente les pertenecen.

PERTINENCIA PARA EL DESARROLLO HUMANO

Las mujeres en general, y las empresarias de micro y pequeñas empresas en particular, son un grupo que enfrentan situaciones de desigualdad, como lo evidencian las diversas investigaciones consideradas para este trabajo. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), en promedio, las mujeres trabajan 6.2 horas más que los hombres, y el 67% del tiempo total de su trabajo es no remunerado, en comparación con el 28% de los hombres. Sumado a esto, las mujeres enfrentan carencias de capital en diversos niveles:

- Económico: El dinero sigue estando mayoritariamente en manos de los hombres.
- Simbólico: En el ámbito empresarial, suelen ser desvalorizadas, percibidas sin autoridad y menos competentes que sus pares masculinos.
- Cognitivo: De manera general, las mujeres no reconocen plenamente sus capacidades.

A lo largo de la trayectoria profesional de quien realizó este trabajo, se ha podido observar de cerca las necesidades y desafíos que enfrentan las empresarias. Muchas de ellas lideran negocios clasificados como no esenciales, lo que las hace más vulnerables en tiempos de crisis. Además, sus empresas suelen estar rezagadas en cuestiones tecnológicas, y dentro de los organismos empresariales el liderazgo sigue siendo mayoritariamente masculino, a menudo con actitudes misóginas, lo que limita a las mujeres en participación activa, visibilidad y voz.

Abordar la problemática de desigualdad social que enfrentan las empresarias —y, principalmente las consecuencias que conlleva en el desarrollo personal— desde la perspectiva del Desarrollo Humano, implica considerar la tendencia actualizante como eje central. Este concepto, fundamental en el ECP, se refiere a la capacidad innata de cada ser humano para desarrollarse plenamente. Como señala Rogers (2012), “todo organismo tiene la tendencia innata a desarrollar todas sus potencialidades para conservarlo o mejorarlo” (p. 24). Sin embargo, la expresión de este impulso hacia la

autorrealización puede ser bloqueado por diversas variables, mismas que generan cambios desfavorables en la conducta de las personas y por lo tanto limitan su potencial de desarrollo personal.

Artiles et al. (1995) identifican tres factores principales que pueden incidir para bloquear la tendencia actualizante: el genético, el social y el orgánico. El primero se refiere a aspectos relacionados con los genes heredados; el segundo, el social, engloba múltiples factores externos, desde las condiciones geográficas y ambientales, hasta las relaciones interpersonales en las diferentes etapas de la vida; mientras que el orgánico hace referencia a alteraciones presentes al nacer o adquiridas posteriormente, que pueden afectar la conducta, funciones específicas y las relaciones interpersonales debido al impacto en el sistema nervioso central.

Aparte de los tres factores anteriores, Rogers (2020) subraya que los aspectos subjetivos y las máscaras sociales ocultan esta tendencia, lo que limita y restringe tanto las posibilidades personales como las oportunidades. No obstante, dicha tendencia permanece latente, a la espera de las condiciones propicias para manifestarse. Al mismo tiempo, este autor destaca la libertad inherente de las personas para elegir y decidir sobre sus propias vidas. En relación con esto, Artiles et al. (1995) señalan que Rogers coincide con Heidegger al afirmar que “la decisión de ser o no ser uno mismo es la más profunda responsabilidad del ser humano” (p. 111). Es precisamente en este marco donde el presente trabajo busca generar las condiciones que favorezcan la expresión de la tendencia actualizante de las mujeres para potenciar su desarrollo humano, apelando a su capacidad de autonomía y a su libertad de decisión.

Asimismo, construir relaciones desde los fundamentos del ECP, favorece las condiciones para que la tendencia actualizante tenga lugar. Estas relaciones, como señala Rogers (2020), han de caracterizarse por:

una autenticidad y transparencia y en la cual pueda yo vivir mis verdaderos sentimientos; una cálida aceptación y valoración de la otra persona como individuo diferente, y una sensible capacidad de ver a mi cliente y su mundo tal como él lo ve. (p. 47)

Una vez establecida la relación desde este enfoque humanista, y en concordancia con lo planteado por Rogers (2020), es posible acercarse a las empresarias con un espíritu de comprensión, adentrándose profundamente en sus experiencias y en su realidad o marco de referencia, lo que favorece el cambio. Para Rogers (2020), tanto la comprensión empática como la aceptación son condiciones esenciales en las relaciones; al respecto señala que: “cuanto más comprendido y aceptado se siente un individuo, más fácil le resulta donar los mecanismos de defensa con que ha encarado la vida hasta ese momento y comenzar a avanzar hacia su propia maduración” (p. 37); es decir, hacia su autonomía, incluso en contextos complejos como es el empresarial.

Además, tratar esta cuestión desde la perspectiva propuesta permite trabajar tanto lo simbólico como lo cognitivo, fomentando la toma de consciencia. Esto facilita el surgimiento de nuevas actitudes y prácticas cotidianas que impulsen a las mujeres a tomar las decisiones desde una posición de libertad y autonomía, promoviendo así su potencial humano.

Por otra parte, considerar este problema también desde la sociología, específicamente a través del concepto de capacidad de agencia, ofrece una perspectiva más integral. Este planteamiento permite trabajar no solo lo simbólico y cognitivo, sino también lo económico y las barreras sociales que enfrentan las mujeres en el ejercicio de su rol como empresarias inmersas en un sistema capitalista y patriarcal. Aunque este concepto se desarrollará más adelante y en mayor detalle, en esta ocasión lo entenderemos, en términos generales, como la capacidad de las personas de reconocerse como protagonistas de su propia vida, con la posibilidad de transformar tanto su realidad como

la de quienes las rodean. En este sentido, resulta pertinente complementarlo con la definición de agente propuesta por Giddens (1995b). Según él, ser agente:

Es ser capaz de desplegar (repetidamente, en el fluir de la vida diaria) un espectro de poderes causales, incluido el poder de influir sobre el desplegado por otros. Una acción nace de la aptitud del individuo para «producir una diferencia» en un estado de cosas o curso de sucesos preexistentes. Un agente deja de ser tal si pierde la aptitud de «producir una diferencia», o sea, de ejercer alguna clase de poder. (p. 51)

Estos dos conceptos, la tendencia actualizante y la capacidad de agencia, adquieren relevancia, ya que se entrelazan con el poder transformador que las mujeres pueden ejercer desde los diferentes ámbitos en los que se desenvuelven, particularmente en la esfera pública. Inmersas en un sistema que limita sus posibilidades, reconocer su capacidad de agencia permite generar condiciones para su desarrollo y para superar las barreras que enfrentan.

Finalmente, abordar este trabajo de manera interdisciplinaria, combinando el enfoque humanista y las ciencias sociales, permite promover el desarrollo del potencial de las empresarias, especialmente en contextos adversos. Esta integración de perspectivas facilita la comprensión más profunda de su realidad, lo que, a su vez, permite avanzar hacia condiciones más propicias que favorezcan su funcionamiento óptimo en un entorno desafiante.

IMPLICACIÓN PERSONAL

En mi trayectoria laboral, especialmente a partir del año 2011, he tenido la oportunidad de trabajar con mujeres en el ámbito empresarial. Esta vocación nació de la necesidad de comprender cómo era el vivir de las mujeres que lograban integrar el trabajo y la familia. Mi interés por investigar, entender y promover la integración surgió con el nacimiento de mis hijos gemelos. En ese momento me enfrenté a la disyuntiva de suspender o pausar mi desarrollo profesional o combinarlo con el cuidado de mis hijos. Fue entonces cuando comencé a reflexionar, aunque aún de forma inconsciente, sobre las dobles jornadas laborales y los mandatos de género que influían en mi vida.

En esa etapa de mi vida, decidí seguir mi formación. Investigué a referentes en dicha materia, con la intención de hacerme de herramientas que me permitieran continuar laborando de manera independiente y también llevando la crianza de mis hijos. En el proceso de búsqueda me encontré con una profesora del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, escuela de negocios de la Universidad de Navarra (IESE Business School), en España. De ahí se desencadenaron una serie de sucesos que derivaron en investigaciones, la creación de programas formativos y de desarrollo enfocados en mujeres.

Entre el año 2011 y el 2015 dirigí y colaboré en varias investigaciones con el apoyo de algunas organizaciones de la sociedad civil e instituciones educativas. Destaco: “Mujeres equilibradas hogares felices” con Construye, Observatorio para la mujer de América Latina y el Caribe, que en ese tiempo era una organización sin fines de lucro de la Ciudad de México. Otro estudio en el que participé fue: “Responsabilidad familiar corporativa en Cd. Juárez”, por el IESE Business School. La primera investigación se centró en conocer el nivel de integración que experimentaban las mujeres que tienen doble jornada laboral. El segundo estudio tuvo como objetivo conocer el IESE Family Responsible Employer Index (IFREI), índice que mide la responsabilidad familiar corporativa y su impacto en las personas, la sociedad y la organización.

En el año 2015, como fruto de estas investigaciones, surge uno de los programas formativos y de desarrollo personal y profesional que más me ha aproximado a la realidad de mujeres profesionales de mi ciudad; mujeres que, en su mayoría, ocupan puestos de mandos intermedios y también mujeres empresarias de pequeñas empresas. Me refiero al programa Seminario de Liderazgo Concordia, que se centra en facilitar temas de índole personal, laboral y familiar. Más adelante, en 2021, diseñé otro programa enfocado en las mujeres empresarias, cuyo eje central es el desempeño basado en fortalezas.

En el año 2017, tuve la oportunidad de participar en un programa de liderazgo femenino en el IESE Business School. Durante el programa conocí algunas de las principales líneas de desarrollo para las mujeres. Sin embargo, observé que la mayoría de las participantes ocupaban puestos de dirección o de alta responsabilidad, lo cual marcaba una diferencia significativa con el perfil de mujeres a quienes están dirigidos mis proyectos. Esto me llevó diseñar iniciativas que respondan a las realidades y necesidades específicas de las mujeres en otros contextos, especialmente aquellas que enfrentan mayores barreras para su desarrollo personal y profesional.

Haber acompañado a más de 500 mujeres en distintos procesos me ha permitido conocer de cerca su talento y preparación. Un ejemplo claro es que el 85% de las mujeres que forman parte del grupo de empresarias de la Cámara de Comercio de Ciudad Juárez cuenta con al menos licenciatura. Y aunque tienen este nivel académico, me he percatado de que aun enfrentan barreras al intentar alcanzar sus objetivos. Estos hallazgos han surgido a través de conversaciones, observación y las intervenciones realizadas, aunque no desde un enfoque científico. Por ello, considero pertinente orientar mi trabajo de grado en el estudio de las empresarias, con el propósito de profundizar en este tema desde una perspectiva académica y estructurada, y al mismo tiempo adquirir conocimientos que me permitan mejorar mi práctica profesional y contribuir a facilitar el camino para las mujeres en el ámbito empresarial.

PROBLEMATIZACIÓN

La problematización, según Sánchez (1993), implica un proceso de cuestionamiento, clarificación y de análisis plurirreferencial que brinde claridad a la definición del fenómeno que se desea estudiar. A través de este proceso se define el problema que se quiere explorar o resolver, o la realidad que se busca transformar. Este ejercicio tiene como objetivo poner de manifiesto el problema que será objeto de investigación, ya que, sin problema claramente identificado, no puede haber investigación. La relevancia de la problematización es tal, que Sánchez (1993) señala: “no es la formulación del problema de investigación sino la problematización lo que desencadena propiamente el proceso de generación del conocimiento científico” (p. 3). Es decir, constituye el punto de inicio tanto para la investigación como para un proceso de intervención, tal como ocurre en este trabajo.

En el presente apartado, se plantean los resultados del ejercicio de problematización que se realizó con el fin de profundizar en las dinámicas y factores que contribuyen a la configuración de la problemática, y las implicaciones que esto tiene para las mujeres empresarias. Este análisis permite contar con un marco de referencia amplio que abarca no solo las barreras estructurales y personales que enfrentan las empresarias, sino también las condiciones que las hacen posibles, su impacto en las mujeres y las posibilidades de superarlas, aun en la complejidad del entorno. Lo más importante es que se defina con claridad la realidad que se busca transformar. De esta forma, se pretendió no solo lograr una comprensión más profunda de la problemática, sino también establecer un punto de partida fundamentado para el diseño de estrategias que hagan posible la transformación de la realidad que enfrentan las mujeres.

Se propone partir de la lógica competitiva, de acumulación y de rendimiento del capitalismo neoliberal, junto con la división sexual del trabajo, que impone a las mujeres una carga desmedida. Donde se les exige hacerse cargo de manera simultánea y con un alto estándar de desempeño en los roles de madre, esposa, ama de casa y cuidadora, a la par del cumplimiento con su trabajo fuera de casa. Todo ello ocurre en un sistema

social y estructural que perpetúa las desigualdades de género, que limita la autonomía, la libertad y el desarrollo personal y profesional de las mujeres. Si el enfoque se hace a un nivel más específico, centrado en el mundo de los negocios, se puede encontrar un entorno cada vez más competitivo y lleno de desafíos que exigen atención y acción. La desigualdad en tiempos de pandemia ha sido más evidente, y su lastre en el ámbito laboral ha sido desafiante para las mujeres; según los resultados de encuestas de evaluación rápida sobre el impacto del COVID-19 sobre mujeres en Chile, Colombia y México, realizado por la Organización Mundial de las Naciones Unidas Mujeres (ONU Mujeres, 2021), son ellas quienes se vieron más afectadas en lo laboral y económico.

En México, un 47.8% de las mujeres entrevistadas reportó una pérdida de trabajo o haber cerrado su negocio como causa de la pandemia, en comparación con el 43.2% de los hombres. Esta situación fue más grave para las mujeres independientes, 66.2% en comparación con el 50.2% de los hombres. De la misma manera, el 76.3% de las mujeres reportó que sus ingresos se vieron reducidos —por trabajos remunerados— frente al 70.2% de los hombres que participaron en el estudio.

Estudios publicados por prestigiosas escuelas de negocios, consultoras y organismos alrededor del mundo, abordan el tema de las mujeres en puestos directivos y ejecutivos y la disparidad de género que existe. Por ejemplo, el Foro Económico Mundial (FEM, 2022) señala que en 2022 la igualdad de género a nivel mundial se redujo un 68.1%, y que, al ritmo actual, se necesitarán 132 años para alcanzar la paridad total. Esto representa una mejora respecto al 2021. Sin embargo, según datos del propio organismo, aún no se ha recuperado el retroceso ocasionado por la pandemia; de acuerdo con las tendencias que tenía el FEM (2022) previo al 2020, se estimaba que la brecha se cerraría en 100 años.

En el caso particular de América Latina y el Caribe, se estima que, basados en el ritmo de avance actual, la brecha de género se cerraría en 67 años, aunque advierten también que México, a pesar de los avances que ha mostrado, registra, en términos generales, un ligero estancamiento en sus puntuaciones. Además, es importante considerar que, en

México, “los ingresos de las mujeres representan solo la mitad de los ingresos estimados de los hombres en 2022, lo que significa que todavía hay barreras económicas importantes para la paridad de género” (FEM, 2022, p. 29).

Estos estudios detallados y profundos brindan información valiosa para comprender la situación de las mujeres en el ámbito laboral. No obstante, más allá de la riqueza generada en conocimiento, existe otro grupo de mujeres cuya realidad merece especial atención debido a las desigualdades que enfrentan, pese a su significativa contribución a la economía: las mujeres empresarias. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2021), aproximadamente 274 millones de mujeres en todo el mundo están inmersas en el emprendimiento de negocios, 139 millones son dueñas o gerentes de negocios ya establecidos y 144 millones actúan como inversionistas informales. En México, según datos del INEGI (2022), en 2018 existían 1.6 millones de empresas de tamaño micro, pequeñas y medianas (mipymes) que pertenecían a mujeres (35.5% del total) y daban trabajo a 2.9 millones de personas.

A medida que nos introducimos en el conocimiento de las condiciones que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral y empresarial, resulta esencial comprender mejor las barreras que dificultan su desarrollo profesional. El IESE Business School (2017) analizó algunos factores que pueden obstaculizar la integración entre el ámbito laboral y el familiar, incluyendo aspectos organizacionales (techo de cristal¹), sociales, familiares y personales (techo de cemento²).

Las mujeres participantes del estudio identificaron como principales barreras sociales la limitada ayuda para la maternidad (97%) y las familias (96%), así como el escaso reconocimiento del valor de la maternidad y paternidad (94%), y el papel social de las familias (93%). Además, se resalta la doble jornada laboral; la sobrecarga de roles (68%)

¹ “El techo de cristal, un término acuñado hace más de 40 años para describir una barrera invisible que impide a las mujeres llegar a la alta dirección, a menudo se cita como la razón principal por la que más mujeres no llegan a la cima” (McKinsey & Company and LeanIn.Org, 2023, p. 14)

² “El techo de cemento se definiría como el que se autoimponen las mujeres que deciden no querer promocionar por el alto coste personal y familiar que va a tener el nuevo puesto” (Chinchilla, N., 14 de diciembre de 2012).

y el poco apoyo de la pareja (60.4%); todo ello da lugar a que las mujeres asuman la mayor participación en el cuidado de los hijos.

Otro dato relevante es el micro-machismo³, una dinámica que prevalece en las relaciones de pareja. Según el estudio, el 60% de las mujeres considera que sus parejas disfrutan de privilegios en el hogar, el 47% señala una falta de implicación en las tareas domésticas, y el 53% menciona que sus parejas se benefician de su inclinación hacia roles de cuidado y servicio. Aunque estos datos corresponden a España, abren la posibilidad de analizar cómo estas dinámicas se presentan en México y cómo impactan a las mujeres, especialmente en el ámbito empresarial, para comprender a mayor profundidad los desafíos que enfrentan.

Para McKinsey & Company and LeanIn.Org (2023) la barrera más significativa que enfrentan las mujeres profesionales para acceder a puestos de mayor responsabilidad no es el techo de cristal, sino el escalón roto, un concepto que hace referencia a la menor posibilidad de las mujeres de ser promovidas, lo que genera que se queden rezagadas, y se impide su acenso a niveles más altos de liderazgo. De acuerdo con los datos de 2023, de cada 100 hombres que fueron promovidos a gerentes, solo 87 mujeres fueron promovidas; y en el caso de las latinas, la relación fue de 76 por cada 100 hombres. Para estas organizaciones, hasta que este problema no se resuelva, la paridad estará lejos del alcance de las mujeres.

Otra barrera que enfrentan las mujeres profesionales, según estas organizaciones, tiene que ver con las microagresiones, concepto que definen como “comentarios y acciones degradantes o desdeñosas, arraigadas en el sesgo, dirigidas a una persona debido a su género, raza u otros aspectos de su identidad” (p. 17). Según datos de las organizaciones

³ “El término micro-machismo fue acuñado por Bonino (2004), a partir de los conceptos de micro-relaciones de poder, elaborado por Foucault, y el de violencia simbólica de Bourdieu. Se denomina micro-machismo a las injusticias de la vida cotidiana: pequeñas tiranías que pasan prácticamente desapercibidas por el carácter de normalidad que se les da” (Chinchilla et al., 2017, p. 35)

“Bonino presenta diferentes tipos de micro-machismos: los utilitarios (aparición de implicación), los encubiertos (falta de experiencia, mentiras), los coercitivos (control), y los de crisis (hipercontrol)” (Chinchilla et al., 2017, p. 35)

arriba mencionadas, 75% de las mujeres las sufren; lo que genera graves consecuencias: tienen 4.2 veces más probabilidades de sentirse constantemente agotadas, 3.3 veces más de probabilidades de dejar su trabajo y 3.8 veces más probabilidades de sentir que no tienen las mismas oportunidades de avanzar.

A partir de este panorama, surgen las preguntas: ¿Será que las mujeres empresarias enfrentan estas mismas barreras? ¿Son visibles o invisibles para ellas? ¿Qué factores específicos podrían influir en su autonomía y desarrollo? Estas interrogantes nos invitan a tener un análisis más profundo sobre las condiciones que moldean su trayectoria y las oportunidades que favorecen su desarrollo.

Hasta aquí hemos analizado cómo el sistema económico y las estructuras sociales perpetúan la desigualdad de género. Según los datos revisados, se estima que serán necesarios más de 100 años para alcanzar la paridad de género, lo que evidencia la significativa desventaja en la que se encuentran las mujeres. Además, enfrentan barreras tanto en la esfera pública (ámbito laboral) como en la privada (el hogar)⁴.

Este panorama de desigualdad, tanto en la esfera pública como en la privada, encuentra un eco particular en la vía de las mujeres que dirigen una empresa. Recientemente, la autora de este trabajo tuvo la oportunidad de conversar con un grupo de empresarias de pequeñas y medianas empresas en el estado de Chihuahua. Estas mujeres enfrentan exclusión en los espacios de decisión, son silenciadas, hostigadas y menospreciadas, solo por ser mujeres en un entorno dominado por hombres. Al mismo tiempo, lidian con la presión de cumplir con roles de género tradicionales y con las altas expectativas que se imponen a sí mismas, muchas veces resultado de introyectos de los que no siempre son conscientes.

⁴ Aunque algunas autoras feministas sostienen que la separación o distinción entre lo público y lo privado ha contribuido a acentuar y justificar las desigualdades entre hombres y mujeres, y plantean que lo privado debe considerarse público; para fines de este trabajo, se opta por mantener la distinción entre estas esferas. Esto se debe a que, en las situaciones concretas que se abordan, estos espacios están claramente diferenciados.

De entre las mujeres escuchadas, destaca un caso cuya experiencia ilustra cómo los roles de género tradicionales impactan tanto su vida personal y profesional. Durante años, ella se dedicó al cuidado de su hogar y de su familia, mientras su cónyuge era el principal proveedor económico. Sin embargo, después de más de 20 años de matrimonio, él falleció de manera repentina. Sin el conocimiento previo del mundo de los negocios, ella asumió la dirección de varias empresas que él había fundado, junto con una deuda que ascendía a varios millones de pesos. Es innecesario detallar los enormes desafíos que esta mujer ha enfrentado desde el momento en que asumió la responsabilidad de liderar estos negocios.

Se trae a cuenta esta historia porque refleja una realidad que aún necesita mayor exploración: la experiencia de ser una mujer empresaria y de familia. ¿Qué exige el rol en términos de habilidades, recursos personales y capacidades? ¿Qué costos implica y qué beneficios trae consigo? ¿Qué barreras privadas y públicas deben superar? ¿Qué las sostiene en su trayectoria como empresarias? ¿Cómo logran sobrellevar los roles tradicionales? ¿Cómo gestionan o enfrentan las tensiones entre sus diferentes roles? ¿En qué manera unos roles interfieren o restringen otros? ¿Es posible lograr una armonía entre la vida privada y la pública? ¿Qué significa ser empresaria en un sistema que ha sido históricamente dominado por lo masculino? ¿Cómo logran potenciar su desarrollo en un entorno que limita sus posibilidades? Si bien existe investigación sobre las mujeres en el ámbito laboral, hay escasez de estudios específicos sobre empresarias, especialmente aquellos abordados desde perspectivas interdisciplinarias.

Según datos disponibles, las empresas lideradas por mujeres presentan diferencias significativas en comparación con las dirigidas por los hombres. Por ejemplo, a nivel global el GEM (2021) señala que las mujeres suelen dirigir empresas significativamente más pequeñas en comparación con las lideradas por hombres:

Alrededor del 36.6 % de las mujeres emprendedoras trabajan como empresarias individuales en la etapa inicial, operando por su cuenta sin cofundadores ni

empleados, en comparación con el 24.6 % de los hombres. En el otro extremo del espectro, las mujeres emprendedoras tienen aproximadamente la mitad de las probabilidades que los hombres de poseer o administrar empresas con entre 6 y 19 empleados y dos tercios menos de probabilidades que los hombres de poseer o administrar empresas con 20 o más empleados. (p. 15)

Según el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010, como se citó en Camarena y Saavedra, 2016) “las empresas dirigidas por mujeres registran menos utilidades que aquellas que son propiedad de un hombre, observamos que la mediana de las utilidades es menor entre un 30% y 70% a la cifra correspondiente a los negocios propiedad de un hombre” (p. 14).

Otras características es que son principalmente de tipo familiar, sus servicios están menos diversificados y generalmente, a nivel mundial, pertenecen al sector servicios. En México, según datos del INEGI (2021) las empresas propiedad de las mujeres experimentaron, entre 2008 y 2013, un crecimiento promedio anual del 3.6%. Sin embargo, entre 2013 y 2018, este crecimiento se redujo a un promedio anual de 1.8%. Asimismo, los datos indican que 5 de cada 10 empresas de mujeres se dedican al sector comercio, 4 de 10 a los servicios y 1 de 10 a la manufactura.

Según Zabludovsky (2020) “las empresas de mujeres en América Latina tienden a concentrarse en el mercado interno, donde solo el 5% canaliza sus productos a la exportación” (p. 451). Asimismo, tienen poca o nula posición tecnológica. De acuerdo con el INEGI (2021), el 89.7% de las empresas carecía de computadoras, el 91.3% no disponía de servicio de internet para sus operaciones y el 59.1% no empleaba un sistema contable para registrar sus ingresos y gastos.

Los resultados económicos de las empresas de las mujeres también reportan números menos alentadores que las dirigidas por hombres. Por ejemplo, operan en niveles de

subsistencia, son empresas con menor rendimiento y menores utilidades. Estos resultados se deben a que cuentan con menos capital para invertir, utilizan menos mano de obra y trabajan menos horas, no necesariamente por gusto, sino por las cargas de trabajo no remuneradas que, según el INEGI (2019), las mujeres en México dedican al trabajo doméstico, en promedio 30.8 horas semanales en comparación con 11.6 horas de los hombres. A ello se suma el trabajo no remunerado de cuidados a integrantes del hogar, que en el caso de las mujeres es en promedio 12.3 horas semanales frente a 5.4 de los hombres. Adicionalmente invierten al trabajo no remunerado, como apoyo a otros hogares y trabajo voluntario, 9.4 horas promedio a la semana en comparación con 6.6 de los hombres. Esto constata que las mujeres continúan enfrentando la doble presencia.

Acceder a información sobre los datos que evidencian las desigualdades que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral se ha vuelto cada vez más fácil. Tanto a nivel político como corporativo, parece existir una presión creciente por generar investigaciones en torno a este tema. Sin embargo, aunque este esfuerzo ha permitido visibilizar con mayor claridad de la realidad de las empresas lideradas por mujeres, gran parte de la información producida se centra en enfoques estadísticos y estructurales. Esto deja en segundo plano otros aspectos que resultan esenciales para comprender de manera más profunda la experiencia de las empresarias y los desafíos que enfrentan en su quehacer cotidiano. Son escasos los estudios que abordan de manera específica a quienes son la población específica de este trabajo: mujeres dueñas de empresas micro y pequeñas.

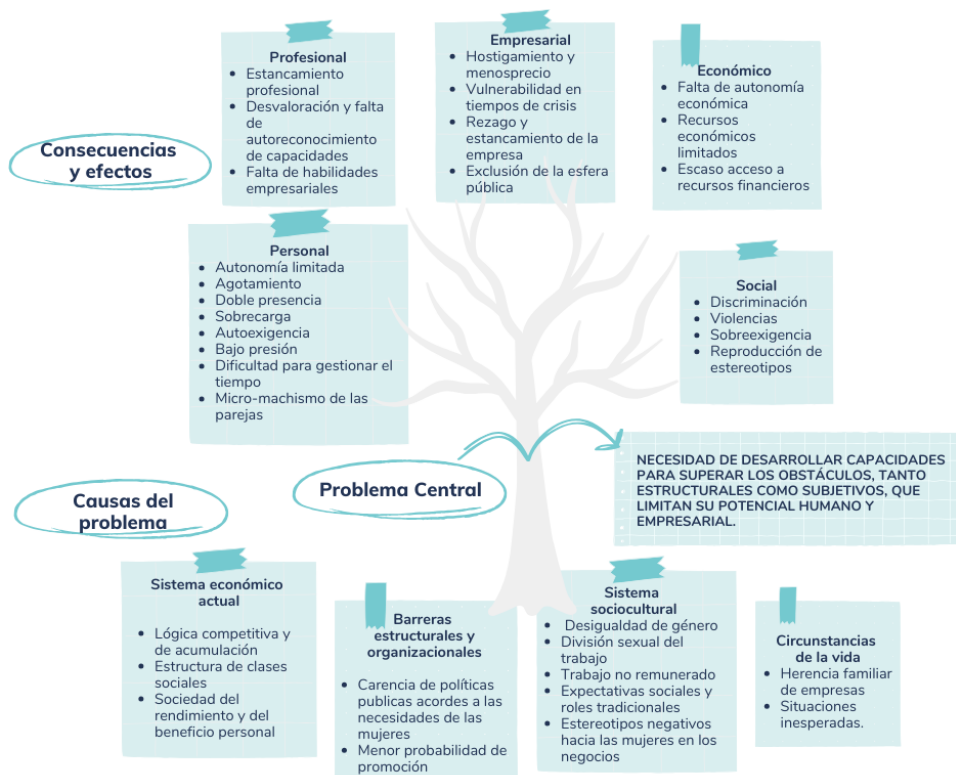
El análisis generado como parte del proceso de problematización pone de manifiesto la problemática central: la necesidad de que las mujeres desarrollen capacidades que les permitan superar los obstáculos estructurales y subjetivos que limitan su potencial humano y empresarial. Asimismo, se evidencia la relevancia de crear las condiciones que favorezcan la toma de consciencia sobre sus habilidades, recursos personales y capacidades, de manera que puedan transformar su realidad personal, social y empresarial.

Causas y consecuencias del problema

Hasta este momento, el presente trabajo se ha sumergido en el campo laboral y empresarial que habitan las mujeres profesionales y empresarias. Este ejercicio ha permitido acercarnos a su realidad, cuestionarnos y ganar claridad sobre las problemáticas que enfrentan. A continuación, utilizando la técnica del árbol del problema, y con base en la información generada, se presentan las relaciones causales que explican la problemática y sus consecuencias. En este modelo (Figura 1), las raíces del árbol representan las causas, el tronco simboliza el problema central y las ramas, los efectos. “La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos” (Martínez y Fernández, 2023, p. 114).

Figura 1.

Causas y efectos de la problemática que enfrentan las empresarias



Las motivaciones que llevan a una mujer a convertirse en empresaria son diversas. Algunas obedecen a factores aspiracionales, ya sean personales o profesionales; otras surgen como respuesta a las barreras que enfrentan, tanto las derivadas del sistema económico actual como las de carácter estructural y organizacional. Las barreras estructurales incluyen la ausencia de políticas públicas que respondan a las necesidades de las mujeres que trabajan fuera de casa, lo que dificulta la gestión de su tiempo y esfuerzo. Asimismo, estas barreras perpetúan la desigualdad de género, que puede derivar en violencia económica dentro de sus relaciones de pareja.

En cuanto a las barreras organizacionales, las mujeres enfrentan dificultades para acceder a puestos de mayor responsabilidad dentro de las empresas, lo que las impulsa a buscar otras oportunidades de desarrollo profesional. Por otro lado, hay quienes inician su camino empresarial al heredar una empresa o en búsqueda de autonomía económica, ya sea por deseo o necesidad. Según Herrington et al. (2009, como se citó Zabłudovsky, 2020), las mujeres tienen una mayor probabilidad que los hombres de emprender por necesidad; una de cada tres lo hace bajo esta condición.

En el caso de las aspiraciones personales, muchas mujeres desean cumplir con los distintos roles tradicionales impuestos por el sistema sociocultural, los cuales han sido introyectados como el deber ser de lo femenino. En apariencia, compatibilizar estos roles parece más viable si trabajan de forma independiente o si dirigen su propia empresa, ya que, supuestamente, tienen mayor control sobre su tiempo y espacio. Sin embargo, enfrentan otros desafíos, como los estereotipos negativos asociados con su participación en el ámbito empresarial.

En otras ocasiones, las motivaciones por las que eligen emprender se alinean con el deseo de “ocupar su lugar en el mundo”. Esto implica su deseo de convertirse en un referente para otras mujeres o trascender mediante el desarrollo de habilidades personales, empresariales y/o profesionales; buscando contribuir en el bienestar de otras personas.

Si las mujeres no logran desarrollar las capacidades necesarias para hacer frente a las barreras que surgen en el desempeño de su rol como empresarias, las consecuencias pueden afectar significativamente varios ámbitos de su vida. Es decir, en lo personal, su autonomía, la salud física y emocional, y el desarrollo de su potencial. En lo profesional y empresarial, se traducirá en un desempeño pobre, impactando de manera negativa los resultados de su empresa. En el ámbito económico se verá limitada su capacidad financiera para responder a sus necesidades y a las de su empresa. Por último, en el ámbito social, las mujeres están expuestas a discriminación y violencia, además, si no toman consciencia de ello, pueden contribuir, reforzar y perpetuar estas condiciones.

Acercamiento con las necesidades de la población

Adicional a la investigación documental, se realizó un acercamiento con empresarias de micro y pequeñas empresas para indagar acerca de sus experiencias en el desempeño de este rol. Se realizaron cinco entrevistas a mujeres cuyas empresas tienen al menos cinco años de antigüedad. Todas ellas están casadas, divorciadas o viviendo en pareja, tienen hijos y cuentan con estudios mínimos de licenciatura. Sus nombres fueron modificados para conservar el anonimato. En los relatos recopilados reflejan las situaciones, problemas y desafíos que enfrentan en su quehacer cotidiano como empresarias, mientras que cumplen los roles tradicionales de género que les exige tiempo, atención, sacrificios, entre otras cosas.

El análisis de las entrevistas permitió identificar tres categorías principales (Tabla 1) que reflejan los desafíos y necesidades de las empresarias. Estas categorías se describen a continuación:

Tabla 1

Categorías principales vinculadas a las problemáticas y necesidades

Categoría 1	La mujer empresaria frente al patriarcado y el capitalismo
Categoría 2	Autoexigencia y autenticidad
Categoría 3	Capacidad de agencia y desarrollo personal y empresarial

Categoría 1. La mujer empresaria frente al patriarcado y el capitalismo

Aunque las mujeres han ido ganando espacios en la esfera pública, este avance es más lento que rápido, aún faltan más de 100 años para alcanzar la paridad de género. La estructura social patriarcal y el sistema económico vigente han perpetuado las desigualdades, colocando lo masculino en una posición de superioridad, con poder y autoridad, y relegando a las mujeres a un lugar de subordinación y falta de autonomía económica.

Las empresarias, al participar en un entorno empresarial, enfrentan barreras tanto en la esfera privada como en la pública. En el hogar lidian con la sobrecarga de los roles tradicionales, como las tareas domésticas y el cuidado, que no son remunerados ni reconocidos como trabajo, además se enfrentan a manifestaciones de micro-machismos. En la esfera pública, se desenvuelven en un ambiente altamente competitivo, donde predominan las reglas masculinas y el control del dinero está en manos de los hombres. También enfrentan microagresiones, violencias simbólicas⁵ y una constante desvaloración, lo que las coloca en una situación de desventaja competitiva real.

⁵ “Es la violencia que se ejerce sobre un agente social con su complicidad [...] los agentes sociales son agentes cognoscentes que, aun cuando estén sometidos a determinismos, contribuyen a producir la eficacia de aquello que los determina en la medida en que lo estructuran” (Bourdieu y Wacquant, 2005, p. 240).

“Violencia amortiguada, insensible, e invisible para sus propias víctimas, que se ejerce esencialmente a través de los caminos puramente simbólicos de la comunicación y del conocimiento o, más exactamente, del desconocimiento, del reconocimiento o, en último término, del sentimiento” (Bourdieu, 2000, p. 12).

Además, enfrentan grandes desafíos para sostener y hacer crecer sus empresas, no solo por las situaciones ya mencionadas, sino también por un sistema económico que no favorece su crecimiento: “La empresa siempre estuvo a mi cargo, siempre dirigí yo, pero como ahora no estaba la figura masculina, entonces ya no era yo sujeta confiable de crédito” (Laura). Otra participante relató: “El no tener solvencia económica y no tener apoyo de ninguna institución ni de gobierno ni bancaria. Como mujer eso se me dificultó para tener un crecimiento más acelerado” (Yaneth).

Problemática: La estructura social y económica perpetúa la desigualdad. Las mujeres se ubican en una posición de subordinación en la esfera privada, y de inferioridad y desventaja en la pública. La carga de responsabilidades no remuneradas derivada de los roles tradicionales y la percepción que tienen de sí mismas las limita, ya que no se valoran ni reconocen sus propias capacidades.

Necesidades: Volver al centro de sí mismas para valorar lo fundamentalmente importante. Colocarse frente a sí mismas para reconocer las capacidades que tienen y los recursos con los que cuentan. Tomar consciencia de cómo los mandatos de género se expresan en acciones concretas, re-significarlos y delegar responsabilidades. Reconocer las violencias y tomar consciencia de que no necesitan “disculparse” por ocupar espacios en la esfera pública.

El sistema social patriarcal, en términos muy generales, se refiere a las normas y dinámicas sociales en las que los hombres ocupan una posición de superioridad y dominio sobre las mujeres. Sin embargo, también las mujeres reproducimos esta forma de relacionarnos, ya que hemos sido formadas dentro del mismo esquema, en un sistema que mantiene y refuerza la desigualdad de género.

Por otra parte, el capitalismo, con su lógica en la generación de riqueza, acumulación, competencia y con rostro masculino, busca la obtención de ganancias, no la igualdad ni el desarrollo integral de las personas. En este contexto, el patriarcado y el capitalismo

están profundamente entrelazados, ya que ambos refuerzan las estructuras que deslegitiman a las mujeres, colocándolas frente a enormes desafíos.

Dinámica altamente competitiva. Las empresarias se enfrentan a una competencia constante y agresiva: “Siempre estoy viendo a otras empresas que están creciendo, ¿qué están haciendo esas empresas para llegar a un paso agigantado?” (Paty).

Desigualdad económica. La falta de recursos, oportunidades y de acceso a puestos de poder, afectan su capacidad económica: “No me pagué por un año y medio para que la empresa pudiera seguir adelante” (Yaneth).

Desvalorización de su trabajo. En la esfera privada, las tareas domésticas siguen estando invisibilizadas, mientras que en la pública sus capacidades no son reconocidas: “sigue siendo un reto muy grande el que me puedan creer la capacidad técnica que puedo tener como mujer” (Norma). Además, el crecimiento de sus empresas está condicionado al cumplimiento de sus roles: “No he crecido en el potencial que yo puedo crecer porque eso me costaría más cosas que poner en la mesa” (Yaneth).

Un informe del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2024) señala que en México, el 45% de las mujeres mayores de 15 años cuenta con un trabajo remunerado, pero el 55% de ellas se encuentra en la informalidad. Esto las sitúa en condiciones de vulnerabilidad, ya que la relación laboral con la empresa para la que trabajan no está reconocida formalmente. Además, las mujeres en esta condición ganan, en promedio, un 48% menos que los hombres con empleos formales. En términos generales, perciben 65 pesos por cada 100 de un hombre. Estos datos muestran que las mujeres están en una clara desventaja económica.

Asimismo, Orman (2008) señala que “las mujeres tienen casi el doble de probabilidades que los hombres de vivir en la pobreza al jubilarse” (p. 22). Por su parte, Federici (2023) afirma que la primera consecuencia del capitalismo en la vida de las mujeres es su

contribución a la feminización de la pobreza. Un fenómeno que también se hace visible en las historias de las empresarias que participaron en las entrevistas.

Aunque son generadoras de ingresos a través de sus negocios, algunas empresarias viven dinámicas económicas que evidencian una aparente dependencia de sus cónyuges. En varios casos, sus empresas iniciaron gracias a las aportaciones de capital de sus parejas. Sin embargo, incluso después de haber adquirido experiencia en la gestión empresarial y financiera, y son tomadoras de decisiones, muchas de ellas siguen depositando más confianza en las capacidades de ellos que en las propias. Los siguientes relatos muestran las aptitudes de estas mujeres para asumir riesgos en materia económica:

- “Entonces me pusieron un gravamen a todas las propiedades. De más de 20 millones que debía mi esposo hace 2 años, ya solo debo casi tres. Yo siempre fui la que estuvo ahí. Él nunca supo de nada, ni de impuestos, él nada más se la pasaba vendiendo” (Laura).
- “Tuve que hipotecar mi casa en un momento dado porque en la pandemia necesitábamos pagar sueldos y buscamos un apoyo de una hipoteca y nos la dieron” (Paty).

Ernst & Young (2009, como se citó en Camarena y Saavedra, 2016) destaca que “las empresas que inician con altos niveles de capital muestran significativamente mejor desempeño, se sabe que las empresas propiedad de mujeres que generalmente inician con poco capital muestran un bajo desempeño en términos de activos, ingresos rentabilidad y sobrevivencia” (p. 14). Sin embargo, más allá de los desafíos financieros, resulta relevante analizar cómo se relacionan las mujeres con el dinero. En algunos casos, esta relación se entrelaza con una confianza que continúa depositándose en sus parejas más que en ellas mismas. Los siguientes relatos ilustran esta perspectiva:

- [En una época complicada de la empresa] “Me ayudó mi esposo, yo no me podía pagar, pues él, hacía esa parte” (Yaneth).
- “El respaldo de mi esposo. Él siempre ha estado a mi lado, en las buenas y en las malas, en los éxitos económicos y financieros y los no muy éxitos [sic] siempre hemos estado juntos” (Paty).
- “Él es mi complemento porque él es un hombre muy mesurado, mide el riesgo y el peligro. Hacemos un equilibrio. Él tiene todo lo que yo no tengo. Yo el *power* y él, el análisis” (Claudia).
- "Al principio lo hice con las tarjetas de mi esposo y yo era las adicionales" (Yaneth).

Como se puede observar en estos relatos, el patriarcado y el capitalismo asignan el poder económico a los hombres, un patrón de comportamiento que las mujeres contribuyen a perpetuar. Ellos asumen el rol de proveedores y expertos en el ámbito económico, lo que favorece la dependencia de las mujeres y limita su autonomía financiera.

Categoría 2. Autoexigencia y Autenticidad

Las empresarias, además de afrontar las demandas de su quehacer profesional, suelen vivir bajo la presión de cumplir con las expectativas derivadas de los roles tradicionales de género; viven sobrecargadas de responsabilidades, con la autoimposición del deber compatibilizar todas las demandas, internalizando la idea de que, si no lo hacen, hay algo mal en ellas, lo que las lleva a experimentar culpa.

Por otro lado, para tener presencia en el ámbito empresarial, hacen uso de máscaras que les permitan moverse en un entorno dominado por lo masculino, ocultando rasgos que puedan asociarse con vulnerabilidad o debilidad. Este esfuerzo por ajustarse a un modelo que no refleja su verdadera identidad las conduce a perder el contacto con su

experiencia⁶ organísmica⁷ y se alejan de su yo real⁸ (auténtico), poniendo en riesgo su desarrollo personal y empresarial.

Problemática: La pérdida de autenticidad debido a introyectos, máscaras o imposturas. La autoexigencia deriva en el olvido de sí mismas, en la renuncia, problemas de salud y desgaste emocional.

Necesidades: Cuestionar los introyectos y re-estructurar su identidad en alineación con sus valores más profundos. Re-conocer sus límites como personas en el ejercicio de sus roles, autoexigencia y culpas que ello les genera. Re-conectarse con su experiencia organísmica para cultivar el cuidado físico y emocional; y optar por librarse de las máscaras para dar cabida a su autenticidad.

Las empresarias no solo desempeñan su labor como dueñas de una empresa, sino que además deben procurar cumplir con diferentes roles en su vida cotidiana. Roles que, en la gran mayoría de los casos, se ejercen desde la autoexigencia, fruto del sistema sociocultural. Esta autoexigencia genera conflicto y las coloca en un estado de vulnerabilidad. Los roles de madre, esposa, hija y de ama de casa deben cumplirse, y además bajo ciertos estándares que les dificultan verse a sí mismas y atender sus propias necesidades, deseos, aspiraciones personales y profesionales. El siguiente relato da cuenta de los diferentes roles que viven las mujeres y cómo condicionan el crecimiento de su empresa: “Yo siempre he dicho, la empresa va a llegar hasta dónde yo pueda como mamá, esposa e hija” (Yaneth).

⁶ “Este término, se usa para englobar todo lo que sucede dentro del organismo en cualquier momento, y que está potencialmente disponible para la conciencia. Incluye tanto los hechos de los cuales el individuo no tiene conciencia, como los fenómenos que han accedido a la conciencia” (Rogers, 1985, p.26).

⁷ “La persona que vive existencialmente encuentra en su propio organismo un medio de confianza para llegar a la conducta más grata en cada estado vital. Hace lo que siente que es correcto; y percibe este fenómeno de hacer lo sentido como correcto como una orientación eficaz y adecuada para su conducta. Esta persona es un individuo creativo que confía en su reacción organísmica total y vive el momento presente confiando en sí mismo sin actitudes defensivas ni conductas preestablecidas por pautas exteriores ajenas a la persona” (Barceló, 2003, p. 50).

⁸ “El yo real se refiere a “el yo tal y como es; las verdaderas características del yo” (Dicaprio, 1989, p. 356).

Rol de madre

Uno de los roles que se viven con mayor presión cultural y autoexigencia es el de madre. En sus narrativas hay destellos de culpa, ya sea por la sensación de no haber estado con los hijos en la época de crianza o bien en eventos como festividades escolares, enfermedades u otro: “No quiero ser una mamá ausente. Y eso era mi primer obstáculo que yo tenía” (Yaneth). Esta presión que viven las mujeres puede ser difícil de identificar, incluso por ellas mismas, porque está enraizada en los cánones culturales de cómo debe ser una buena madre.

Los desafíos que enfrentan las mujeres, con respecto a cómo la sociedad espera que ejerzan la crianza de sus hijos, afectan tanto su bienestar emocional como el crecimiento de su empresa, porque les roba tiempo, recursos, energía y atención, ya que la familia es su prioridad. Esta situación pudiera solucionarse con responsabilidades compartidas con los demás miembros de la familia, en particular con su cónyuge; con guarderías confiables, redes de apoyo, entre otras soluciones.

Para las empresarias, hay una dependencia directa entre el crecimiento de la empresa y sacrificar a la familia. Crecer implica sacrificios. Para algunas es preferible “sacrificar” el crecimiento de la empresa antes que a la familia: “He sido cautelosa en no crecer mucho porque me importa mucho mi familia. Yo le digo a mi esposo, de que quiebre mi familia y la empresa, que quiebre mi empresa. Yo voy con ustedes a donde sea, pero sin ustedes no” (Claudia). “Una cosa que no es negociable es mi familia” (Yaneth).

A menudo las mujeres asumen que el crecer su empresa implicó necesariamente dejar de lado algunas actividades asignadas culturalmente a su rol de madres, considerándolo como una falta que trae consecuencias a la relación socioafectiva con sus hijos: “Yo le digo a mis hijos que ellos pagaron los platos rotos por el éxito de mis negocios, porque la verdad yo no podía ir con ellos a las juntas de la escuela, iba mi mamá” (Laura).

Los relatos anteriores reflejan la carga emocional y social que implica para una empresaria asumir simultáneamente el rol familiar y el rol laboral; es como si las relaciones familiares dependiesen únicamente de la “presencia de la madre”. Se viven como únicas responsables de los hijos y ello genera desgaste, culpa y limita sus posibilidades y oportunidades de desarrollo personal y profesional. En especial porque al mismo tiempo que ellas tratan de desempeñar su rol de madres con apego a los mandatos de género, también se nota la ausencia de los padres en el proceso de crianza de los hijos.

Rol de esposa

El segundo rol que genera desarmonía en la vida de las empresarias es el de esposa. La autoexigencia en este rol también es limitante para el desarrollo de las empresas, sin embargo, les resulta más fácil de gestionar y lo viven con menor culpa. Es limitante en algunos casos, sobre todo cuando la mujer no cuenta con el apoyo de su pareja; así se expresa en los siguientes relatos: “Del lado de mi esposo, él no me ayuda. Él tiene su trabajo y me dice que ese es mi rollo. Pues sí, te puedo decir que la llevo sola” (Yaneth), situación que incluso puede derivar en el divorcio de la pareja. “Ahorita estoy viviendo otra etapa. Ya no tengo a los hijos conmigo ni a mi mamá, ni a la pareja, que era muy demandante, porque era otro hijo” (Laura).

A diferencia del rol de madre —en el que experimentan una culpa más intensa y persistente, incluso cuando los hijos ya son adultos—, en el rol de esposas, las mujeres cuentan con una mayor gama de posibilidades de acción para desplegarse, buscando que sus quehaceres cotidianos interfieran lo menos posible en su quehacer como empresarias. Entre ellas se encuentran las siguientes formas:

- Sumar al cónyuge a la operación de la empresa como parte de la toma de decisiones, pero finalmente las decisiones importantes las toma la mujer: “Él siempre ha estado a mi lado, en las buenas y en las malas, en los éxitos económicos y financieros y los

no muy exitosos siempre hemos estado juntos” (Paty). En esta acción, la empresaria comparte un objetivo en común y la convivencia cotidiana reduce, de alguna manera, la sensación de no dedicar el tiempo y las atenciones que se demandan culturalmente en este rol.

- Sumar al cónyuge a la operación de la empresa con un puesto en particular, pero en una posición subordinada: “En la casa... no somos molestos ni exigentes nadie con nadie, hay mucho respeto y compañerismo” (Norma). Esta acción aparece en el caso de la mujer que plantea su relación más como compañerismo que como relación marital en sí. Él está presente diariamente, pero invisible en las decisiones importantes, de esta manera ella puede ejercer su rol como empresaria más libremente: “Mi esposo me aguanta, esa es la palabra, me apoya” (Norma).
- Gestionar el tiempo en el que el marido no está en casa: “Como mi esposo trabaja, no hay tanto rollo porque llega tarde y ya terminé yo” (Yaneth). Aquí, entre otras cosas, se pone de manifiesto que el rol de esposa implica para la mujer dejar en segundo plano sus quehaceres de empresaria, mientras se es esposa no se puede ser empresaria. Pero, de alguna manera, se aprovecha el tiempo de la ausencia del cónyuge para la llevar las actividades propias de la empresa.

Rol de ama de casa

Otro rol significativo en la vida de las empresarias es el de ama de casa. La manera en que lo asumen varía considerablemente de una empresaria a otra; no obstante, el cuidado del hogar adquiere para muchas tal relevancia que llegan incluso a simbolizarlo con la vida misma: “La persona que más me ha ayudado en mi vida es la trabajadora del hogar” (Paty). “El orden en mi casa es importantísimo. Teniendo en orden mi casa tengo en orden el mundo” (Claudia).

Todas, sin excepción, asumen como responsabilidades propias las actividades del hogar, como la elaboración de las comidas, mantener la limpieza y el orden. No obstante, algunas se apoyan de personas externas, quienes llegan a ser consideradas como parte de la familia: “Yo llego a mi casa y mi casa está limpia, hay comida... Y se lo digo cada que tengo oportunidad, ella tiene 20 años con nosotros y ha sido un punto muy importante de apoyo” (Paty).

“Siempre he tenido ayuda en casa de tiempo completo [...]. Ella me hace el desayuno, el lonche de los niños, va al mandado, lava, plancha, todo. Yo no tengo tiempo para eso. Y siempre le digo a ella: tú eres la más importante en mi organización, porque entras a la intimidad de mi hogar. Yo almuerzo todos los días con ella, es parte de mi familia” (Claudia).

Otras empresarias han logrado que los miembros de la familia participen activamente: “No tengo quien me ayude en casa. Mi esposo y mi hijo, nosotros, ya tenemos muchos años, que solos hacemos todo. No hemos necesitado, nos hemos organizado de una forma que no necesitamos” (Norma).

En otros casos, la autoexigencia como ama de casa reside en hacer ellas solas las tareas de limpieza y organización del hogar, tal como se manifiesta en el siguiente comentario: “No tengo apoyo en la casa, porque reniego” (Laura).

Hasta este punto se han explorado los roles tradicionales que asumen las mujeres, además de su quehacer como empresarias. En las experiencias narradas por ellas puede advertirse que cada rol conlleva su propia carga de exigencias. Por ejemplo, el rol de madre implica tiempo, atención y genera culpa, independientemente de si se considera que se está presente o no. El rol de ama de casa demanda tiempo y un desgaste constante de energía, al ser percibido como esencial para mantener la armonía en el hogar. Pero no solo eso, la carga —o sobrecarga— de roles, sumada a la autoexigencia y a las exigencias invisibles impuestas por la cultura, generan altos niveles de estrés. Un estudio sugiere que “el 54 % de las mexicanas consideraron vivir bajo presión y sin tener

tiempo para relajarse debido a sus múltiples responsabilidades” (Nielsen, como se citó en Zabludovsky, 2020, p. 435). Algunas empresarias, llegan a normalizar su estado de malestar:

- “Mucho estrés, porque una como mujer se tiene que partir en muchos pedacitos. Se tiene que partir en mil cosas... He de atender a mi mamá, hasta en eso me tengo que partir” (Laura).
- “Me gusta lo que hago, lo podría hacer siempre, pero está canijo, te afecta con tu esposo, con tus hijos, porque ya estás desesperada” (Yaneth).
- “[...] a veces creamos el caos, pero nosotros mismos y muchas veces caos positivo por crecimiento, porque vamos a hacer cosas nuevas y nos mueve y nos mueve, pero lo hemos sabido llevar” (Norma).

Los roles tradicionales de género que asumen las empresarias representan, sin duda, una barrera para verse a sí mismas como personas: “Yo creo que la carga hace andar al burro, creo que ahora la carga me ha hecho mantenerme aquí” (Laura). Estos roles también dificultan que puedan desarrollarse de una manera armónica e integral. En relación con esto, se ha señalado que: “la incompatibilidad entre las esferas doméstica y extra-doméstica del trabajo continúa condicionando, de forma negativa, la actividad económica de las mujeres” (Ariza y Oliveira, 2006, como se citó en Zabludovsky, 2020, p. 434).

Desde el momento en que viven su quehacer como un sacrificio: “ser mujer empresaria implica mucho sacrificio” (Laura), se legitima, en algunos casos, la renuncia a ocuparse de sí mismas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, como se citó en Alcaraz y Vázquez, 2019) señala que:

[...] la mayoría de las mujeres mexicanas enfrentan importantes obstáculos que les impiden participar y desarrollarse en sus puestos, incluyendo factores personales y sociales, como lo son la carga de trabajo no remunerado [...] los

tradicionales roles de género, la carencia de políticas públicas de conciliación entre trabajo y vida familiar, y la insuficiencia de oferta de servicios de cuidado infantil. (p. 99)

Categoría 3. Capacidad de agencia y desarrollo personal y empresarial

Las mujeres, en su quehacer como empresarias, tienen la oportunidad de desarrollar su capacidad de agencia al tomar consciencia de sus habilidades, recursos personales y capacidades. Esto les permite asumir la responsabilidad de su vida y destino, así como transformar su realidad personal, social y empresarial.

Problemática: Las condiciones del ámbito empresarial no suelen ser propicias para la expresión de la tendencia actualizante⁹ ni para favorecer el desarrollo del potencial personal de las mujeres. Además, el sostenimiento y crecimiento de la empresa está supeditado no solo al tiempo disponible de la empresaria, sino también a la ausencia o limitación de ciertas capacidades clave. Esto incluye la falta de consciencia sobre sus propias competencias, fortalezas, debilidades, así como de sus necesidades de nuevos aprendizajes. A eso se suma una falta de confianza en sí mismas, ya que se auto perciben con menos capacidades que los hombres. En otras palabras, no es falta de capacidad lo que las limita, sino la dificultad para reconocerla y confiar en sí mismas, una situación influenciada por el sistema patriarcal.

Necesidades: Desarrollar la capacidad de agencia. Detenerse para reconocerse y validarse como personas; esto incluye el re-conocimiento y valoración de las habilidades,

⁹ “Todo organismo tiene la tendencia innata a desarrollar todas sus potencialidades para conservarlo o mejorarlo. Abarca no solo la tendencia a satisfacer lo que Maslow denomina ‘necesidades deficitarias’ de aire, alimentación, agua, etc., sino también a realizar actividades más generalizadas, como el desarrollo tendiente a la diferenciación creciente de los órganos y funciones, la expansión en función del crecimiento, la expansión de la eficacia mediante el uso de herramientas, la expansión y el mejoramiento a través de la reproducción. Es el desarrollo en el sentido de la autonomía y en sentido opuesto al de la heteronomía (o control ejercido por fuerzas externas)” (Rogers, 1985, p.24).

recursos personales y capacidades que han adquirido, así como de las recompensas que les aporta el rol de empresaria.

Ernst & Young (2009, como se citó Camarena y Saavedra, 2016) señalan que:

Las mujeres muestran mayor miedo al fracaso y menor confianza en sí mismas, por un lado, y por el otro no cuentan con asesoría especializada para hacer crecer sus empresas lo que de algún modo las limita al momento de realizar negociaciones que podrían resultar ventajosas para su empresa. (p. 14)

Esta situación se refleja en las entrevistas realizadas, donde las participantes mencionan diversos factores que, desde su experiencia, han limitado el crecimiento de sus empresas. Por un lado, señalan aspectos relacionados con la autopercepción de sus capacidades personales y profesionales. Por otro, manifiestan que, para crecer sus negocios, hoy más que nunca, necesitan dominar otros idiomas y conocer las gestiones necesarias para la exportación. No obstante, cuando la empresaria solo habla un idioma, las relaciones comerciales se ven truncadas, lo que limita las posibilidades de acceder a otros mercados: “Quizá lo que me ha limitado a ver otros países o continentes, es el idioma, que no domino el idioma de inglés” (Paty). “Y otra cosa que me ha limitado y me arrepiento, es no ser bilingüe, si fuera bilingüe estaríamos uf me esfuerzo, pero no soy buena. Eso es algo que me ha limitado” (Norma).

Lo anterior podría dar sustento a lo que plantea Zabludovsky (2020): “las empresas de mujeres en América Latina tienden a concentrarse en el mercado interno, donde solo 5% canaliza sus productos a la exportación” (p. 451). La falta de un segundo idioma podría ser una de las razones por las que no acceden a otros mercados. No obstante, habría que analizar con mayor detenimiento si esta es la causa principal o si se trata de una limitante más profunda que, como parte de un mandato de género, impide que las

mujeres se sientan con el derecho de aspirar a llevar a sus empresas más allá, pues ello implicaría poner en juego otros aspectos de su vida.

Respecto a ciertas actividades estratégicas, ocurre que, aunque algunas empresarias refieren contar con un equipo de personas con funciones definidas, las tareas relacionadas con el crecimiento de la empresa —como las negociaciones— dependen, en su mayoría de ellas mismas. De hecho, las actividades primordiales para impulsar el negocio suelen recaer exclusivamente en la empresaria. Como lo expresa Norma: “Si voy a un evento pues presento, pero no es algo que lo necesite para hacer negocio, no ha sido mi estilo como otras, que es como pueden ganar. Y a lo mejor eso es parte de lo que no me ha hecho crecer más”. Este relato resulta paradójico. Por un lado, la empresaria afirma que asistir a eventos para promocionarse no es necesario para hacer negocios; pero por otro, reconoce que tal vez esa misma postura ha limitado el crecimiento de su empresa.

Otro ejemplo que evidencia cómo una actividad clave recae directamente en la empresaria es la entrega del producto, especialmente en una empresa donde la distribución es crucial para alcanzar el éxito: “...me quedo sin repartidores y entonces uno o tres días que te quedas sin repartidor, tengo que repartir...” (Yaneth).

Aunque la literatura revisada sugiere que las empresas lideradas por mujeres tienden a ser más pequeñas y de menor valor, conviene cuestionar si esto es, en realidad, consecuencia del sistema económico y sociocultural en el que están inmersas:

[...] las empresarias tienden a tener menos empleados [lo cual podría dar cuenta del porqué de la dependencia], poseen propiedades de menor valor, participan con menor frecuencia en jornadas de capacitación empresarial y trabajan menos horas. Estas características pueden explicar las diferencias en términos de desempeño y tamaño. (Camarena y Saavedra, 2016, p. 10)

La concentración de actividades claves en una sola persona —la empresaria— dificulta la expansión de la empresa hacia otros mercados, especialmente cuando no se cuenta con estrategias para desarrollar colaboradores que complementen aquellas competencias en las que ella no se siente tan fuerte. Sin embargo, el tema central no radica únicamente en si la empresa crece o no, sino en los sentimientos íntimos que experimentan las empresarias al vivir limitadas o carentes (al menos en percepción) de ciertas capacidades, y el malestar que les genera esa dependencia. Por otra parte, ninguna expresó que el crecimiento que han logrado de sus empresas sea lo que desean o que se sientan plenamente satisfechas con él.

PROPÓSITOS Y OBJETO DEL DESARROLLO HUMANO

Dado que se optó por llevar a cabo una intervención, su propósito fue fomentar el desarrollo de la capacidad de agencia en las empresarias, con el fin de que hagan la diferencia en su vida, en su entorno, en su empresa y en su desarrollo en los distintos ámbitos en los que se desenvuelven. Se buscó que lograran incidir en las personas con las que se relacionan tanto en la esfera privada como en la pública. Todo ello en alineación con la tendencia actualizante, ya que ambas —capacidad de agencia y tendencia actualizante— pueden influirse mutuamente, aunque cada una tenga su incidencia prioritaria en la vida pública o en la privada.

En cuanto a los propósitos particulares, se trabajó para que las empresarias tomaran consciencia de sus percepciones sobre sí mismas, sobre los demás, sobre sus condiciones de vida y los factores que influyen en ellas, ya sea como impulso u obstáculo de su desarrollo. Además, se procuró que reflexionaran sobre los pensamientos, actitudes y prácticas que pudieran contribuir a su desarrollo personal y al sostenimiento y crecimiento de sus empresas.

El objeto de intervención es, mediante el desarrollo de la capacidad de agencia, favorecer la expresión de la tendencia innata de cada empresaria para alcanzar su máximo potencial en los distintos ámbitos de su vida. A través de la intervención en un encuentro grupal, la escucha, el acercamiento a sus experiencias y a su reflexividad; se busca crear las condiciones necesarias para que estas capacidades florezcan.

Preguntas de intervención

¿De qué forma el desarrollo de la capacidad de agencia en mujeres empresarias puede promover la expresión de la tendencia actualizante?

¿De qué forma un clima de aceptación incondicional puede contribuir a que las empresarias tengan oportunidad de resignificar su experiencia?

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este apartado se presenta el marco teórico referencial para el tema problema de este trabajo. Una vez que se han desarrollado en los propósitos y las preguntas guía que acompañaron al proceso de intervención, fue preciso sumergirse en el conocimiento generado previamente por otros autores e investigadores con respecto al tema problema con el fin de conocer, como señala Lodoño et al. (2016), lo que ya se ha investigado, lo que aún está pendiente, de qué manera se ha expresado, hacia quién se han dirigido las investigaciones realizadas y qué hace falta expresar. También fue necesario adentrarse en el conocimiento ya generado, para sustentar de manera teórica el trabajo a realizar y posicionar el marco desde el cual se sitúa el tema en el campo en el que se pretende trabajar. A esta etapa del proceso se le llama marco teórico.

Hernández et al. (2014) señalan que, “para elaborar el marco teórico es necesario detectar, obtener y consultar la literatura (documentos) pertinente para el problema de investigación, así como extraer y recopilar la información de interés” (p. 81). De manera que el proceso del marco teórico resultó crucial para sustentar y garantizar la pertinencia de este trabajo. Según los autores antes mencionados, el marco teórico se ha de centrar en la información relacionada con el planteamiento del problema de la intervención (enfoques teóricos, estudios y teorías), y cumplir diversas funciones, como evitar errores cometidos en otros trabajos de esta naturaleza, dar orientación sobre cómo realizar el trabajo y dar cuenta de la necesidad de realizarlo.

Para Hernández et al. (2014) la elaboración del marco teórico se divide en dos etapas: revisión de la literatura y la construcción del propio marco teórico. La primera etapa implica, en términos generales, identificar aquellas referencias bibliográficas relevantes y pertinentes que servirán para recopilar la información necesaria para enmarcar el estudio. La segunda etapa consiste en organizar e integrar toda la información recopilada, lo cual es precisamente lo que se presenta en este apartado.

Elaborar el marco teórico ha reportado numerosos beneficios, entre ellos, el profundizar en el entendimiento y aprendizaje del tema de interés, conocer lo que ha sido exitoso o no en intervenciones previas, saber si las preguntas de intervención que se han planteado ya han sido respondidas, ampliar la mirada hacia otras posibles variables que requieren más o mayor estudio y observación; identificar las maneras en que el tema de interés ha sido abordado y estudiado, identificar otras maneras de hacerlo y finalmente justificar por qué es preciso estudiar el tema de interés.

Para este proceso se realizó una búsqueda exhaustiva de información documental. Se privilegiaron aquellos documentos de corte científico y fuentes confiables, entre ellos artículos académicos, trabajos de obtención de grado, revistas de divulgación de prestigio y libros especializados. Asimismo, se revisaron estudios y datos estadísticos de organismos tanto nacionales como internacionales.

Dicha búsqueda se centró principalmente en estas palabras clave: mujeres empresarias, empresas lideradas por mujeres, capacidad de agencia, tendencia actualizante y barreras estructurales. La información encontrada y analizada, además de ofrecer una introducción al mundo de las empresarias, permite un entendimiento de su desenvolvimiento en el ámbito empresarial, los avances alcanzados en esta materia, las barreras que aún persisten y de la escasa investigación enfocada en profundizar en sus experiencias como personas y empresarias, más allá de los resultados de los negocios que lideran.

Panorama general

Se encontraron documentos que estudian a las empresarias españolas (Guzmán y Rodríguez, 2008; Sampedro y Camarero, 2017; Rodríguez et al 2012); otros que abordan a mujeres latinoamericanas (Pando et al 2022); y algunos más que se enfocan en las mujeres mexicanas (Rocha, 2013), en particular en las empresarias mexicanas (Camarena, 2019; Camarena y Saavedra, 2016; Zabudovsky, 2020; Alcaraz y Vázquez, 2019).

Se encontraron también documentos que, aunque centrados en empresarias rurales — como el de Sampedro y Camarero, 2017—, resultan significativos al mostrar hallazgos reveladores sobre las empresarias en general y sobre algunas experiencias que viven las mujeres al emprender o dirigir un negocio (Zabludovsky, 2020).

Dentro de los documentos revisados, algunos ponen énfasis en datos estadísticos (Zabludovsky, 2020) y en el impacto de las empresarias en las economías de distintos países. En estos se presentan características de las mujeres que lideran PYMES (Camarena, 2019; Guzmán y Rodríguez, 2008), así como las particularidades de las empresas dirigidas por ellas y las diferencias en los resultados respecto a las empresas lideradas por hombres.

Se identificaron también documentos abordados desde el feminismo y la perspectiva de género (Alcaraz y Vázquez, 2019). Estos estudios presentan el contexto histórico del feminismo, con un recorrido desde sus orígenes en Europa y México hasta la actualidad, e incluyen definiciones clave en la materia. En este marco, se describe la situación que viven las empresarias en México, quienes, a pesar de los avances en temas de igualdad de género, continúan enfrentando desventajas y barreras estructurales que limitan tanto su desarrollo profesional dentro de las empresas como el crecimiento de los negocios que lideran. Asimismo, se analizan discursos de las empresarias para comprender sus estrategias de acción y la manera en que las emociones influyen en la toma de decisiones. Se resaltan también los estereotipos de género y las barreras persistentes en el ámbito laboral (Rocha, 2013).

Los documentos tomados como base se abordan desde diversas metodologías. Algunos son estudios documentales de indagación y análisis, con referencias bibliográficas sustentadas y validadas (Alcaraz y Vázquez, 2019; Zabludovsky, 2020; Camarena y Saavedra, 2016). También se incluyen investigaciones de corte cuantitativo (Vargas et al, 2020), en las que, en su mayoría, se emplean muestreos para conocer de primera fuente las distintas realidades de las mujeres en los ámbitos estudiados.

Además, se consideraron documentos que abordan a la población objeto de estudio desde enfoques cualitativos, como entrevistas a profundidad (Sampedro y Camarero, 2017; Rocha 2013), entrevistas fenomenológicas (Gutiérrez, 2020), entrevistas a personas expertas (Sampedro y Camarero, 2017) y grupos de discusión (Sampedro y Camarero, 2017; Rodríguez et al, 2012). También se incluyeron estudios con enfoque feminista (Lagarde, 2021, 2005; Federici, 2023 y García, 2021).

Algunos teóricos analizados son: Rogers (1995, 2012, 2020), Maslow (1991), Lafarga, (2010), Giddens (1995a, 1995b), Bourdieu (2000), Bourdieu y Wacquant (2005), Morin, (2006), Wallerstein (1988, 2014), Schütz, (1974), Touraine (1994) y Maturana y Dávila (2015), entre otros.

Estas fuentes, desde la diversidad de enfoques, ofrecen una perspectiva integral, amplia y profunda, y aportan los elementos necesarios para construir un marco teórico sólido y fundamentado y que permite una comprensión del tema problema; el cual se presenta a continuación.

Una aproximación al sistema sociocultural del patriarcado

Hablar de las mujeres empresarias sin considerar el contexto en el que viven, y el impacto de la estructura sociocultural y económica en su vida y en su quehacer como dueñas de empresa dejaría la ecuación incompleta. Por ello, es fundamental analizar cómo dichas estructuras influyen en su desarrollo personal y en las oportunidades que tienen para sostener y hacer crecer su empresa; pero también para comprender los desafíos que enfrentan en su rol como empresarias. A continuación, se presenta una aproximación a estos factores sociales con el fin de ofrecer una visión más amplia del contexto en el que se desenvuelven las mujeres.

Hablar sobre patriarcado suele generar debate y, para algunos, incluso su definición puede incomodar o ser difícil de aceptar. Hay quienes niegan su existencia y afirman que

es un sistema social del pasado, como si el hecho de desdibujarlo cambiara la realidad. Afortunadamente, como señala Pateman (1995), las feministas de los años 70 lo rescataron y lo pusieron nuevamente en el centro del debate, con el propósito de visibilizar las problemáticas que enfrentan las mujeres.

La controversia en torno al patriarcado ha dado lugar a múltiples definiciones, y los estudiosos en el tema no han logrado un consenso, lo que da la impresión de que se intenta diluir su significado. Pateman (1995) realiza un análisis profundo sobre este sistema, una de las cosas que resulta más relevante de su estudio es que aborda el concepto desde la problemática que representa. Señala que el patriarcado es el “único concepto que se refiere específicamente a la sujeción de las mujeres y que singulariza la forma del derecho político que todos los varones ejercen en virtud de ser varones” (p. 32). Aunque Pateman no ofrece una definición concreta, enfatiza que, más allá del término empleado, lo importante es no perder de vista la problemática que nombra. Como se sabe, cuando un problema no se reconoce ni se nombra, corre el riesgo de permanecer latente y no ser abordado.

Por otra parte, Millett (1995), que tampoco hace una definición concreta, señala que “el patriarcado es una ideología dominante que no admite rival; tal vez ningún otro sistema haya ejercido un control tan completo sobre sus súbditos” (p. 82); en este contexto, se asume que el hombre tiene el poder y control sobre la mujer. Además, hace alusión de que, como sistema político, no solo define los roles de género como complementarios, asignando a cada grupo, masculino o femenino, una forma de ser y un margen de actuación; sino que también establece las estructuras sociales, en las que los hombres tienen más poder que las mujeres.

Asimismo, esta autora señala que, bajo este escudo, de la forma de ser y el margen de actuación limitado y restringido para cada sexo, se limita el potencial de desarrollo de las personas. Lo cual no resulta sorprendente, ya que a los hombres se les ha negado históricamente la capacidad de sensibilidad y cuidado, al considerarse que estos atributos no forman parte de su naturaleza. Mientras que a las mujeres se les limita su autonomía y capacidad de liderar y tomar decisiones racionales, como si fueran ajenas

a su identidad. Así se les niega a ambos la posibilidad de desarrollar otras características, como si fueran naturalmente inalcanzables.

Para Maturana y Verden-Zöller (1993), los seres humanos son sexualmente distintos, lo cual es innegable. Sin embargo, esto no debería definir cómo hombres y mujeres se desarrollan culturalmente, ya que, como seres biológicos, todos comparten la misma capacidad de hacer lo propio de lo humano. Además, señalan que el significado de ser hombre o mujer en términos de roles y comportamientos, así como el valor que la sociedad le otorga a estas diferencias, carece de fundamento biológico, y es una construcción social influenciada por la cultura patriarcal. Al respecto afirman: “la igualdad de hombre y mujer en el ser biológico cultural no niega las diferencias biológicas de los sexos masculino y femenino” (p.13). En este contexto, las desigualdades que viven las mujeres no son naturales, sino fruto de imposiciones sociales, que se perpetúan a través de estructuras de poder que contribuyen a limitar el desarrollo de las personas.

Por otra parte, Maturana y Dávila (2015) enfatizan que la cultura actual es una cultura patriarcal-matriarcal. Con esto se refieren a que la “cultura de dominación y sometimiento, de autoridad y obediencia, de desconfianza y control, que actualmente se vive en casi todo el planeta, no corresponde a una psiquis masculina, sino que corresponde a una psiquis cultural compartida por hombres y mujeres” (p. 548). Así, por ejemplo, hay hombres que quisieran transformar las consecuencias de la carga que llevan debido a los roles tradicionales del ser masculino; como señalan Valdez y Olavarria (1997) “el deber ser masculino les produce dolor, insatisfacción y frustración, más allá de las tensiones resultantes de los cambios que han experimentado las mujeres al romper con el encierro en el mundo privado” (p. 9).

Desde esta perspectiva, tanto hombres como mujeres, al estar inmersos en este sistema sociocultural y político, han incorporado los mismos patrones de control y sometimiento que se reproducen. Más aún, de manera consciente o inconsciente, interpretan la realidad desde esta óptica. Como señala Bourdieu (2000):

Al estar incluidos, hombres y mujeres, en el objeto que nos esforzamos en delimitar, hemos incorporado, como esquemas inconscientes de percepción y de

apreciación, las estructuras históricas del orden masculino; corremos el peligro, por tanto, de recurrir, para concebir la dominación masculina, a unos modos de pensamiento que ya son el producto de la dominación. (p.17)

Si bien esta lógica de dominación es compartida, la dominación masculina predomina, son ellos quienes han gozado de mayores privilegios. Hartmann (1978) señala que los hombres se vieron favorecidos al “no tener que hacer las tareas domésticas, de tener a sus esposas e hijas a su servicio y de tener los mejores puestos en el mercado laboral” (p. 3). Mientras que las mujeres han —y siguen— pagado el precio más alto, “las mujeres nos encontramos siendo el producto de una historia de lucha por salir del dolor, consciente e inconsciente, de la negación de la discriminación patriarcal que nos trate como un género inferior, y de la agresión de la misoginia que nos trata como seres peligrosos” (Maturana y Dávila, 2015, p. 462).

A partir de la división entre lo masculino y lo femenino, se derivan otras separaciones, como la de la esfera pública y la privada, así como —íntimamente ligada— la división sexual del trabajo. La primera responde a lo que Bourdieu (2000) denomina “divisiones constitutivas del orden social” (p. 45). Según el autor, a los hombres se les asigna el ámbito de lo exterior —el ámbito empresarial, por ejemplo—, mientras que a las mujeres se le ubica en la esfera de lo privado, lo íntimo, lo invisible, como el hogar.

Esto no es una cuestión menor, ya que, lo público está relacionado al poder y a lo económico, mientras que lo privado se asocia con las tareas domésticas y al cuidado de los demás. Es en esta separación donde se manifiesta la segunda división: la división sexual del trabajo. Wallerstein (2014) señala que estas dinámicas de poder y la división del trabajo tiene consecuencias negativas para las mujeres. Esto se evidencia, dice, cuando aquellas que alcanzan altos cargos a nivel profesional, suelen enfrentar dificultades en su vida personal, como el divorcio o desafíos familiares. Por otro lado, quienes priorizan su vida doméstica, a menudo deben renunciar por completo a su desarrollo profesional o aceptar condiciones laborales que las excluyen de los puestos

de poder; porque como él mismo menciona, el poder es un atributo claramente masculino.

Esta división del trabajo tiene su historia, Wallerstein (2014) señala que en el siglo XIX la separación entre la vida pública y privada se convirtió en un aspecto fundamental para la geocultura¹⁰, lo que, según Allen (1991), “servía de justificación para la asignación de características personales y roles sociales a los hombres y las mujeres” (como se citó en Wallerstein, 2014, p. 276). Para Federici (2023), este proceso de desvalorización de las mujeres frente a los hombres y la pérdida de su autonomía comenzó mucho antes, en los siglos XVI y XVII, cuando las mujeres fueron perdiendo derechos y espacios en la vida pública. Fue en el siglo XIX cuando se concretaron los cambios más relevantes, momento en el que, según Federici, surge el concepto de “ama de casa a tiempo completo” (p. 118).

De hecho, Federici (2023) sostiene que hacia finales del siglo XVII se consolidó el proceso de reducir a las mujeres en no trabajadoras. Como consecuencia, sus actividades dejaron de ser reconocidas como trabajo y, con el tiempo, incluso aquellas labores que realizaban en el hogar para terceros fueron consideradas como tareas domésticas sin valor. Para esta autora, la diferenciación de lo masculino y femenino no solo consolidó la estructura de desigualdad, sino que perpetuó la idea de que los espacios de poder pertenecen a los hombres, mientras que lo doméstico es responsabilidad de las mujeres. Aun con los avances que se han obtenido en materia de igualdad de género, esta lógica de lo público y lo privado sigue vigente, e incluso persiste la desvalorización del trabajo realizado por las mujeres.

El patriarcado se ha ido transformando a través de los siglos, junto con los cambios sociopolíticos y económicos. En este proceso ha adoptado diferentes formas, desde el patriarcado tradicional, luego el clásico hasta el patriarcado moderno. Pateman (1995)

¹⁰ Término desarrollado por Wallerstein en 1991 y se refiere a que “en el sistema capitalista hay una división del trabajo que permite la acumulación incesante de capital, con un sistema político de Estados en el seno del sistema interestatal, que tiene las mismas fronteras que la división del trabajo” (Wallerstein, 1988, p. 21)

señala que “el argumento patriarcal tradicional asimila todas las relaciones de poder a la regla del padre” (p. 37), mientras que “el argumento clásico del patriarcado era que los hijos nacían bajo la sujeción de sus padres y, por lo tanto, bajo sujeción política” (p. 38).

En relación con el patriarcado moderno, esta autora lo vincula con el sistema económico capitalista y sostiene que “el patriarcado moderno es fraternal, contractual y estructura la sociedad civil capitalista” (p. 39). Con fraternal se refiere a los lazos entre hombres, sin implicar necesariamente vínculos afectuosos. Asimismo, reconoce que son pocas las reflexiones desde el feminismo que reconocen la relación entre ambos sistemas, entre patriarcado y capitalismo, ya que los consideran autónomos, “algunas veces el patriarcado es visto como una estructura ideológica y psicológica, otras como un conjunto de relaciones sociales materiales que están separadas de las relaciones sociales del capitalismo” (Pateman, 1995, p. 56).

Hartmann (1978) también establece una relación entre ambos sistemas y sugiere que las relaciones patriarcales no son cosa del pasado, sino que se han transformado con el desarrollo del capitalismo. Señala que es difícil que estas estructuras desaparezcan, incluso cuando las mujeres participan en el mercado laboral, ya que suelen desempeñar trabajos de menor posición y mal remunerados. Además, sostiene que eliminar las estructuras patriarcales no garantiza por sí solo el fin de la opresión de las mujeres, pues intervienen otros elementos, como el sistema económico.

En esta línea, Federici (2023) afirma que la división sexual del trabajo, ya mencionada, implicaba no solo una relación de poder dentro de la fuerza laboral, sino que también operaba como un motor de acumulación propio del capitalismo. En este punto, sería posible profundizar en cómo la división del trabajo impulsó la acumulación; sin embargo, ello implicaría adentrarse en un tema que no constituye el foco central de este trabajo. Lo que interesa es señalar la relación entre ambos sistemas. Así, si bien el patriarcado precede al capitalismo, este último se aprovecha de las estructuras patriarcales para consolidarse y operar con éxito. Las relaciones patriarcales no desaparecen, sino que se transforman y se adaptan al sistema capitalista.

Antes de abordar el capitalismo y su impacto en la vida de las mujeres, es necesario precisar una definición del patriarcado que permita una conceptualización más concreta. Aunque delimitarlo resulta complejo debido a su magnitud e influencia, se retoma la definición que propone Walby (1991): “un sistema de estructuras y prácticas sociales en los que los hombres dominan, oprimen y explotan a las mujeres” (p. 20). Esta definición es la que se considera para el desarrollo del presente trabajo.

Una aproximación al sistema económico capitalista

Hablar del capitalismo, a diferencia del patriarcado, suele generar mayor aceptación y defensa, ya que muchas personas lo consideran un sistema que genera calidad de vida y bienestar. Sin embargo, al analizarlo con mayor profundidad, el capitalismo se revela como un sistema contradictorio. Como señala Wallerstein (1988):

Se acumula capital a fin de acumular más capital. Los capitalistas son como ratones en una rueda, que corren cada vez más deprisa a fin de correr aún más deprisa. En el proceso, sin duda, algunas personas viven bien, pero otras viven en la miseria. (p. 31)

El ritmo al que hace referencia Wallerstein es característico de la sociedad contemporánea, marcada por una aceleración creciente orientada a perseguir objetivos personales y económicos en el menor tiempo posible. Han (2022) denomina a la sociedad actual “la sociedad de rendimiento”, en la que predomina un paradigma basado en la ausencia de límites para el poder, la producción y la acción. Afirma que “el sujeto del rendimiento es más rápido y más productivo que el de la obediencia” (p. 27). Asimismo, advierte que esta forma de vida ha conducido a una trampa: ahora son las propias personas quienes se autoexplotan. Según Han, en la actualidad solo se vive para trabajar; el trabajo y el rendimiento lejos de otorgar la libertad prometida, la limitan. El

riesgo que se corre al vivir de esta manera es que “el exceso de trabajo y rendimiento se agudiza y se convierte en auto explotación” (p. 30).

Por otra parte, la desigualdad que genera este sistema económico es evidente. Según datos del Programa de las Naciones Unidas (PNUD, 2022), el 10 % más rico de la población mundial posee la mitad del ingreso global, mientras que el 40 % más pobre se encuentra en una situación más rezagada de lo que se pensaba. En el Oriente Medio y el Norte de África, este sector de la población apenas alcanza el 9 % del ingreso total y en el Sur de Asia, alrededor del 10 %. Un informe más reciente del PNDU (2024) estima que 1,100 millones de personas en el mundo viven en la pobreza extrema, de las cuales el 40% habita en países en contextos de conflicto.

En el caso particular de las mujeres, los datos de ONU Mujeres (2024) revelan que una de cada 10 mujeres vive en condiciones de pobreza extrema. Desde 2017, el número de mujeres y niñas en zonas en conflictos se ha duplicado, y en estos entornos tienen 7.7 veces más probabilidades de vivir en condiciones de pobreza extrema. Además, en su mejor etapa para su actividad económica, solo el 61% de las mujeres participan en el mercado laboral, en comparación con el 90% de los hombres.

Federici (2023) sostiene que las mujeres han sido las más perjudicadas en este sistema, y afirma: “el grupo de trabajadores que, en la transición al capitalismo, más se acercaban a la condición de esclavos fueron las mujeres trabajadoras” (p.155). Esta afirmación ilustra cómo el capitalismo no solo ha perpetuado la desigualdad, sino que ha contribuido a que la pobreza tome rostro femenino.

Para comprender mejor este sistema, es necesario definir qué es el capitalismo y algunas de sus características fundamentales. Wallerstein (1988) lo define como “un sistema en que la prioridad esencial es la acumulación incesante de capital; no es que todo mundo busque la ganancia, pero los que la buscan son sostenidos por el sistema” (p. 12). Incluso afirma que quienes se han aprovechado de este sistema, y han seguido sus reglas, han obtenido grandes beneficios y se han colocado por encima de los demás, imponiendo

las normas del sistema económico, impactando en todo el tejido social, y en todos los ámbitos —aunque en su esencia era privativo de las actividades productivas—, y obligando al resto a seguirlas o pagar las consecuencias.

La lógica de este sistema social, como lo nombra Wallerstein (1988), se basa en la acumulación constante de capital, por el simple hecho de acumular. Bajo esta lógica, nada queda fuera de la mercantilización. Además, por este impulso de maximizar la acumulación, la competencia se vuelve una característica esencial del capitalismo. Wallerstein señala que, en la forma en la que opera este sistema, quienes buscan acumular capital no pueden darse el lujo de renunciar a los beneficios ni a la rentabilidad que les proporciona dicha acumulación, a menos que estén dispuestos a autodestruirse. Así, a mayor acumulación, mayor competencia, y como consecuencia, una menor remuneración a los trabajadores.

Hasta este punto, queda claro que la acumulación y la competencia son características fundamentales de este sistema. No obstante, según Wallerstein (1988), uno de los pilares sociales más importantes del capitalismo histórico¹¹ es lo que denomina el racismo institucional. Este autor, lo define como un “conjunto de enunciados ideológicos combinado con un conjunto de prácticas continuadas cuya consecuencia ha sido el mantenimiento de una fuerte correlación entre etnia y reparto de la fuerza de trabajo a lo largo del tiempo” (p. 68). Esta relación sentó las bases para las jerarquías dentro del mundo laboral y, a su vez, en el ámbito social, asignando a cada grupo un papel dentro de la economía y permitiendo así la retribución económica desigual. Para Wallerstein, esto llevó a la justificación de la idea de que “aquéllos que están económica y políticamente oprimidos son culturalmente inferiores” (p. 69), lo que sin duda también ha afectado a las mujeres y al reconocimiento y valoración que se hace de su trabajo.

¹¹ Wallerstein (1988) desarrolla ampliamente lo que él llama capitalismo histórico, en este trabajo no se profundiza en su análisis.

Finalmente, como sugieren Maturana y Dávila (2015), es importante reflexionar sobre la manera de vivir “enajenada en el competir y la búsqueda del enriquecimiento a cualquier costo” (p. 7) pues tiene consecuencias desfavorables para diversos grupos de personas. El capitalismo, lejos de generar la calidad de vida y bienestar que prometen quienes más se benefician de él, perpetúa las condiciones de miseria y desigualdad. En su afán por maximizar la acumulación de capital, este sistema no solo configura las estructuras económicas, sino que establece las normas y políticas que rigen la sociedad, moldeando, según sus intereses, las relaciones y formas de vida.

La mujer empresaria y su importancia en el ámbito económico

El desarrollo de las mujeres empresarias no puede comprenderse sin considerar las estructuras patriarcales y el sistema capitalista, ya que, como se expuso antes, influyen directamente en su quehacer profesional. Con respecto al patriarcado, las empresarias enfrentan estereotipos de género, relegándolas al hogar e imponiéndoles barreras en la esfera pública, especialmente en puestos de poder y de decisiones. Además, se ven sometidas al cumplimiento de altos estándares para ser reconocidas, lo que les exige un esfuerzo adicional para validar su trabajo.

Por otro lado, el capitalismo ha estructurado el ámbito empresarial favoreciendo un modelo que restringe la participación de las mujeres. Las dinámicas de acumulación y la constante competencia no favorecen su desarrollo personal ni profesional, ni el sostenimiento de sus empresas, ya que se enfrentan a un entorno históricamente dominado por los hombres. Asimismo, la carga de responsabilidades del hogar, que recae en ellas, sumada a la gestión de la empresa, genera una doble presencia, que provoca un desastre físico y emocional.

Por lo tanto, la desigualdad a la que se enfrentan las mujeres en el ámbito empresarial es consecuencia no solo del sistema patriarcal, sino también de la forma en que opera el capitalismo. Sobre esta base, resulta fundamental adentrarse en el mundo de las empresarias, conocer sus negocios y comprender los desafíos que enfrentan en este

ámbito. Para ello, es importante partir de la conceptualización de “mujer empresaria”, diferenciándola de “emprendedora”, dos términos que en lo cotidiano se utilizan como sinónimos pero que, en su fondo, tienen significados distintos. Según Zabudovsky (1993, como se citó en Zabudovsky, 2020), ser empresaria “se refiere a aquella mujer que es propietaria y dirigente de su empresa y que además contrata por lo menos un(a) trabajador(a) asalariado(a) dentro de la misma” (p. 448). Algunos rasgos característicos que la distinguen es la capacidad para tomar decisiones y asumir responsabilidades y riesgos financieros.

La definición que hace Zabudovsky permite distinguir el concepto de empresaria, e identificar de manera general sus características en el ejercicio de su rol exclusivamente empresarial, enfocado en la dirección y gestión de la empresa. Sin embargo, no aborda el contexto en el que se desenvuelve la empresaria, el cual también puede ser distintivo y significativo en el desempeño de su rol.

Por otra parte, ser emprendedora no necesariamente implica el ya dirigir una empresa, Patrón (2020, como se citó en Zabudovsky, 2020) refiere a que ser emprendedor “encierra el deseo de iniciar una experiencia que tiene características distintivas de creatividad y que exige un ambiente de libertad para su normal desarrollo...” (p. 431). Por otra parte, y según la definición de diccionario de uso del español de María Moliner que toman Sampedro y Camarero (2007), una emprendedora es “una persona que tiene iniciativa y decisión para emprender negocios o acometer empresas” (p. 127).

La definición utilizada en este trabajo alude también al hecho de que la empresaria no necesariamente es quien fundó o creó la empresa que dirige, sino que, en muchos casos, esta le fue heredada como parte de una secesión familiar. Esto lleva a que “la mayoría de las empresarias se insertan de manera gradual en las actividades empresariales. Muchas empiezan sin concebirse a sí mismas como empresarias” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2009, como se citó en Camarena, 2019, p. 84).

La participación de las mujeres en el ámbito empresarial ha ido en aumento, solo por mencionar un dato, "...la Comisión Europea estima que en la mayoría de los países, regiones y sectores de la Unión Europea los porcentajes de mujeres empresarias oscilan entre el 25% y el 35% del total" (Comisión Europea, 2002, como se citó en Guzmán y Rodríguez, 2008, p. 384).

La relevancia de las empresarias es tal, que algunos estudios sugieren que su participación en las actividades productivas es fundamental para la generación de empleo, el impulso de los emprendimientos y el desarrollo económico de los países. Otros estudios refieren que, con la participación de las mujeres en el ámbito empresarial, el número de las personas que viven en la pobreza puede disminuir, y que variables como la creatividad y la innovación en las empresas pueden aumentar. Para la OCDE implementar acciones que impulsen la participación de las mujeres en la actividad económica puede reportar en México un aumento del 6% del PIB (OCDE, 2011 como se citó en Alcaraz y Vázquez, 2019).

Las empresarias, como expresan Terjesen y Amoros (2010, como se citó en Camarena y Saavedra, 2016), deben ocupar un lugar preferente en las políticas públicas, no solo por su capacidad para contribuir en la generación de empleo y en la riqueza de los países, sino porque existe la evidencia de que los países donde hay más empresarias, son también los de mayor desarrollo; además, al visibilizarlas se vuelven referentes para otras mujeres.

Empresas dirigidas por mujeres

Aun reconociendo el impacto positivo que tienen en la economía de los países las empresas dirigidas por mujeres, la literatura revisada coincide en que estas presentan características particulares que las distinguen de las lideradas por hombres. Sin pretender profundizar en un tratado sobre sus especificidades, a continuación se presentan algunas observaciones generales que pueden rescatarse:

- Son empresas de tamaño micro y pequeñas, generalmente cuentan con menos empleados que las dirigidas por hombres, contratan a más mujeres y son, principalmente, empresas familiares (Camarena y Saavedra, 2016).
- Aunque los datos no terminan por coincidir con respecto al sector principal en el que participan estas empresas, sí coinciden en que están menos diversificadas que las dirigidas por los hombres. Algunos estudios analizados afirman que son empresas con presencia sobre todo en el sector servicios: “poseen, en su gran mayoría, negocios tradicionalmente femeninos como salones de estilismo, spas, cuidado de niños y tiendas” (López, 2008, como se citó en Camarena, 2019, p. 84), y otros arrojan que tienen mayor presencia en el comercio. Independientemente de ello, sí coinciden en que lo más significativo de esto es que comúnmente los sectores en los que participan las mujeres son percibidos como de menor importancia para el desarrollo; incipientes y en muchos casos no son de necesidad esencial.
- Son empresas con una infraestructura tecnológica débil (García et al., 2012, como se citó en Camarena, 2019).
- En cuanto a resultados financieros, son empresas con menores márgenes de utilidad y de rentabilidad sobre ventas (Camarena y Saavedra, 2016).
- “Las empresas de mujeres en América Latina tienden a concentrarse en el mercado interno, donde solo 5% canaliza sus productos a la exportación” (Zabludovsky, 2020, p. 451).

Camarena y Saavedra (2016) presentan de manera general otras variables de desempeño de las empresas dirigidas por mujeres:

[...] se sabe que las empresas propiedad de mujeres que generalmente inician con poco capital muestran un bajo desempeño en términos de activos, ingresos rentabilidad y sobrevivencia. Así también [...] las empresarias tienden a tener un negocio menos diversificado que los empresarios, concentrándose en pocos sectores y limitando así las posibilidades de obtener mayor rentabilidad. (p. 14)

Resulta paradójico que, a pesar del impacto que tienen estas empresas en la economía de un país, su crecimiento y desarrollo continúe siendo un proceso complejo. Los datos que se presentan en la mayoría de los documentos analizados, sobre las peculiaridades de estas empresas no resultan alentadores. Como señalan Boden y Nucci (2000, como se citó en Guzmán y Rodríguez, 2008), dichas características, aunque para algunos podrían interpretarse como señales de debilidad en la gestión empresarial, están más vinculadas con las barreras que enfrentan las mujeres en el ejercicio de su rol como empresarias. Algunas de estas barreras son de carácter discriminatorio; otras, derivadas de sus propias motivaciones, y otras más, de la carga asociada a los roles tradicionales que desempeñan.

Es evidente que la operación cotidiana y el sostenimiento de sus negocios pueden representar un desafío mayor para las mujeres que para sus pares hombres, debido a los roles tradicionales de género que deben asumir simultáneamente al ejercicio de la dirección de sus empresas.

El perfil de gestión de la mujer empresaria

Aunque las mujeres ya se han incorporado al ámbito empresarial, la literatura señala que muchas de ellas no se identifican como empresarias, es como si no existiera una aceptación plena del estereotipo que culturalmente se ha construido en torno a esa figura. Asimismo, los documentos analizados coinciden en que las empresarias no se sienten representadas por un estilo de gestión autoritario, competitivo y orientado al control, asociado —al menos en el imaginario— con los hombres. Incluso, llegan a rechazar este modo de gestión en su narrativa, utilizando expresiones como:

yo empresaria no, yo no me siento empresaria... No obstante, legitiman y perpetúan roles de género Las mujeres trasladan a la gestión empresarial los estereotipos y creencias sobre las características que el patriarcado ha atribuido

tradicionalmente a las mujeres como aspectos propios y esenciales de la mujer empresaria. (Rodríguez et al, 2012, pp. 12-13)

Hay estudios que refieren que las mujeres prefieren dirigir sus empresas de un modo diferente, más alineado con el imaginario femenino. Ellas se sienten más cómodas en ambientes o contextos donde prime la cooperación, la participación y el entendimiento. Burnett (2001, como se citó en Rodríguez et al, 2012) sugiere que, “les resulta importante la capacidad de entender, interpretar y usar datos emocionales y la capacidad de compartir la información, admitir que no saben y reafirmar a otras personas” (p. 16). Estos modos de gestión empresarial, incluso, son destacados por ellas como una estrategia de negocios. Loden (1985, 1987, como se citó en Rodríguez et al., 2012), señala que:

Frente al estilo de dirección ‘masculino’ caracterizado por la competitividad, la autoridad jerárquica, el control y la resolución analítica de problemas, las mujeres prefieren un estilo alternativo denominado ‘femenino’, definido por la cooperación, la colaboración con los subordinados, el bajo control y la resolución de problemas sustentada en la intuición, empatía y racionalidad. Se trata de un ‘estilo propio’ caracterizado por asentarse tanto en lo racional como en lo emocional. (pp. 7-8)

Otro modo de ver la gestión femenina en las empresas es el de Rodríguez et al. (2012), quienes proponen, más allá de un estilo femenino de liderazgo, la aplicación de diversas formas de dirigir, empleando estilos propios que reflejen sus potencialidades. Se trata más de un “proceso personal de empoderamiento que capacita, valida y faculta a las mujeres en la toma de decisiones” (p. 8), en lugar de limitarlas a un modelo preestablecido culturalmente.

Como se mencionó antes, el ser empresario o empresaria lleva implícita la capacidad de asumir riesgos, y la autonomía en la toma de decisiones. En torno a esto, “FOMIN y Ernst & Young (2014) han señalado que las mujeres muestran mayor miedo al fracaso y menor confianza en sí mismas [...]” (como se citó en Camarena y Saavedra, 2016, p. 14).

Para ampliar el entendimiento sobre la gestión de las empresarias, no puede pasarse por alto la carga de trabajo no remunerado que asumen. Si bien este tema se aborda con mayor profundidad en el apartado sobre las barreras, resulta pertinente mencionarlo también en este punto. Según la OCDE (2011, como se citó en Alcaraz y Vázquez, 2019), las mujeres en México dedican diariamente al trabajo no remunerado en promedio 4 horas más que los hombres. Igualmente, para este mismo organismo, otros tres determinantes en el desarrollo de las mujeres en México son: los tradicionales roles de género, la falta de políticas públicas en temas de integración trabajo - familia, y la poca oferta de servicios de cuidado infantil.

Barreras que enfrentan las mujeres empresarias

Si bien la presencia de más mujeres en puestos de dirección ha contribuido a transformar la cultura empresarial, persisten barreras tanto para acceder a cargos de mayor responsabilidad dentro de las organizaciones como para el desarrollo de mujeres que lideran sus propios negocios.

Junquera (2004, como se citó en Camarena, 2019) señala que la percepción social hacia la mujer perjudica el éxito de los negocios dirigidos por ellas. Incluso, Díaz y Jiménez (2010, como se citó en Camarena y Saavedra, 2016) sostienen que la cantidad de empresas dirigidas por mujeres, así como su tamaño y resultados, son inferiores en comparación con las de los hombres, debido a que suelen establecerse en entornos sociales más adheridos a los estereotipos de género, donde la actividad empresarial continúa siendo considerada propia de los hombres. En consecuencia, la discriminación hacia la mujer empresaria tiende a perpetuarse en dichos contextos. La OCDE (2011, como se citó en Alcaraz y Vázquez) va más allá y sostiene que la diferencia entre

hombres y mujeres en el ámbito laboral, “ya no solo implica una cuestión de discriminación, sino incluso, un factor de poco desarrollo” (p. 92).

Para Rocha (2013), al quebrantar los roles y estereotipos de género surgen dos tipos de barreras: estructurales y subjetivas, y estas pueden generar malestar emocional en las mujeres. Las barreras estructurales tienen que ver con temas culturales e ideológicos, que hacen que prevalezca la división sexual del trabajo y que posibilitan, validan y promueven los estereotipos de género y el trato diferenciado entre hombres y mujeres. Estos estereotipos impactan en todos los dominios en los que se desenvuelve la persona; y en el caso de las mujeres, se les asignan tareas relacionadas con el cuidado y el hogar; tareas que, socialmente, tienen un valor inferior.

Por su parte, y de acuerdo con Burin (2008 como se citó en Rocha, 2013), las barreras subjetivas tienen que ver con la interiorización de las creencias que mantienen esos estereotipos de género. Es decir, las mujeres, al actuar conforme a los mandatos o roles tradicionales, viven con mayor desarmonía emocional para desapegarse de ellos y se enfrentan a mayores problemas en su proceso de integración a la vida laboral y/o profesional.

Otros estudios analizados sostienen, en esta misma línea, que cuando una mujer se dedica a su empresa, dicha actividad va a estar sujeta a las obligaciones y responsabilidades familiares, y que, además, en muchos de los casos su éxito en los negocios generará conflictos con sus parejas masculinas, ya que ellos perciben que su posición en el hogar se ve amenazada (Grasmuck y Espinal, 2000, como se citó en Sampedro y Camarero, 2007). Esta carga de responsabilidades y la incompatibilidad del ámbito familiar con el empresarial que enfrentan las empresarias impacta negativamente, tanto a su bienestar personal como a su hacer en la actividad económica. Solo por poner un dato, según un estudio de Nielsen (2011, como se citó en Zabudovsky, 2020), más del 50% de las mujeres mexicanas consideraron que vivían bajo presión y que no disponían de tiempo para relajarse debido a sus responsabilidades.

En el lenguaje cotidiano se afirma que las mujeres han adquirido, en el ámbito familiar, habilidades que le pueden ser útiles en el ámbito laboral, e incluso se considera que son propias de ellas. Sin embargo, según los estudios analizados, las cualidades culturalmente asociadas al 'rol femenino' no coinciden con las demandas empresariales, lo que puede llevar a la mujer a tener que abandonar la empresa o incluso a separarse de su pareja. Temas que en los empresarios son tan comunes como ser económicamente independientes, tener una presencia pública, estar con hombres, ya sean clientes o proveedores, fuera de horarios de trabajo; suponen para ellas un conflicto (Palenzuela et al., 2002 como se citó en Sampedro y Camarero, 2007).

Capacidad de agencia

“Hablar de capacidad de agencia es centrarse en el sujeto y sus capacidades, su deseo de pertenecer, de tener membresía¹², de tener un lugar en el mundo, de sentirse protagónico de su vida, de buscar la libertad” (Gómez et al., 2024, p. 46). Aunque el concepto de agencia ha sido estudiado principalmente desde las ciencias sociales, en los últimos años ha sido incorporado a otras disciplinas, como la psicoterapia. Desde la psicoterapia, y en particular, desde la definición anterior, se legitima a la persona en el mundo y se le reconoce como protagonista de su propia vida. Incluso en circunstancias adversas, las personas conservan la capacidad de elegir y emprender acciones que transformen su realidad, como señalan las autoras. Asimismo, reflexionan que la capacidad de agencia —humana— no debe entenderse como un enfoque individualista centrado únicamente en el desarrollo personal. En cambio, permite a la persona asumir un rol activo en su propia vida y, desde una consciencia social, reconocer su propio lugar en el mundo y el de los demás.

Desde el ECP se reconoce un intento por integrar el concepto de agencia a esta disciplina. Aunque Roger (1978, como se citó en Segreña, 2008) no menciona

¹² “La membresía describe la cualidad de la relación entre el individuo y el grupo. De hecho, los conceptos membresía y grupo están tan relacionados que a menudo se definen en términos de sus miembros” (Napier y Gershnfeld, 2000 p. 65).

explícitamente la agencia, señala que “el proceso de cambio, que, [...] tiene como tendencia la autoactualización, implica también la posibilidad de cambiar el entorno, así como el reconocimiento de la influencia del entorno sobre cada uno de los grupos y las personas” (p. 64). Por otra parte, Armenta (2002) equipara la agencia con el poder personal y presenta la definición de Segrera y Mancillas (1998), quienes señalan que es “la capacidad de cada uno de los seres humanos de hacerse forjadores de su propio destino, de asumir su propia vida y sus propias decisiones” (como se citó en Armenta, 2002, p. 8). Sin embargo, más allá de estas referencias, no se encontraron otros estudios específicos sobre esta relación, lo que sugiere que aún está poco explorado desde este ámbito.

Desde las ciencias sociales, se puede entender la capacidad de agencia como:

La actitud de elegir actuar en libertad, capacidad de incidir en la realidad, en los otros y en sí mismo, tanto en relación a su vida íntima como a lo social, la capacidad de dar cuenta de sus acciones y de las razones que le mueven, aunque no siempre de sus motivos; en pocas palabras la capacidad de transformarse y transformar la realidad. (Giddens, 1995, como se citó en Madera, 2019)

Desde esta perspectiva, la agencia no solo transforma la realidad individual, sino que también tiene un impacto en el ámbito social. Comprenderla desde la sociología, implica reconocer que la agencia es afectada por las estructuras sociales y económicas que restringen la capacidad de acción. Para Giddens (1995a) “las instituciones modernas¹³, al tiempo que ofrecen posibilidades de emancipación, crean mecanismos de supresión más bien que de realización del yo” (pp. 14-15).

¹³ Cuando Giddens habla de modernidad se refiere a “las instituciones y modos de comportamiento impuestos primeramente en la Europa posterior al feudalismo, pero que en el siglo XX han ido adquiriendo por sus efectos un carácter histórico mundial. El término «modernidad» se puede considerar equivalente aproximadamente a la expresión «mundo industrializado»” (Giddens, 1995a, p. 26). Además, la modernidad es la “fase actual del desarrollo de las instituciones modernas; está marcada por la radicalización y universalización de las características fundamentales de la modernidad” (Giddens, 1995a p. 94).

Esto se refleja en los sistemas analizados en el apartado anterior. Por ejemplo, el capitalismo, aunque genera calidad de vida y bienestar a ciertos sectores de la población, también limita la capacidad de elección. Las personas, lejos de ser completamente autónomas, se ven obligadas a cumplir con las normas establecidas o afrontar consecuencias. De este modo, las estructuras modernas ofrecen posibilidades de desarrollo, al mismo tiempo que establecen mecanismos de control que restringen la autonomía. Sin embargo, bajo determinadas condiciones, como las sugeridas por el ECP; estos mecanismos pueden convertirse en una oportunidad de desarrollo.

Ante esta complejidad que supone la modernidad, cabe la posibilidad de que los grupos asuman la responsabilidad de su vida para desafiar, con acciones sociales, estas estructuras y librarse de su carga. Para referirse a esto, Giddens (1995b) usa el concepto de política emancipatoria y la define como: “una visión general, interesada sobre todo en liberar a los individuos y los grupos de las trabas que afectan adversamente a sus posibilidades de vida” (p. 267). Para este autor, lograr la emancipación¹⁴ requiere librarse de las restricciones impuestas por las estructuras, adoptando una postura orientada hacia la transformación de cara al futuro y la intención de superar el control ejercido de manera ilegítima sobre los individuos. Según Giddens, al abandonar las prácticas que han limitado sus posibilidades, las personas pueden tomar un mayor control sobre su vida, y desarrollar las capacidades necesarias para reconocer su realidad y transformarla a partir de su propia agencia. En otras palabras, es preciso generar espacios de autonomía para favorecer la agencia y emanciparse. La emancipación es alcanzar la independencia, un estilo de vida que se va aprendiendo y aprehendido en un proceso que desarrolla agencia.

Por su parte, Touraine (1994) señala que “la imagen más visible de la modernidad es una imagen del vacío [...] la imagen de la sociedad moderna es la de una sociedad sin actores” (p. 203). Así, se puede afirmar que, no solo es importante que las personas cobren consciencia de su realidad, sino también de su capacidad para cambiar su

¹⁴ Según Giddens (como se citó en Madera, 2019) se refiere a ordenar la vida colectiva, de manera que la persona pueda actuar de manera autónoma y responsable, librándose de diversas formas de opresión.

contexto. Como afirma Touraine, deben convertirse en “sujetos - en - el mundo, que se sientan responsables de sí mismos y de la sociedad” (p. 203). Desde esta perspectiva, la modernidad no solo impone restricciones a la libertad, sino que ofrece también la posibilidad de asumir un rol activo en la transformación de la realidad. En este sentido, el ejercicio de la agencia cobra significativa importancia.

Touraine (2009, como se citó en Gómez, et al., 2024) señala que “la libertad, la responsabilidad, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el sentir que se tiene lugar en el mundo, la transformación de la realidad, la flexibilidad y ser sujeto colectivo” (p. 55) son características distintivas de la agencia. A estos elementos, Gómez y Zohn (2013) añaden otros diferenciadores indispensables para que emerja la agencia: la actuación protagónica, entendida como la voluntad de actuar sobre la realidad; la dimensión proyectiva, definida, de manera general, como la “capacidad de plantear horizontes de futuro, proyectar o atisbar una perspectiva de mejora” (Gómez y Zohn, 2013, p. 230); y la reflexividad, concebida, en términos generales, como la capacidad de mirarse a sí mismo, su realidad, y en relación con los demás.

La reflexividad, considerada como fundamental para la agencia, es enfatizada por Giddens (1995b), quien sostiene que el registro reflexivo de una acción es rector en el despliegue de la agencia y supone: “el carácter deliberado o intencional de una conducta humana, considerada en el interior del flujo de actividad del agente; una acción no es una sucesión de actos discretos que contenga un agregado de intenciones, sino un proceso continuo” (p. 398). En relación a esto, Madera (2019) sugiere que la agencia “no sería posible sin la reflexividad del individuo, sin su capacidad de registrar acciones y razones a las que responde” (p.39).

Desde estos enfoques, se comprende que las decisiones y acciones no son eventos aislados que surgen de la nada. La persona se puede detener para colocarse ante la experiencia, como sugiere Zemelman (2002), “saber colocarse ante lo exterior y ante sí mismo” (p. 24), para reflexionar sobre las experiencias de vida, y, sobre todo, para profundizar en las intenciones que guían su actuar, lo que abre la posibilidad de transformación. Tal como sugieren Gómez y Zohn (2013) cuando abordan los cuatro

constitutivos de la reflexión-acción: “detenerse, poner atención; entre el conocer y el saber; darse cuenta: entre entender y aceptar, y ser objetivo es ser realista” (p. 233).

Después de revisar diversas definiciones de capacidad de agencia, se considera que la propuesta por Gómez (2015, como se citó en Madera, 2019) resulta pertinente para este trabajo, ya que aborda principalmente las características de una persona con agencia:

La capacidad que tiene el ser humano de obrar y en ese obrar produce efectos en las cosas, en sus semejantes y en él mismo... implica el reconocimiento del otro y de sí mismo como seres inacabados y que se construyen en las interacciones... es una alternativa para recuperar la propia subjetividad y para transformar interacciones y situaciones que excluyen y limitan el desarrollo. (p. 49)

Esta definición aborda la capacidad de agencia como un rasgo humano, reconociéndolo como proceso y con la posibilidad de tomar decisiones transformadoras que impactan no solo a la propia persona, sino también a los demás y a su contexto, influyendo así en su desarrollo personal y social. Bajo esta mirada, comprender la agencia en las mujeres implica reconocerlas como protagonistas de su vida, incluso en contextos adversos que limitan su desarrollo. Colocar la capacidad de agencia en el centro del análisis sobre los desafíos que enfrentan permite comprender con mayor profundidad su historia, colocarlas ante su realidad y diseñar estrategias que fortalezcan su autonomía, lo que posibilita que consoliden su presencia en el ámbito empresarial de manera legítima y sostenible.

Para concluir, la agencia fortalece la autonomía y también permite desafiar las normas establecidas, así como cuestionar los roles tradicionales que limitan el desarrollo, tomar decisiones en cualquier entorno y “tener una voz y libertad de utilizarla o no” (Goolishian y Anderson, 1994; Anderson, 1999, como se citó en Gómez y Zohn, 2013, p. 226). Así, la agencia resulta clave para que las mujeres no solo ejerzan su autonomía y libertad, sino que también transformen su realidad al hacer oír su voz y generar cambios con impacto individual y colectivo.

Una mirada al Enfoque Centrado en la Persona y al Desarrollo Humano

Tener una aproximación a los orígenes, fundamentos e ideas principales en las que se desarrolla la Psicología Humanista-Existencial o también conocida como Tercera fuerza en Psicología y Psicología Humanista, resulta esencial si se desea adentrar en el entendimiento del ECP y, sobre todo, del Desarrollo Humano. A continuación, se abordarán, de una manera sencilla y sin pretender hacer un tratado del tema, las bases fundantes y algunos de los conceptos de dicha psicología, para poder, más adelante, explorar el campo del Desarrollo Humano.

La Psicología Humanista supone un nuevo paradigma surgido a mediados del siglo XX como fruto de una revolución en el pensamiento de la filosofía clásica y la psicología de la época, esta última empobrecida por no responder a los dramas y necesidades humanas de un período posterior a dos guerras mundiales tremendamente devastadoras en todos los sentidos. Este paradigma será “una nueva ciencia que pretende integrar una concepción del hombre y del quehacer terapéutico pretendidamente más holístico, más filosófico, además de científico” (Riveros, 2014, pp. 135-136).

La Psicología Humanista como tal, surge en Estados Unidos (con raíces europeas), gracias a conocidos psicólogos y pensadores, entre los que destacan Abraham Maslow —a quien según Riveros (2014) se considera el padre de esta psicología—, Erich Fromm, Carl Rogers, y Fritz Perls, entre otros. Asimismo, tiene gran influencia de filósofos existencialistas como Kierkegaard y Buber, e intelectuales fenomenólogos como Husserl y Heidegger; todos ellos europeos. La Psicología Humanista nace siendo un «modelo» que permite entender y atender —de modo integral— la nueva psiquis humana. Ya no bastará el psicoanálisis ni el conductismo, modelos vigentes hasta ese momento.

Para entender lo que distingue a la Psicología Humanista, Riveros (2014) invita a poner la mirada en los enfoques del psicoanálisis y el conductismo. El primero centra su atención en el inconsciente —análisis de aspectos profundos—, mientras que el segundo se enfoca en las conductas humanas bajo una lógica de estímulo-respuesta. En

contraste, la Psicología Humanista busca superar las perspectivas que fragmentan o limitan a la persona, como los modelos mencionados, y legitimar la experiencia subjetiva. Propone una visión holística del ser humano, concebido como un todo integral, y pone el acento en la dimensión más sana y constructiva.

[...] y sobre todo, [en] la autenticidad y el arte de ser uno mismo, porque de allí debida provenir el sentido de respeto y responsabilidad; desde ese núcleo del Ser, puede surgir un camino del existir que sea sano o sabio, equilibrado y pleno, la autenticidad como un proceso de auto-aceptación y aceptación de todo lo que existe. (Riveros, 2014, p. 138)

Este nuevo paradigma realmente tuvo que ser revolucionario, principalmente por tratarse de una época en la que predominaba la razón y la ciencia. Con los avances, descubrimientos e investigaciones de la Psicología Humanista surgieron varias prácticas terapéuticas; por mencionar solo tres: la Programación Neuro Lingüística (Grinder y Bandler), la Logoterapia (Frankl) y el Enfoque Centrado en la Persona (Rogers), este último es el que interesa abordar enseguida. Según Riveros (2014), los enfoques mencionados abordan de una manera particular el modo de hacer psicoterapia con resultados efectivos.

Mientras esto sucedía en Estados Unidos, en México la práctica de la psicoterapia estaba en auge, pero era más común entre médicos, psiquiatras y psicoanalistas que entre los psicólogos, lo que la hacía menos accesible para la población en general. En ese tiempo, el psicoanálisis era la práctica más valorada, mientras que la Psicología Humanista, el ECP y la idea de la creación de las condiciones favorables para el impulso del desarrollo de las personas —temas que se abordarían más adelante— eran vistos con menor solidez y profundidad y, por lo tanto, descalificados (Lafarga, 2010).

En estas circunstancias, en México empieza a hablarse del Desarrollo Humano, como una propuesta de la Universidad Iberoamericana y, de modo particular, por parte del P. Juan Lafarga, S.J. —no se puede hablar de Desarrollo Humano en México sin mencionarlo—. Esta propuesta del Desarrollo Humano que hace Lafarga (2010) surge de:

[...] la psicología humanista de Abraham Maslow (1970), como de los estudios sobre la persona de Gordon Allport (1955) y del ECP de Carl Rogers (1961), como también de otros planteamientos humanistas de la psicología y de la antropología evolutiva de Pierre Teilhard de Chardin (1974). (p. 14)

Aunque el eje principal del Desarrollo Humano corresponde al ECP, y las condiciones de este son el punto de inicio; el Desarrollo Humano es, por decirlo de alguna manera, incluso en las disciplinas (métodos, teorías, prácticas, etc.) que promuevan, de manera ética, y lleven al desarrollo del potencial humano y/o a “la satisfacción armónica e integral de sus [las] necesidades...” individuales, de grupo y/o comunidades (Lafarga, 2010 pp.17-18). Finalmente, para este mismo autor, el Desarrollo Humano se puede conceptualizar de la siguiente manera: “proceso de autorrealización de las personas individualmente consideradas, de los grupos y de la sociedad, motivado por la tendencia a la superación manifiesta en todos los organismos vivos y de la que es consciente al ser humano” (p. 14).

Dado que el Desarrollo Humano se fundamenta en el ECP, resulta esencial aproximarse a su entendimiento y al de los conceptos principales de esta práctica terapéutica. Barceló (2012) señala que esta práctica se trata de “participar en una experiencia relacional que promueva el crecimiento personal, genere unas relaciones interpersonales más auténticas y satisfactorias, e impulse eficazmente una tarea más creativa” (p. 124). Bajo esta base, el ECP ofrece un marco que no solo favorece el desarrollo de la persona y la autorrealización, sino también fortalece sus relaciones interpersonales.

A continuación, se aborda la concepción que este enfoque tiene de la persona. Para Rogers (2020), “la persona es un proceso en transformación, no una entidad fija y estática; un río que fluye, no un bloque de materia sólida, una constelación de potencialidades en permanente cambio, no un conjunto definido de rasgos o características” (126). De manera que, para este autor, la persona es un ser en contaste transformación y, por lo tanto, el desarrollo personal es un devenir continuo y no un estado alcanzable en un punto fijo.

Desde esta misma perspectiva, Rogers (1963, como se citó en Segrera, 2008) señala que las personas son “sujetos proactivos de su propia vida, organismos autónomos plenos de potencialidades, de capacidades, con una tendencia innata a la actualización de los mismos de una manera única e irrepetible” (p. 64). Esta visión coloca a la persona en el centro de su propio desarrollo, con la capacidad para desarrollar su potencial y transformarse a lo largo de toda su vida. Acerca de esto, Segrera (2008) destaca que el desarrollo de la persona no puede entenderse de manera aislada, sino en relación con los demás y en función del entorno en el que se desenvuelve.

En este proceso de convertirse en persona, Rogers (2020) señala que la *apertura a la experiencia* cobra real significancia, ya que es lo opuesto a estar a la defensiva ante los acontecimientos propios de la vida y, además, coloca a la persona en una posición más pragmática al relacionarse con otros y enfrentar los desafíos. Para este autor, “esta apertura a la percepción de lo que existe en este momento en uno mismo y en la realidad es un elemento importante en la descripción de la persona que emerge de la terapia” (p. 120). Así, la apertura a la experiencia permite estar más presente, lo que facilita el reconocimiento de la realidad interna como la externa y contribuye así a favorecer la autenticidad.

Rogers (2020) señala que la *confianza en el propio organismo* es otra característica de las personas en proceso de llegar a ser. La persona, señala Rogers, “descubre paulatinamente que su propio organismo merece confianza, que es un instrumento adecuado para hallar la conducta más satisfactoria en cada situación inmediata” (p. 122).

De este modo, la confianza en el propio organismo permite a la persona responder de manera más efectiva a las necesidades de su cuerpo y a las demandas de su entorno.

La apertura a la experiencia y la confianza en el propio organismo van de la mano; Rogers (2020) señala que cuando la persona “se abre hacia su experiencia, descubre que su organismo es digno de confianza y siente menos temor hacia sus propias reacciones emocionales” (p.123). Esto implica que, al aceptar la realidad y confiar en las respuestas orgánicas, la persona logra hacer elecciones alineadas a su yo real, lo que le permite actuar de manera más auténtica.

Ahora bien, en el ECP, para que se genere el proceso de cambio, y la persona despliegue sus potencialidades y se exprese su tendencia actualizante —concepto que se abordará en el siguiente apartado—, es necesario que se cumplan ciertas condiciones. Rogers (1956) propuso las siguientes:

1. Que dos personas estén en relación.
2. Que la persona acompañada esté en estado de incongruencia, vulnerabilidad o ansiedad.
3. Que la persona que facilita sea congruente.
4. Que la persona facilitadora ofrezca una consideración positiva incondicional hacia la persona acompañada.
5. Que quien facilita tenga una comprensión empática del marco de referencia interno de la persona acompañada.
6. Que la comunicación de la comprensión empática y la consideración positiva incondicional de quien facilita el proceso a la persona acompañada, se logre en un grado mínimo.

Estas seis condiciones son todo lo que se necesita para que el desarrollo de la persona siga su curso, sin necesidad de otros elementos. Respecto a la primera condición, Rogers (1956) afirma que el cambio positivo significativo de la personalidad no ocurre fuera de una relación, por lo que esta debe existir. En cuanto a la segunda, es necesario

que el cliente se encuentre en un estado de incongruencia, vulnerabilidad o ansiedad. Este autor entiende la incongruencia como una falta de coherencia entre lo que la persona vive en la realidad y la imagen que construye de sí misma a partir de esa vivencia. El término vulnerabilidad, señala Rogers (2012), “se emplea cuando se desea destacar el peligro de desorganización psíquica al que puede llevar tal estado” (p. 35), es decir, la incongruencia. Finalmente, la angustia¹⁵, de acuerdo con Rogers (2012), surge principalmente cuando la persona experimenta incongruencia sin ser plenamente consciente de ello.

Por otra parte, es fundamental crear un clima de confianza que favorezca dicho desarrollo, y para ello son necesarias las tres siguientes condiciones —o actitudes (no habilidades)—, las cuales dependen directamente de la persona facilitadora. La tercera condición, hace referencia a que quien facilita el proceso debe ser, dentro de sus límites de esta relación, una persona congruente, genuina e integrada. Para Rogers (1956), significa que, en el contexto de la relación, esta persona es libre de ser ella misma, con su experiencia real representada con precisión por su conciencia de sí mismo.

Para Rogers (2012), la consideración positiva incondicional significa “valorar a la persona como tal e independientemente de los distintos valores que pueden aplicarse a sus conductas específicas” (p. 42). Se trata de aceptar a la persona sin juicios ni expectativas. Barceló (2012) complementa esta idea al señalar que la actitud de quien facilita “es una disposición intencional a validar la experiencia del otro. Consiste en una mirada a la persona llena de aprecio. Aceptar al otro tal como es, con un respeto absoluto por su persona, sus actitudes y su comportamiento” (p. 136). Desde esta comprensión, la validación y el respeto profundo hacia la otra persona son fundamentales en los procesos de acompañamiento.

¹⁵ En algunos textos revisados para este trabajo, los autores mencionan la emoción de ansiedad en lugar de angustia. Rogers (1956) también emplea el término ansiedad; sin embargo, en su libro *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales* (2012), se refiere a la angustia. Por esta razón, se ha optado por utilizar este término en este trabajo.

Con respecto a la quinta condición, la comprensión empática, Rogers (1956) señala que implica sentir el mundo privado de la persona acompañada como si fuera propio, pero sin perder de vista el 'como si'; es decir, experimentar sus sentimientos íntimos sin confundirlos con los propios. El mismo Rogers (2012) lo expresa de la siguiente manera: "consiste en percibir correctamente el marco de referencia interno de otro con los significados y componentes emocionales que contiene, como si uno fuera la otra persona" (45). Por lo tanto, se requiere hacer una escucha atenta, así como una actitud de apertura y sensibilidad para captar no solo las palabras, sino también las emociones y los significados subjetivos de las experiencias de la persona.

Finalmente, para Rogers (1956), la quinta condición plantea que la persona acompañada debe captar, aunque sea mínimamente, la aceptación y la empatía que la persona facilitadora siente hacia ella. Según este autor, si no existe alguna comunicación de estas actitudes, entonces significa que no están presentes en la relación, y, por lo tanto, el proceso de desarrollo no se ha iniciado. En este sentido, si la persona acompañada, al finalizar el encuentro, describe la relación caracterizada por estas actitudes, puede inferirse que esta condición para el desarrollo se ha cumplido.

Estas condiciones facilitadoras del desarrollo, propuestas desde el ECP, no solo son fundamentales en esta práctica terapéutica, sino que también sirven como base en el campo del Desarrollo Humano. Implican que la persona facilitadora esté plenamente presente en la relación, con una genuina disposición de acompañar. Las tres condiciones que implican de manera particular a la persona facilitadora subrayan su responsabilidad en el proceso, ya que requiere crear un espacio seguro, de confianza y respeto. Solo cuando se cumplen todas las condiciones, es posible que la tendencia actualizante se exprese plenamente, permitiendo así el desarrollo del potencial de la persona.

Tendencia actualizante

La tendencia actualizante es uno de los conceptos centrales del ECP, aunque no es exclusivo de esta práctica terapéutica. Otros psicólogos de la corriente humanista, en

particular Abraham Maslow, también investigaron y expusieron ampliamente sobre la psicología del desarrollo y la autorrealización. La Filosofía Existencial, fundamento de la Psicología Humanista, sostiene entre sus principios que “el ser humano está enfrentado con su muerte, y ante esto, solo le queda dar sentido a su vida y realizar sus potencialidades” (Gutiérrez, 2022, p. 64). Este impulso hacia el desarrollo es lo que Rogers (1985) denomina “tendencia actualizante” (p. 24), mientras que Maslow (1991) lo llama “tendencia de la autorrealización” (p. XLI).

Para Rogers (1985), existe una tendencia al crecimiento que está presente en todos los organismos, la cual posibilita el desarrollo de sus potencialidades, ya sea para conservarse o mejorarse. Este impulso al crecimiento es el que motiva a mirarse a sí mismo, a reflexionar y a formular preguntas fundamentales acerca de la vida que se vive. Preguntas como: ¿Me gusta el vivir que estoy viviendo o no me gusta? ¿Quiero aquello que digo que quiero o no lo quiero? ¿Qué puedo hacer o dejar de hacer para conservar mi bienestar?

Para Barceló (2012), esta tendencia al crecimiento:

[...] tiene que ver con el desarrollo biológico y con la capacidad de adaptación en la satisfacción de las propias necesidades, con el impulso intrínseco de cada individuo al restablecimiento del equilibrio emocional y con el deseo interno de desarrollar las propias potencialidades. (p. 129)

Este mismo autor señala que, para Rogers, las personas tienen dentro de sí una gran cantidad de “recursos de autocomprensión y para la alteración de conceptos propios, actitudes básicas y conducta autodirigida” (p. 129), los cuales pueden manifestarse si las personas con las que se relacionan o se desenvuelven crean las condiciones facilitadoras. De manera particular, Rogers atribuye estas actitudes al “...profesor, el educador o el facilitador” (p. 130).

Resulta alentador el entendimiento de que las personas tienden de manera natural hacia el desarrollo, la autorrealización, la actualización, el crecimiento, independientemente del término que se utilice para nombrar este impulso —inherente al ser humano— de desplegar las propias potencialidades. Aún más esperanzador resulta, como señala Maslow, “... si se le permite que actúe como principio rector de nuestra vida; nos desarrollaremos saludable, provechosa y felizmente [...]” (Barceló, 2012, p. 129). Asimismo, la puesta en práctica de las actitudes o condiciones que facilitan esta tendencia en la vida cotidiana posibilita su expresión en las personas con quienes se convive.

Hay un trabajo de grado que vale la pena traer a cuenta en este apartado, ya que tiene que ver con la tendencia actualizante y las mujeres con doble presencia. Dicho trabajo expone, entre otras cosas, que las mujeres estudiadas enfrentan obstáculos que han limitado el desarrollo de sus potencialidades; no obstante, identificada la incomodidad en la que se viven y tomada la decisión de verse a sí mismas para tomar acción hacia “una autorrealización auténtica (no desde los modelos de realización aprendidos y ajenos) es justo cuando se puede ir caminando hacia la congruencia gracias a este impulso de vida que es la tendencia actualizante” (Gutiérrez, 2020, p. 69).

El rol de quien facilita desde el Desarrollo Humano

Hablar del rol de quien facilita desde el Desarrollo Humano resulta especialmente alentador, ya que, a diferencia de otros campos que estudian las relaciones humanas, este pone énfasis en el vínculo entre personas. Quien facilita el desarrollo, desde esta perspectiva, se sitúa al mismo nivel de la persona a la que acompaña. Ambos se viven como personas, sin jerarquías, y no como terapeuta y paciente, por ejemplo.

Esta forma de concebir la relación es fundamental, ya que, como señala Rivero (2014), “[se] dignifica la relación que los une” (p. 172). Rogers, desde su experiencia clínica, propuso otro modo de llevar la psicoterapia. No solo eliminó de la relación todo lo que se interpusiera entre el terapeuta y la persona, como sofás, escritorios, o la toma de notas,

sino que también reemplazó el término 'paciente' por 'cliente'. Estos principios, que revolucionaron la práctica terapéutica, fueron retomados por el campo del Desarrollo Humano y se reflejan en la forma en que quien facilita se relaciona con la persona a la que acompaña.

Para Lafarga (2010), los facilitadores del Desarrollo Humano tienen la responsabilidad de promover procesos que permitan la autonomía de las personas, abarcando todas las dimensiones de conocimiento y acción. Pero no desde la exigencia,

[...] sino desde el poder interior de cada persona, fermento que empieza por asumir los propios recursos y limitaciones, sentimientos y significados y termina en la opción consciente, libre y responsable por la ampliación de la consciencia, el crecimiento de la persona y la evolución social. (p. 22)

El rol del facilitador es fundamental para el desarrollo de las personas a quienes acompaña. Por ello, durante los encuentros, ha de vivirse como persona, tal como señala Rogers (2020): "sobre todo, quiero que encuentre en mí a una verdadera persona" (p. 75). Para cultivar la congruencia, una de las condiciones facilitadoras del desarrollo, ha de fluir libremente, sentirse cómodo al mostrar su vulnerabilidad y humanidad, y generar confianza. Además, es esencial estar atento a los sentires íntimos de las personas y a las palabras que los habitan, para así estar verdaderamente presente y escucharlas de manera empática. La relación, como señala Rogers (2020), debe ser transparente y caracterizarse por poner "de manifiesto mis verdaderos sentimientos, por la aceptación de la otra persona como individuo diferente y valioso por su propio derecho, y por una profunda comprensión empática que me permite observar su propio mundo tal como él lo ve" (p. 44).

Solo desde la consciencia de que el encuentro con el otro es una relación entre iguales, basada en la aceptación, la escucha empática y la autenticidad, el facilitador puede crear un espacio que favorezca un proceso que posibilite la autonomía y el desarrollo humano.

FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

Este trabajo es de naturaleza cualitativa, ya que el propósito es llevar a cabo un ejercicio inductivo, sin la intención de generalizar. Para Hernández et al, (2014), la investigación cualitativa se emplea cuando:

se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. (p. 364)

Existen diversos métodos dentro de esta modalidad de investigación; los considerados en este caso son el método fenomenológico y la investigación - acción participativa. El primero responde, como señala Rodríguez et al, (1996) a “cuestiones de significado: explicitar la esencia de las experiencias de los actores” (p.41), en este caso las empresarias. Esto puede entenderse como un esfuerzo por interpretar sus propias interpretaciones desde su perspectiva.

El segundo método, investigación - acción participativa, busca abordar “cuestiones de mejora y cambio social” (Rodríguez et al, 1996 p.41). El objetivo es que las empresarias reflexionen sobre su forma de vida y la manera en que dirigen sus empresas para posibilitar cambios en sus prácticas cotidianas. Además, se recurrió a la metodología del taller, como una de las principales herramientas de trabajo grupal y un recurso clave para facilitar los procesos de transformación.

Un acercamiento a la intervención participativa desde la perspectiva del Desarrollo Humano

“Nos transformamos juntos en la convivencia”, decía el profesor Maturana en sus clases. Esta frase refleja el entendimiento alcanzado a partir del análisis de los documentos estudiados como fundamento para este trabajo, así como de las experiencias compartidas por los facilitadores del Desarrollo Humano en el Foro de intervención de la Maestría en Desarrollo Humano del ITESO, realizado el 1 de febrero de 2022.

En los procesos facilitados desde el Desarrollo Humano, la transformación no ocurre únicamente en quienes participan, sino también en quien facilita. En cada etapa de intervención, incluso si las personas son las mismas, no serán las mismas en el sentido de cómo comenzaron y cómo concluyeron el proceso: se habrán transformado. Y lo habrán hecho juntos en la convivencia y también en la reflexión - acción.

Los cambios siempre están sucediendo, y como afirma Rogers (2020): “la vida, en su óptima expresión, es un proceso dinámico y cambiante, en el que nada está congelado” (p. 37). La vida, señala Rogers, “siempre se encuentra en un proceso de llegar a ser” (p.37). Por lo tanto, las personas también están en constante cambio, sean o no conscientes de ello. Este mismo autor sostiene también que, al reconocer a las personas que se acompaña como seres en proceso de transformación, se facilita el despliegue de sus potencialidades.

Para quien promueve el desarrollo, es fundamental que estos cambios surjan de una intervención participativa, fundamentada en circunstancias que no son aceptables y en las que hay un deseo genuino de transformación, como describió Corvalán, “en la inaceptabilidad de una situación vivencial de un grupo de individuos, la cual estaría provocada por la dinámica de la base del sistema” (Corvalán, como se citó en Gómez y Alatorre, 2014, p. 3).

¿Cómo entender la intervención participativa? Gómez y Alatorre (2014) hacen una definición que parece muy completa: “el intervenir es una práctica social concreta, con una intención específica, y su objetivo genérico es tomar parte en una situación, problema, dinámica o relación para favorecer algún tipo de transformación” (p. 3); es concebida como un medio para impactar una realidad. Adentrándose un poco en esta definición, y partiendo del entendimiento de este trabajo, sobresalen dos frases que resultan significativas: tomar parte y favorecer algún tipo de transformación.

La primera, *tomar parte*, significa que intervenir no es simplemente observar un fenómeno, conocerlo, verlo desde fuera; significa ser parte de él, sumergirse, ser con. Esta comprensión es fundamental y constituye un rasgo distintivo frente a otros tipos de intervención. Asimilar esta idea es clave, ya que permite a quien facilita desde el Desarrollo Humano enfocar su mirada no desde su necesidad o marco de referencia, sino desde la comprensión de las necesidades del otro: sus ideas, su modo de vivir, sus problemas y su realidad. En principio, quien facilita desde este campo debe partir del reconocimiento de que no conoce esa realidad y, además, de que es compleja; porque en efecto lo es.

Esta mirada supone un cambio de paradigma, especialmente para quienes se desenvuelven en el mundo empresarial. Si no se cambia la perspectiva, existe el riesgo de llegar a un grupo de personas con la intención de imponer las propias experiencias, en lugar de generar un encuentro que favorezca el desarrollo. Pacheco (1993) lo expresa de manera clara, cuando señala que uno de los puntos clave para construir una relación que promueva el desarrollo humano en un proceso de intervención es la capacidad de la persona facilitadora para ver a quien acompaña, y a su mundo, tal como la persona acompañada lo ve. Esto, sin embargo, ocurre de manera muy esporádica en el ámbito empresarial.

En la segunda fase, *favorecer algún tipo de transformación*, se llega con una intención y un objetivo. Este propósito no es arbitrario, sino que es resultado de un acercamiento a la población para indagar acerca de sus necesidades. Desde el inicio se desconoce lo

que sucederá durante el proceso de intervención y la transformación que surgirá como fruto de los encuentros.

Esto se puede corroborar tanto por lo expuesto por los facilitadores en el foro antes mencionado como por la experiencia que relata Pacheco (1993), en la que existía una necesidad implícita y latente, pero que fue cambiando durante el proceso hasta llegar a la línea del desarrollo humano. Para cerrar este punto, viene a bien mencionar la ley metasistémica que dice: “El resultado de un proceso no opera como factor en su propio origen” (Maturana y Dávila, 2015, p.141).

¿Qué hacer para que la intervención tenga más posibilidades de incidencia? Desde la perspectiva de Gómez y Alatorre (2014), si una intervención lo que busca es transformar realidades inaceptables, es indispensable tener conocimiento de algunas herramientas y conceptos clave que permitan un mayor acercamiento a ellas para que las acciones que se emprendan tengan más posibilidades de incidencia. Los autores antes mencionados retoman como marcos epistémicos el pensamiento complejo, la interculturalidad y la reflexividad – acción.

Pretendiendo una comprensión general de cada uno de ellos podría decirse que el pensamiento complejo supone un entendimiento de que se está inmerso en una red compleja, y que no solo se interactúa con lo uno, sino con lo múltiple al mismo tiempo; es decir, ver las partes que integran, pero también la multiplicidad de acciones, interacciones y reacciones que pueden surgir. La interculturalidad significa la toma de consciencia de la cultura y contextos en los que la persona se desenvuelve, y el reconocimiento de otros contextos, de manera que se respeten y reconozcan las diferencias culturales, mismas que también generan formas diversas de relaciones, modos de participar y colaborar, e incluso diferentes modos de vivir el vivir. La reflexividad - acción, por su parte, hace referencia a la idea de que solamente por medio de la reflexión por parte del actor social, o la persona en este caso, se pueden suscitar las acciones transformadoras.

El mundo de la intervención participativa resulta amplio y complejo. Por lo que se requirió un análisis previo y profundo antes de entrar en acción. Asimismo, fue necesario profundizar en la metodología del taller, ya que, como señala Cano (2012), es una herramienta de trabajo grupal y una metodología educativa diseñada para lograr objetivos específicos mediante técnicas previamente estructuradas, lo que la convierte en una estrategia pertinente para este tipo de intervenciones. En este trabajo, el taller fue uno de los principales recursos para facilitar procesos de transformación ante realidades consideradas inaceptables.

El taller, dentro del marco de la educación popular¹⁶, es definido por Cano (2012) como:

Un dispositivo de trabajo con grupos, que es limitado en el tiempo y se realiza con determinados objetivos particulares, permitiendo la activación de un proceso pedagógico sustentado en la integración de teoría y práctica, el protagonismo de los participantes, el diálogo de saberes, y la producción colectiva de aprendizajes operando una transformación en las personas participantes y en la situación de partida. (p.33)

Desde esta perspectiva, el taller no solo es un espacio de formación estructurado, sino también una herramienta que impulsa las transformaciones personales y colectivas, así como cambios en los entornos, a través del intercambio de saberes y la construcción conjunta de aprendizajes.

¹⁶ Se entiende como “*movimiento político-cultural*” (Rebellato, 2009), donde pueden encontrarse un conjunto heterogéneo de prácticas, que más allá de sus diferencias (de contenidos, de ámbitos, de estrategias metodológicas), tienen en común una vocación transformadora, un fin liberador organizado en base a la coherencia entre fines y medios, y una opción por los sectores populares” (Cano, 2012, pp. 25-25).

Consideraciones éticas

Los espacios de encuentro donde las personas pueden compartir sus experiencias de vida y sus sentires íntimos, saberse escuchadas y atender sus necesidades en un ambiente de confianza que proteja su integridad, obliga que la persona que facilita el proceso actúe desde la ética. Su manera de actuar, relacionarse y acompañar influye directamente en quienes participan, ya que, a través de sus acciones, actitudes y comportamientos, contribuye a la construcción de un entorno seguro y respetuoso, propicio para los aprendizajes significativos.

Pero ¿cómo entender la ética desde la investigación cualitativa? González (2002) plantea un enfoque que resulta pertinente traer a cuenta: “las personas —yo y el otro— son [somos] sujetos tanto desde la postura del investigador como de las personas investigadas. Esto es ver a la persona con su dignidad, comprensión, protagonismo y cultura como el eje de la acción investigadora” (p. 93). Desde la perspectiva de este autor, la ética no solo cumple una función normativa en el proceso de investigación, sino que también representa una forma de reconocer y de dignificar a quienes participan. Para González, las consideraciones éticas no constituyen un elemento separado de la metodología en la investigación cualitativa, sino que forman parte integral de ella y se entrelazan de manera inseparable.

En coherencia con esta mirada, en la primera sesión del taller se establecieron las bases relacionales sobre las cuales se desarrollaría el proceso. Además de acordar el respeto mutuo entre la persona facilitadora y las participantes, así como entre ellas mismas, se convino en cuidar a cada persona y valorar sus experiencias compartidas. Se estableció que todo lo conversado durante las sesiones permanecería en ese espacio. Asimismo, quien facilitó el taller, entregó un consentimiento informado para asegurar que las participantes fueran conscientes de su participación voluntaria y del compromiso de la persona facilitadora de proteger su integridad en todo momento, así como de mantener sus nombres en el anonimato.

En síntesis, trabajar desde principios éticos asegura que el trato a las personas participantes en el taller sea digno, permitiendo el ejercicio de su libertad y autonomía. Desde esta perspectiva, la ética se convierte en el principio rector de la persona facilitadora. Como señala González (2002): “el ejercicio de la investigación científica y el uso del conocimiento producido por la ciencia demandan conductas éticas en el investigador y en el maestro” (p. 93). Así, desde el campo del Desarrollo Humano como desde la ciencia, la ética debe ser una constante en la labor de la persona facilitadora.

Descripción detallada del taller

En las siguientes tablas se presentan los objetivos, las estrategias y las actividades realizadas en el taller de intervención. Más adelante, se describen en detalle las sesiones, así como las características de las participantes.

Tabla 2

Sesión 1. Punto de partida, el encuentro

SESIÓN 1			
Nombre del taller:	Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias		
Nombre de la facilitadora:	Silvia Liñán Treviño		
Objetivo general:	Contactar con sus capacidades, posibilidades y potencialidad para hacerse cargo de los cambios que requiere su crecimiento como personas y empresarias.		
Estrategias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar un espacio de conversación desde las condiciones facilitadoras del desarrollo humano para favorecer la tendencia actualizante. 2. Colocar a las mujeres empresarias ante su experiencia para que cobren consciencia de los cambios en sus pensamientos, sentimientos y actitudes que desarrollen las capacidades para hacer la diferencia en su vida y destino. 		
Nombre de la sesión	Punto de partida, el encuentro		
Objetivo de la sesión:	Empezar a conocernos y sentar las bases para crear un clima facilitador del desarrollo humano.		
Estrategia:	La escucha como base para generar confianza		
Dirigido a: Mujeres empresarias de micro y pequeñas empresas		No. de participantes: 12	
Duración: 130 min	Fecha y horario: 27 de febrero 9:00 am a 11:30am	Lugar: Oficinas de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)	
CONTENIDO	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
Bienvenida	La facilitadora pregunta: ¿Desde qué emoción llegas el día de hoy? Se entrega el consentimiento informado para que lo lean y lo firmen. Muy breve introducción al taller, indicando que es desde el Desarrollo Humano.	Consentimiento informado Plumas	15 min
Relajación	Con el objetivo de terminar de llegar, tomar consciencia de sí mismas y de las personas		10 min

	que nos rodean. Agradecerse por estar en el taller.		
Ejercicio de escucha	Se ponen en parejas y cada una toma un rol: A y B. Se da un tiempo para cada etapa. 1. A hace todo lo posible por llamar la atención de B. B no presta atención, la evade. 2. A le cuenta algo a B. B está, pero no la ve a los ojos y se pone a pensar en otra cosa. 3. A le cuenta algo a B. B escucha con todos sus sentidos. Se invierten los papeles		15 min
Plenaria	La facilitadora les pide que se den el tiempo de escuchar las sensaciones de su cuerpo ¿Cómo te sentiste en cada una de las etapas y en los diferentes roles? ¿Se sienten escuchadas? ¿Cómo saben que están siendo escuchadas?		60 min
Condiciones para la crear un lugar seguro	La facilitadora pregunta: ¿Qué características está teniendo el grupo? ¿Qué creen que haga falta para que sea un lugar seguro? ¿Qué estás dispuesta a poner de tu parte?		20 min
Presentación	Nombre Lo que más disfruto de mi rol como empresaria		5 min
Cierre	La facilitadora pregunta: En una palabra, ¿Cómo te quedas el día de hoy?		5 min

Tabla 3

Sesión 2. Mi historia de vida, una mirada amorosa

SESIÓN 2			
Nombre del taller:	Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias		
Nombre de la facilitadora:	Silvia Liñán Treviño		
Objetivo general:	Contactar con sus capacidades, posibilidades y potencialidad para hacerse cargo de los cambios que requiere su crecimiento como personas y empresarias.		
Estrategias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar un espacio de conversación desde las condiciones facilitadoras del desarrollo humano para favorecer la tendencia actualizante. 2. Colocar a las mujeres empresarias ante su experiencia para que cobren consciencia de los cambios en sus pensamientos, sentimientos y actitudes que desarrollen las capacidades para hacer la diferencia en su vida y destino. 		
Nombre de la sesión:	Mi historia de vida, una mirada amorosa		
Objetivo de la sesión:	Reconocerse y validarse, a través de recuperar su historia y apreciarla.		
Dirigido a: Mujeres empresarias de micro y pequeñas empresas		No. de participantes: 9	
Duración: 145 min	Fecha y horario: 29 de febrero 9:00 am a 11:30am	Lugar: Oficinas de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)	
CONTENIDO	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
Bienvenida	La facilitadora da la bienvenida a la segunda sesión		2 min
Presentación en parejas	Conversan en parejas: Nombre, lo que más disfruto hacer, lo que me encanta de mi familia y desafíos de mi ser como empresaria.		20 min

	Cada empresaria presenta ante el grupo a su compañera		
Plenaria	La facilitadora pregunta: ¿Qué tienen en común?		12 min
Expectativas	La facilitadora pregunta: ¿Qué esperan llevarse de este taller? ¿Qué están dispuestas a aportar para que eso suceda?		20 min
Recordar acuerdos	La facilitadora propone lo siguiente: – Confidencialidad – Dar espacio a que todas hablen (para algunas es más sencillo compartir, vamos a facilitar el espacio para que aquellas que hablan menos puedan adquirir esa habilidad). Este es un espacio seguro para todas. – Establecer tiempos para ciertas actividades		2 min
Línea del tiempo en decenios	En hojas de máquina las participantes escriben: 1. Los acontecimientos más significativos que les han dejado huella en su vida. 2. ¿Qué significaron estos acontecimientos para ti? ¿Qué aprendiste? ¿Qué rasgos afloraron? ¿Qué rasgos se modificaron?	Hojas de máquina plumas	25 min
Receso			10 min
Cuenta un capítulo de tu historia en plenaria	La facilitadora pide a las participantes compartir el acontecimiento más significativo. Al final pregunta: ¿Qué descubres de ti?		52 min
Cierre	La facilitadora pregunta: En una palabra, ¿cómo se quedan el día de hoy?		2 min

Tabla 4

Sesión 3. Mi ser empresaria-mujer y lo que implica

SESIÓN 3			
Nombre del taller:	Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias		
Nombre de la facilitadora:	Sylvia Liñán Treviño		
Objetivo general:	Contactar con sus capacidades, posibilidades y potencialidad para hacerse cargo de los cambios que requiere su crecimiento como personas y empresarias.		
Estrategias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar un espacio de conversación desde las condiciones facilitadoras del desarrollo humano para favorecer la tendencia actualizante. 2. Colocar a las mujeres empresarias ante su experiencia para que cobren consciencia de los cambios en sus pensamientos, sentimientos y actitudes que desarrollen las capacidades para hacer la diferencia en su vida y destino. 		
Nombre de la sesión:	Mi ser empresaria-mujer y lo que implica		
Objetivo de la sesión:	<ul style="list-style-type: none"> - Colocarse ante la experiencia de ser mujeres empresarias - Identificar implicaciones, renunciaciones, sacrificios, conflictos que enfrentan en el mundo empresarial por ser mujeres. 		
Dirigido a:	Mujeres empresarias de micro y pequeñas empresas	No. de participantes: 12	
Duración: 137 min	Fecha y horario: 5 de marzo 9:00 am a 11:30am	Lugar: Oficinas de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)	
CONTENIDO	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
Bienvenida	La facilitadora pregunta:		5 min

	¿Desde qué emoción llegan el día de hoy?		
Relajación	Hacer ejercicio de relajación del cuerpo		7 min
Reconocer conocimientos y habilidades	La facilitadora pregunta: ¿Qué conocimientos y habilidades tienen? ¿Qué herramientas han surgido del taller? Se escriben en las hojas de rotafolio	Rotafolio y marcadores	8 min
El día a día	Compartir en parejas: Mi día a día como mujer empresaria, un día común.		12 min
Plenaria	La facilitadora pregunta: ¿De qué se dan cuenta?		45 min
Puntos de dolor	Dibujar una silueta simulando su cuerpo, identificar en ella los puntos de dolor como mujer empresaria.	Hojas de máquina, plumas y marcadores	10 min
Plenaria	Comparten en plenaria Al final, la facilitadora pregunta: ¿Qué cambios tendrías que hacer para contribuir a tu bienestar físico y emocional?		40 min
Cierre	La facilitadora pregunta: ¿Qué descubres de ti en esta sesión?		10 min

Tabla 5

Sesión 4. Mis roles; yo y los otros

SESIÓN 4			
Nombre del taller:	Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias		
Nombre de la facilitadora:	Silvia Liñán Treviño		
Objetivo general:	Contactar con sus capacidades, posibilidades y potencialidad para hacerse cargo de los cambios que requiere su crecimiento como personas y empresarias.		
Estrategias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar un espacio de conversación desde las condiciones facilitadoras del desarrollo humano para favorecer la tendencia actualizante. 2. Colocar a las mujeres empresarias ante su experiencia para que cobren consciencia de los cambios en sus pensamientos, sentimientos y actitudes que desarrollen las capacidades para hacer la diferencia en su vida y destino. 		
Nombre de la sesión:	Mis roles; yo y los otros		
Objetivo de la sesión:	Que las mujeres identifiquen y logren expresar, como modo de vaciamiento, sus insatisfacciones, tensiones, sentimientos de culpa, frustraciones y sobreexigencias que viven en los diferentes roles que tienen, en su afán por armonizarlos.		
Dirigido a: Mujeres empresarias de micro y pequeñas empresas		No. de participantes: 7	
Duración: 116 min	Fecha y horario: 7 de marzo 9:00 am a 11:30am	Lugar: Oficinas de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)	
CONTENIDO	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
Bienvenida	La facilitadora pregunta: ¿Desde qué emoción llegan el día de hoy?		2 min
Ejercicio: Aquí y ahora	Poner a las mujeres empresarias en línea recta. Hacerlas conscientes de que ni el pasado ni el futuro existe. Solo tenemos este momento. La facilitadora pregunta para que ellas vayan reflexionando para sí: En este momento, ¿de qué estás agradecida? ¿Qué te hace sentir viva? ¿Qué valoras? ¿Qué valdría la pena que soltaras en este momento?		7 min

	El cuerpo es muy sabio, ¿qué te dice hoy? ¿Qué necesita hoy? Cerrar este ejercicio con el baúl, dejar ahí los pendientes, para estar en el presente.		
Plenaria	La facilitadora invita a una reflexión sobre el pasado y el futuro.		15 min
Ejercicio de la red	La facilitadora dice: En ese día común, seguramente vivieron diferentes roles. ¿Cuáles son? Inflar los globos de acuerdo con los roles. Con el estambre construir una red y luego ir poniendo los globos uno por uno sobre la red y los van sosteniendo en el aire, sin que se caigan.	Globos y estambre	11 min
Fortalecer la red	Como una segunda etapa, fortalecer la red y nuevamente lanzar los globos. ¿Qué tendrías que soltar para fluir mejor? ¿Qué te hace muy feliz ahora? ¿Qué pudieras disfrutar más?	Globos y estambre	16 min
Plenaria	La facilitadora pregunta: ¿De qué se dan cuenta con este ejercicio? La facilitadora retoma brevemente los mandatos de género, mandatos del sistema.		60 min
Cierre	Cerrar con esta pregunta: ¿Con qué aprendizajes te quedas el día de hoy?		5 min

Tabla 6

Sesión 5. Lo mejor de mí en el trayecto como empresaria... ¿Y mis batallas?

SESIÓN 5			
Nombre del taller:	Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias		
Nombre de la facilitadora:	Silvia Liñán Treviño		
Objetivo general:	Contactar con sus capacidades, posibilidades y potencialidad para hacerse cargo de los cambios que requiere su crecimiento como personas y empresarias.		
Estrategias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar un espacio de conversación desde las condiciones facilitadoras del desarrollo humano para favorecer la tendencia actualizante. 2. Colocar a las mujeres empresarias ante su experiencia para que cobren consciencia de los cambios en sus pensamientos, sentimientos y actitudes que desarrollen las capacidades para hacer la diferencia en su vida y destino. 		
Nombre de la sesión:	Lo mejor de mí en el trayecto como empresaria... ¿Y mis batallas?		
Objetivo de la sesión:	Que las mujeres rescaten y valoren capacidades que han adquirido en su trayectoria como empresarias.		
Dirigido a: Mujeres empresarias de micro y pequeñas empresas		No. de participantes: 5	
Duración: 125 min	Fecha y horario: 21 de marzo 9:00 am a 11:30am	Lugar: Oficinas de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)	
CONTENIDO	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
Bienvenida	La facilitadora pregunta: ¿Cómo les ha ido desde la última vez que nos vimos?		24 min
Ejercicio respiración	Meditación guiada: Técnica de respiración profunda		6 min

Punto de partida de mi camino como empresaria	Caminar por el salón y cuando la facilitadora lo indique detenerse con una compañera para platicarle acerca de ¿Cuál o cómo fue mi punto de quiebre que me llevó a vivirme como empresaria? Algo que recuerdo es... Siguen caminando y le cuentan detalles de acontecimientos significativos a otra compañera. Se detienen y le cuentan más detalles a otra compañera.		20 min
Plenaria	La facilitadora pregunta: ¿Qué descubren? ¿Qué tuviste que aprender en ese proceso? Al final, rescatar aprendizajes, conocimientos y habilidades que han adquirido al desenvolverse en el mundo empresarial.		48 min
Reconociendo capacidades	Cada una toma nota de las capacidades y recursos con lo que ahora cuentan; y de las cosas que son capaces de hacer que antes de ser empresarias no eran capaces. Comparten leyendo La facilitadora pregunta: ¿De qué se dan cuenta? ¿Qué tienen en común?		15 min
Capacidad de agencia	La facilitadora explica brevemente la capacidad de agencia y les pregunta: ¿Cómo pueden incidir en otros?		5 min
Auto-Reconocimiento	La facilitadora pregunta: En este momento, ¿qué te gustaría reconocerte?		5 min
Cierre	En una palabra, ¿cómo te vas hoy?		2 min

Tabla 7

Sesión 6. Mi tendencia hacia el desarrollo, un futuro en igualdad.

SESIÓN 6			
Nombre del taller:	Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias		
Nombre de la facilitadora:	Silvia Liñán Treviño		
Objetivo general:	Contactar con sus capacidades, posibilidades y potencialidad para hacerse cargo de los cambios que requiere su crecimiento como personas y empresarias.		
Estrategias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar un espacio de conversación desde las condiciones facilitadoras del desarrollo humano para favorecer la tendencia actualizante. 2. Colocar a las mujeres empresarias ante su experiencia para que cobren consciencia de los cambios en sus pensamientos, sentimientos y actitudes que desarrollen las capacidades para hacer la diferencia en su vida y destino. 		
Nombre de la sesión:	Mi tendencia hacia el desarrollo, un futuro en igualdad.		
Objetivo de la sesión:	Que las mujeres re-conozcan las condiciones que favorecen su desarrollo y el de sus empresas.		
Dirigido a: Mujeres empresarias de micro y pequeñas empresas			No. de participantes: 10
Duración: 125 min	Fecha y horario: 26 de marzo 9:00 am a 11:30am	Lugar: Oficinas de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)	
CONTENIDO	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
Bienvenida	La facilitadora pregunta: ¿Desde que emoción legan el día de hoy?		3 min

Ejercicio de centramiento	Hacer un poco de ejercicio físico, moviendo todo el cuerpo.		3 min
Las máscaras	En parejas compartir: ¿Qué máscaras dirían que se han tenido que poner para sacar adelante sus empresas, sus proyectos, para vincularse en el exterior, para sobrevivir en el sistema? Diseñar las máscaras de acuerdo con lo compartido.	Platos de cartón, marcadores y colores	20 min
Plenaria	Compartir las máscaras que diseñaron. La facilitada pregunta: ¿De qué se dan cuenta?		62 min
Tendencia actualizante	La facilitadora brevemente explica la tendencia actualizante y las actitudes básicas para facilitar el desarrollo. La facilitadora pregunta: ¿Cuáles son los cercos culturales que limitan el desarrollo?		31 min
Cierre	La facilitadora pregunta: ¿Qué aprendizajes te llevas el día de hoy?		6 min

Tabla 8

Sesión 7. Una mirada a nuestra trayectoria juntas

SESIÓN 7			
Nombre del taller:	Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias		
Nombre de la facilitadora:	Silvia Liñán Treviño		
Objetivo general:	Contactar con sus capacidades, posibilidades y potencialidad para hacerse cargo de los cambios que requiere su crecimiento como personas y empresarias.		
Estrategias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar un espacio de conversación desde las condiciones facilitadoras del desarrollo humano para favorecer la tendencia actualizante. 2. Colocar a las mujeres empresarias ante su experiencia para que cobren consciencia de los cambios en sus pensamientos, sentimientos y actitudes que desarrollen las capacidades para hacer la diferencia en su vida y destino. 		
Nombre de la sesión:	Una mirada a nuestra trayectoria juntas		
Objetivo de la sesión:	Que las mujeres reflexionen en torno a los aprendizajes y sentires vividos durante el taller, asimismo reformulen el significado que le otorgan a su vivirse como mujeres empresarias.		
Dirigido a: Mujeres empresarias de micro y pequeñas empresas		No. de participantes: 7	
Duración: 123 min	Fecha y horario: 2 de abril 9:00 am a 11:30am	Lugar: Oficinas de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)	
CONTENIDO	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
Bienvenida	¿Desde qué emoción llegan el día de hoy?		10 min
Sentir el cuerpo y sus dolores	Ejercicio de relajación para prestarle atención al cuerpo.		13 min
Uniendo lo viejo con lo nuevo: Máscaras	Continuar la reflexión de las máscaras. ¿Usar máscaras nos hace congruente y libres?		50 min
Reconocer a las compañeras	Las participantes reconocen las cualidades de cada una de sus compañeras,	Hojas de máquina, marcadores y plumas	20 min

	escribiéndolas en una hoja que tiene el nombre de cada empresaria.		
Recorrido por las sesiones	La facilitadora hace un recorrido breve por cada una de las sesiones.		2 min
Aprendizajes significativos del taller	Dar post-it a cada participante. La facilitadora pide que cada una escriba conocimientos, aprendizajes, habilidades, actitudes que hayan tenido durante taller. Cada participante va leyendo lo que escribió y va pegando en una hoja de rotafolio sus post-it.	Post-it, plumas y hoja de rotafolio	15 min
Características del taller	La facilitadora pregunta: ¿Este taller en qué fue diferente a otros talleres que has tomado?		16 min
Úsese en caso de emergencia	La facilitadora entrega los reconocimientos que hicieron las participantes. Ellas lo leen para sí mismas. Ponen la hoja en un sobre y fuera del sobre escriben: Úsese en caso de emergencia.		5 min
Cierre	La facilitadora pregunta: ¿Cómo quieres cerrar el día de hoy? Agradecimiento de la facilitadora a cada una de ellas. Canción de cierre.		10 min

PRIMEROS HALLAZGOS, RELATO REFLEXIVO DE LA INTERVENCIÓN

Acompañar a las personas en el despliegue de su potencial a través de una relación basada en los atributos del ECP, ha supuesto un desafío para la facilitadora, como se detallará más adelante. Al mismo tiempo, ha sido una experiencia enriquecedora que ha impulsado su desarrollo personal y profesional. Desde la planificación del taller hasta las sesiones de supervisión, ha encontrado claridad y un constante autodescubrimiento, explorando tanto aspectos luminosos como oscuros de sí misma. Ha confrontado máscaras limitadoras, pero también ha descubierto recursos, capacidades y habilidades que posee. Este apartado refleja su experiencia durante el taller de intervención titulado: "Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias", dirigido a mujeres empresarias de micro y pequeñas empresas.

Asimismo, en este apartado, se adentrará en el proceso de intervención desde la mirada del Desarrollo Humano. Inicia presentado las generalidades del taller, así como las sesiones que lo integraron y los objetivos de cada una. Posteriormente, se aborda el perfil de las mujeres que participaron, describiendo sus particularidades y el proceso que vivieron durante el taller.

Más adelante, se detalla el proceso de facilitación, destacando los aspectos que favorecieron el desarrollo de las participantes, así como las posibles barreras que lo limitaron. También se explora la experiencia transformadora como facilitadora, analizando cómo el acompañamiento a las mujeres, desde una perspectiva distinta a lo que ha aplicado en su quehacer profesional, le implicó. Finalmente, aborda la contribución del proceso de supervisión al desempeño del taller de intervención.

Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias, el taller

El taller de intervención titulado "Una mirada desde el Desarrollo Humano al vivir como empresarias" tuvo como objetivo: contactar con sus capacidades, posibilidades y potencialidad para hacerse cargo de los cambios que requiere su crecimiento como

personas y empresarias. Se desarrolló en siete sesiones de dos horas y media cada una, realizadas entre el 27 de febrero y el 2 de abril de 2024 en las instalaciones de la Fundación del Empresariado Chihuahuense en Cd. Juárez. Participaron 13 mujeres empresarias, cuyos nombres fueron modificados para preservar su anonimato.

En la siguiente tabla (Tabla 9) se presentan los objetivos específicos de cada sesión y posteriormente se comparten las reflexiones surgidas en cada una de ellas.

Tabla 9

Objetos de las sesiones del taller

SESIÓN	TÍTULO	OBJETIVO ESPECÍFICO
Sesión 1	Punto de partida, el encuentro	Empezar a conocerse y sentar las bases para crear un clima facilitador del desarrollo del potencial humano.
Sesión 2	Mi historia de vida, una mirada amorosa	Que las mujeres se reconozcan y validen, a través de recuperar su historia y apreciarla.
Sesión 3	Ser empresaria-mujer y lo que implica	Colocarse ante la experiencia de ser mujeres empresarias. Identificar implicaciones, renunciaciones, sacrificios, conflictos que enfrentan en el mundo empresarial por ser mujeres.
Sesión 4	Mis roles; yo y los otros	Que las mujeres identifiquen y logren expresar, como modo de vaciamiento, sus tensiones, sentimientos de culpa y sobreexigencias que viven en sus diferentes esferas de identidad.
Sesión 5	Lo mejor de mí en el trayecto como empresaria... ¿y mis batallas?	Que las mujeres rescaten y valoren los aprendizajes que han tenido durante su trayectoria como empresarias.
Sesión 6	Mi tendencia hacia el desarrollo, un futuro en igualdad	Que las mujeres re-conozcan las condiciones que favorecen su desarrollo y el de sus empresas.
Sesión 7	Una mirada a nuestra trayectoria juntas	Que las mujeres reflexionen en torno a los aprendizajes y sentires vividos durante el taller, asimismo reformulen el significado que le otorgan a su vivirse como mujeres empresarias.

Cada sesión propició reflexiones y momentos de toma de consciencia en las participantes. Además, les permitió descubrir, reconocer y valorar los conocimientos, habilidades y recursos propios que han adquirido a lo largo de su trayectoria como

empresarias. Asimismo, recuperaron herramientas que les facilitarán vivir con mayor armonía en su vida cotidiana.

Primera sesión: Punto de partida, el encuentro

Las expectativas

No resultaba conveniente escuchar las expectativas que tenían las participantes con respecto del taller, ya que estas casi nunca se cumplen. Sin embargo, al considerarlo como una oportunidad para comprender sus necesidades y dirigir la atención hacia ellas, fue posible adoptar una perspectiva diferente. El objetivo no era impartir un entrenamiento, sino acompañarlas desde lo que cada una necesitara, desde su propia realidad. Una forma de conocer esa realidad es a través de la pregunta y la escucha. Sobre esta base, la detección de necesidades cobra una relevancia distinta, ya que permite — como señalan Hernández et al. (2010, como se citó en García y Carretero, 2018) “[...] conocer las impresiones de las personas sobre los aspectos en los que se está interesado en intervenir y percatarse de sus propios intereses”.

Además, Pacheco (1993) también destaca la relevancia de que el facilitador del desarrollo del potencial humano realice la detección de necesidades:

[...] un facilitador sería aquella persona que promueve, acompañando con su ser, su estar y su quehacer, el proceso de búsqueda del amor, la libertad y la verdad en otros. El objetivo de la intervención puede establecerse a partir de dos fuentes, no precisamente excluyentes sino más bien complementarias: los intereses, conocimientos y habilidades del facilitador, y las necesidades, demandas y deseos de la comunidad. (p. 15)

Reconociendo las emociones

Las emociones son elementos centrales de la experiencia humana. Acompañar a las personas a que se miren y reconozcan sus experiencias incluye el abordaje de las emociones. Culturalmente, de manera especial para esta población, el reconocer y expresar las emociones es concebido como “[...] signo de debilidad” (Dolores).

Introducir a las empresarias en el mundo emocional facilitó también la conexión con sus sentires íntimos, y contribuyó a crear un ambiente propicio para su desarrollo. Por otro lado, iniciar este proceso con la práctica de la escucha resultó ser uno de los aspectos más significativos del taller. Sin duda, ello permitió que emergieran de manera natural las actitudes básicas necesarias para facilitar el desarrollo. La escucha es fundamental para este proceso porque:

El hecho de sentirnos escuchados y oídos, particularmente en momentos de lucha y de limitaciones, nos ayuda a valorarnos y a fortalecernos. Nos vemos a nosotros mismos y nuestra humanidad en el espejo del otro, además de saber que no estamos solos. Vemos que nuestra imagen tiene muchas facetas y cambiamos sintiendo un movimiento hacia nuevas posibilidades. Si hay implícito un elemento de curación o crecimiento. (Vanaershot, 1997, p. 53)

Segunda sesión: Mi historia de vida, una mirada amorosa

El Desarrollo Humano lleva a otro modo de estar ante las situaciones dolorosas que se enfrentan en el vivir cotidiano. Por ejemplo, durante la segunda sesión, cuyo objetivo era reconocerse y validarse a través de recuperar su historia y apreciarla, una participante compartió su experiencia de dolor. En este contexto, los silencios fueron esenciales para permitirle conectarse con su experiencia. En lugar de necesitar consejos, ella requería

espacio para expresarse, compartir, sentirse acompañada y escuchada sin juicios. Es en este punto donde cobra sentido facilitar desde esta perspectiva, es decir, respondiendo con comprensión empática. Este tipo de respuesta "...es el modo más importante que el terapeuta tiene para comunicar aceptación, dedicación, cercanía y compromiso real y sincero hacia el cliente" (Vanaershot, 1997, p. 53).

Para Vanaershot (1997), cuando una persona se vive en un ambiente de real aceptación empática hay impacto positivo en ella, pudiendo ser, como fue el caso de esta participante, que se sienta aceptada por el grupo, que aprenda a aceptar sus sentimientos y empiece a confiar en su experiencia; esto resulta transformador para la persona.

En esta sesión se rescataron los aprendizajes significativos que surgieron al recordar su historia, reconocerla y validarla. Rogers y Freiberg sugieren que, "en lo que respecta al aprendizaje significativo, [hemos de] responsabilizar a los participantes de sus aprendizajes pues a ellos les corresponderá darle significatividad, —somos nosotros quienes cargamos con el peso de redescubrir nuestra identidad—" (Rogers et al., 1996, como se citó en García y Carretero, 2018), y esto fue lo que se hizo.

Tercera sesión: Ser empresaria-mujer y lo que implica

En la tercera sesión se enfatizó aún más en explorar la experiencia como mujer empresaria y sus implicaciones personales. Esta sesión tuvo como fundamento la siguiente cita:

Conforme la persona va abriéndose a su experiencia va teniendo acceso a todos los datos relacionados con una situación sobre la base de los cuales podrá elegir su conducta, tales como: exigencias sociales, sus propias necesidades, complejas

y tal vez contradictorias, sus recuerdos de situaciones similares y su percepción de la unicidad de la situación actual. (Segrera, 2004, p. 46)

Aunque las mujeres fueron capaces de identificar el malestar que el rol de empresarias les genera en sus cuerpos, de alguna manera lo justificaron como necesario para alcanzar sus objetivos. A pesar de ello, surgieron reflexiones profundas que se desarrollaron en sesiones posteriores e incluso algunas participantes tomaron medidas para mejorar su salud, como salir a caminar o visitar al dentista.

Cuarta sesión: Mis roles; yo y los otros

La sesión cuatro tuvo como objetivo que las mujeres identificaran y lograran expresar, como modo de vaciamiento, sus insatisfacciones, tensiones, sentimientos de culpa, frustraciones y sobreexigencias que viven en sus diferentes roles, en su afán por armonizarlos.

La verbalización y la escucha fueron aspectos centrales en esta sesión, dado que, según Segrera (2004), autores como Rogers y Freire (pedagogo, educador y filósofo brasileño 1921-1997) consideran que dar voz a aquellos que han sido silenciados y eliminar las barreras internas y externas que limitan la libertad es esencial para el desarrollo humano.

Otro aspecto importante de esta sesión fue fomentar la reflexión sobre vivir con plena consciencia, en el presente. Segrera (2004) retoma las relaciones Yo-Tú de las que hablaba Buber, y al respecto señala que estas se dan “en el presente o actualidad, en el aquí y en el ahora. En el encuentro el Tú se hace presente al Yo y el Yo al Tú, en ese instante de plenitud existencial y encuentro entre ambos seres...” (p. 34). Además, es desde el presente desde donde se toman las decisiones que favorecen el desarrollo personal.

Esta sesión marcó un punto de inflexión en el desarrollo de las participantes, ya que tomaron consciencia de la gran cantidad de roles que les han sido impuestos y que ellas mismas han asumido, y de cómo los viven desde la autoexigencia, lo cual les genera malestar. Muchas de ellas reflexionaron sobre este tema, e incluso, algunas decidieron comenzar a delegar y soltar responsabilidades que no les corresponden. Esto remite a Segrera (2004), quien señala que Rogers y Freire sostienen que “la manera... para alcanzar la liberación es la concientización, primero de la opresión en que se vive y segundo de la importancia de liberarse de dicha opresión” (p. 39).

Quinta sesión: Lo mejor de mí en el trayecto como empresaria... ¿Y mis batallas?

Sin duda, las participantes han adquirido capacidades únicas en su trayectoria como empresarias. El propósito de la sesión cinco fue rescatarlas y valorarlas con el fin de favorecer su tendencia actualizante. Barceló (2012) hace referencia a que, según Rogers, como ya se mencionó antes, las personas tienen la tendencia al crecimiento y que “el organismo humano es susceptible de autorregulación y de autodirección en sentido positivo si se facilitan las condiciones que favorezcan el despliegue de esta tendencia actualizante” (pp.128-129).

Dos aspectos resultaron fundamentales para lograr el objetivo de esta sesión, además de las condiciones que favorecen el desarrollo. Por una parte, se propició recordar y compartir, en forma de diálogo, el momento de quiebre que las llevó a vivirse como empresarias. Este enfoque se adoptó en línea con lo señalado por Segrera (2004), quien destaca que, tanto para Rogers como para Freire, el diálogo es un elemento esencial para facilitar y fomentar la toma de consciencia.

Por otra parte, lo que tiene que ver con el aprendizaje significativo. En esta sesión las empresarias continuaron rescatando aprendizajes. Descubrieron y reconocieron conocimientos, habilidades y recursos propios adquiridos durante su trayectoria empresarial. A continuación, se destacan algunos de ellos:

Resiliencia:

- “A pesar de todo he salido adelante y no me he rajado” (Matilde)
- “Algo que tenemos [en común las mujeres empresarias] es que seguimos, no nos damos por vencidas y solucionamos” (Rosario)

Capacidad resolutive:

- “Resolvemos de manera más práctica, estamos acostumbradas a resolver” (Columba)
- “[Somos] buenas para resolver” (Matilde)
- “Solucionamos” (Tony)

Sexta sesión: Mi tendencia hacia el desarrollo, un futuro en igualdad

Durante esta sesión, se puso el acento en la autenticidad, abordando el tema de las máscaras¹⁷ que se utilizan para sobrevivir en los ámbitos en los que la persona se desenvuelve. Este tema cobra una relevancia especial en la liberación de la tendencia actualizante ya que, según Segrera (2004), esta tiende a estar sepultada bajo múltiples defensas psicológicas o enmascarada detrás de elaboradas representaciones que niegan su existencia, y solo espera las condiciones propicias para expresarse. De ahí la importancia de tomar consciencia de las máscaras que las empresarias han adoptado.

En parejas, y basándose en lo compartido por sus compañeras en sesiones anteriores, se les pidió que dibujaran las máscaras que consideraban llevar consigo. La reflexión partió de la siguiente pregunta: ¿Qué máscaras hemos tenido que ponernos para sacar adelante las empresas, los proyectos, para vincularnos con el exterior y para sobrevivir

¹⁷ Cuando Rogers (como se citó Dicaprio, 1996), “usa el término máscara, se refiere a los papeles artificiales o no auténticos autoimpuestos o impuestos del exterior” (p. 333). En el ECP, se habla de *máscara o falsa fachada*, concepto que hace referencia a lo que la persona adopta para ser aceptada por los demás. (Rogers, 2020 p. 113). En este enfoque no se emplea el término *impostura*, como sí ocurre en la sociología.

en el sistema? Después de diseñarlas, las compartieron en plenaria, lo que dio lugar a diversas reflexiones.

Las mujeres se han adaptado a las máscaras e incluso las validan y las consideran necesarias en su vida familiar y como empresarias. Las siguientes expresiones así lo reflejan:

- “El negocio tiene que funcionar y con máscara funciona mejor, no hay de otra”. (Margarita)
- “Me ha funcionado mi escudo por eso lo sigo usando” (Frida)
- “A mí mis máscaras me resultan y me gustan, pero puede que no lleguen a conocerte como persona. Funcionan, pero no me dejan ser yo” (Soledad)
- “En vez de imponer te pones la máscara de tontita” (Mary)
- “Cuando nos quitamos las máscaras en familia hemos llegado a acuerdos, pero pasan los días y nos las volvemos a poner” (Lolis)
- “Eres inteligente cuando te disfrazas” (Inés)
- “[Las máscaras] son necesarias” (Frida)

Según Segrera (2004), cuando una persona experimenta la disociación, actúa conforme a estándares que no le son propios, pero que se perciben como tales, lo que resulta en un comportamiento enmascarado que no refleja verdaderamente su identidad ni sus deseos auténticos. Como afirma Soledad, “*se necesitaría dejarse ser para quitarse las máscaras*”. Además, “a mayor distorsión (es decir, a mayor rechazo de la experiencia) se contará con menos elementos para una toma de decisión personal, completa y adecuada” (Segrera, 2004, p. 45).

Algunas expresiones indican que deshacerse de las máscaras no es tarea fácil:

- “[Cuando te quitas las máscaras] es como si te desnudaras” (Margarita)

- “Creo que si te quitas las máscaras eres totalmente vulnerable, no pudiera. Tal vez hacerla más ligera. No se puede quitar” (Soledad)
- “Cuando nos quitamos las máscaras en familia hemos llegado a acuerdos, pero pasan los días y nos las volvemos a poner” (Lolis)

Por otro lado, y continuando con el uso de las máscaras, surgió el tema de la desigualdad en la que se encuentran las empresarias en comparación con los hombres, especialmente en giros de negocios tradicionalmente masculinos. Muchas de ellas han tenido que demostrar que son capaces, y para lograrlo, se han visto en la necesidad de adoptar máscaras. Este esfuerzo constante por demostrar genera malestar: “Tenemos que demostrarlo, eso es lo difícil... es muy pesado porque tienes que estar conociendo más, no puedes descansar” (Soledad).

A medida que avanzaba la sesión, las empresarias fueron tomando consciencia de que el uso de las máscaras es aprendido, por lo tanto, se puede trabajar en ello; es decir, pueden aprender a desenmascararse. En torno a esto, Barceló (2012) señala que: “Llegar a ser persona es llegar a ser uno mismo. Ser uno mismo trae aparejado el proceso de ir desposeyéndonos de máscaras y roles. Implica presentarnos en la relación facilitadora siendo como uno realmente es, sin interferencias entre ser mi yo auténtico y mi yo que me gustaría ser” (p. 138). Las siguientes frases reflejan las reflexiones expresadas por las empresarias:

- “Sentía que llegando al trabajo me iba poniendo algo. Ahora sé que es la máscara. Lo sentía, pero ahora ya le puse nombre” (Rosario)
- “Desenmascararte para poder mejorar nuestra vida como empresaria” (Margarita)
- “Nos hemos quitado las máscaras [en este taller], nos sentimos vulnerables y no pasa nada” (Frida)
- “Esta actitud que tengo es una máscara que sí se puede quitar” (Frida)
- “Hay que aligerar las máscaras” (Tony)

- “Las máscaras las podemos usar estratégicamente, pero entre más auténticas seamos con nuestros grupos cercanos la vida es más ligera” (Mary)
- “Al quitarme las máscaras voy a hacer cosas que me llenen más” (Lolis)

Séptima sesión: Una mirada a nuestra trayectoria juntas

En esta última sesión del taller, se logró integrar de manera efectiva los temas abordados en los encuentros anteriores. La sesión comenzó con una invitación a las participantes a identificar desde qué emociones estaban llegando, lo cual facilitó un intercambio más abierto y claro sobre las experiencias de cada una. A continuación, se llevó a cabo un ejercicio de relajación centrado en la escucha y en la conexión con el propio cuerpo; el cuerpo habla, pero es necesario prestarle atención. Se reflexionó sobre la importancia de habitar el presente y cómo esto influye en la toma de decisiones. Posteriormente, se retomó y profundizó el tema de las máscaras y los roles —abordado en la sesión anterior— con el propósito de reforzar la comprensión de que vivirse bajo máscaras limita la autenticidad y restringe la expresión de la tendencia actualizante.

Más adelante, ocurrió un acontecimiento significativo a partir de lo compartido por una de las participantes, quien llegó con una fuerte carga emocional que se desbordó durante la sesión. Buena parte del tiempo se dedicó a escucharla y acompañarla. Esta experiencia se convirtió en el eje central de la sesión y en el momento más significativo del encuentro, tanto para las participantes como para la facilitadora. Se generó un espacio para comprenderla de manera empática, sin juicios ni consejos. Al final, ella expresó: “El hablar y escuchar es una bendición”. Su comentario evidenció que:

El hecho de sentirnos escuchados y oídos, particularmente en momentos de lucha y de limitaciones, nos ayuda a valorarnos y a fortalecernos. Nos vemos a nosotros mismos y nuestra humanidad en el espejo del otro, además de saber que no estamos solos. Vemos que nuestra imagen tiene muchas facetas y cambiamos

sintiendo un movimiento hacia nuevas posibilidades. Si hay implícito un elemento de curación o crecimiento. (Vanaershot, 1997 p. 53)

Durante este acompañamiento, se abordaron temas como las máscaras, la aceptación y la congruencia. Y, finalmente, se realizó el cierre del taller, en el que se compartieron los aprendizajes y experiencias vividas a lo largo del proceso. En relación con ello, las participantes expresaron lo siguiente:

Reconocerse:

- “No tenía esta parte de voltear a verme” (Inés)
- “Que te veas como ser humano y te reconozcas. No como máquina” (Matilde)
- “Reconocerme y valorarme” (Tony)
- “Me di cuenta de que no me rindo a la primera y resuelvo” (Jose)
- “Nos hizo más conscientes y escuchar, tener nuestras metas y objetivos conscientes. Ser conscientes de nosotras mismas” (Frida)

Resignificar la experiencia:

- “Ser vulnerable está bien” (Columba)
- “No puedo tener todos los roles flotando al mismo tiempo” (Frida)
- “Me di cuenta de que yo siempre me he sentido menos porque no tengo una carrera, no tengo ni prepa. Y darme cuenta de que a pesar de que todas tienen su carrera hemos vivido lo mismo; [me hace sentir que] lo he hecho muy bien” (Frida)
- “Vamos a seguir con otra visión, con otra forma de verlo” [Se refiere al ser empresaria] (Tony)

Congruencia:

- “Identifique mis máscaras e ir soltándolas” (Columba)
- “No enjuiciar a nadie... me sentí con la confianza de soltar y mostrarme sin máscaras”. (Jose)
- “Me di cuenta de mis máscaras” (Frida)
- “Con ese tipo de cursos van saliendo emociones que están reprimidas y tu cuerpo no sabe cómo reaccionar a la realidad interior que traes. Tu ser controlador te dice cállate, cállate” (Columba)
- “Sueeltas los sentimientos reprimidos” (Matilde)

Tendencia actualizante y capacidad de agencia:

- “Con esto dije: me voy a ir a China, a la feria de Cantón... hasta peligro y me voy sola” (Columba)
- “Siento como si fuéramos un grupo de mujeres empresarias que ya no teníamos la chispa de seguir y esto nos activó a seguir o hacer nuevas cosas” (Frida)
- “Confirmando que he hecho las cosas bien y que voy por buen camino” (Tony)
- “Tengo liderazgo en mi empresa y voy avanzando” (Tony)
- “Fue desde la experiencia de cada una, y sus experiencias nos van a impulsar para hacer algo. Ya traigo planes” (Lolis)
- “Desconectarme un momento me ayuda a volver al presente para poder decidir” (Jose)
- “Logré aclarar mi objetivo, escuchándolas” (Inés)
- “Soltar cargas que no me corresponden, aunque no las voy a soltar todas. No se resuelven de la noche a la mañana” (Lolis)
- “Necesito soltar y ocuparme de mí misma” (Jose)

Finalmente, se presentan cuatro frases que consideradas significativas, ya que reflejan lo que distinguió a este taller en comparación con las experiencias tradicionales vividas por las participantes:

- “En los demás cursos te enseñan a mejorar de la cabeza para allá. Y aquí es mejorar como desde el estómago, el corazón, lo que piensas; es como de adentro para afuera” (Columba)
- “Sentí que era de adentro, era lo que yo necesitaba” (Tony)
- “Fueron unas sesiones de refill, de llenar mi fuerza interior. Aquí está mi vasito ya lo rellené” (Jose)
- “Esto es alimentarte y es en lo humano” (Lolis)

Las mujeres empresarias: una mirada desde la experiencia de este grupo

Como se mencionó previamente, el taller de intervención estuvo dirigido a mujeres empresarias de micro y pequeñas empresas de Ciudad Juárez. La Tabla 10 presenta el perfil de las participantes y de sus empresas.

Tabla 10

Perfil de las mujeres empresarias

Nivel máximo de estudios	Estado civil	Número de hijos	Sector de la empresa	Antigüedad de la empresa	Mercado en el que participa	Años como empresaria	Número de empleados
Carrera técnica	Casada	Dos	Industrial	15 años	Nacional y otros países	15 años	15
Licenciatura trunca	Casada	Dos	Servicios	5 años	Local	5 años	4
Licenciatura trunca	Divorciada	Dos	Servicios	8 años	Local	31 años	24
Licenciatura	Casada	Tres	Industrial	35 años	Nacional	10 años	16
Licenciatura	Divorciada	Tres	Comercial	4 años	Local	4 años	2
Licenciatura	Viuda	Sin hijos	Industrial	25 años	Nacional	25 años	40
Licenciatura	Casada	Dos	Servicios	26 años	Nacional	26 años	27
Maestría	Casada	Dos	Comercial	11 años	Local	12 años	4
Maestría	Casada	Dos	Industrial	40 años	Nacional y otros países	28 años	50
Maestría	Casada	Cuatro	Servicios	17 años	Local	17 años	17
Maestría	Casada	Dos	Industrial	3 años	Nacional	3 años	18
Maestría	Casada	Tres	Industrial	12 años	Nacional	12 años	15
Maestría	Casada	Dos	Servicios	25 años	Local	25 años	30

El entorno en el que se desenvuelven las participantes presenta numerosos desafíos. El sistema político-económico actual no favorece su desarrollo, sino que, por el contrario, añade obstáculos. Además de las responsabilidades inherentes al quehacer como empresarias, los cambios en las reformas laborales y la baja actividad en la industria maquiladora generan un estrés considerable para ellas, en palabras de Tony: “es puro estrés, estrés, estrés”.

En lo que respecta al ámbito empresarial, las empresas de muchas de estas mujeres participan en sectores que tradicionalmente masculinos, lo que a menudo resulta en experiencias de misoginia por parte de empresarios, clientes e incluso empleados. Desenvolverse en el mundo de los negocios les ha supuesto la necesidad de que, aunque tengan conocimiento: “tenemos que demostrarlo” (Soledad); ello ha resultado imprescindible para poder permanecer en el mercado y crecer sus empresas; “dices sí, sí, sí aunque no sepas, luego vas le investigas; pero nunca dices que no” (Matilde). Esto genera una “carga pesada” (Lolis), que vivan en el malestar y se limite su desarrollo personal y profesional.

A pesar de estos desafíos, las empresarias demuestran una gran capacidad para tomar decisiones, asignar tareas y realizar cambios en sus empresas. Sin embargo, asumen una carga desproporcionada de roles y responsabilidades que a veces no les corresponde: “hemos de resolver y solucionar” (Matilde), dicen. Entre los roles que asumen están: madres, esposas, hijas, estudiantes, empresarias, etc. Lo anterior, junto con los mandatos que supone cada rol, las lleva a vivir “partidas en mil pedazos” (Inés), y a validar la idea de que sacrificar el presente es inherente al vivir como empresarias y vale la pena hacerlo para disfrutar en el futuro.

El sistema, el ámbito empresarial, los múltiples roles que desempeñan y los mandatos de género les supone vivir desde una autoexigencia constante. Se ven obligadas a responder a estándares inalcanzables en todos los aspectos de sus vidas: hay que ser esposas perfectas, madres perfectas, empresarias perfectas. Además de que no se tomen el tiempo para relajarse, vivir en la tranquilidad y en el aquí y ahora. Les cuesta

tocar con sus sentires íntimos, verse a sí mismas y escuchar los mensajes de su cuerpo. Anteponen su empresa, sus responsabilidades y a las demás personas a sus propias necesidades.

Durante las sesiones de intervención, quedó claro que estas mujeres anhelan espacios seguros donde puedan compartir sus experiencias con otras mujeres que se viven en circunstancias similares y que comparten el mismo lenguaje. Buscan un lugar donde sentirse entendidas y no juzgadas. Tienen deseos de expresarse y la necesidad de compartir, de hablar, de ser escuchadas y de que, como lo expresa Inés, *“los egos se queden guardados”*. Las siguientes frases confirman lo anterior:

- “Es algo que esperaba y anhelaba [...]” (Frida)
- “Vine abierta y me voy con el escuchar más” (Columba)
- “Especialmente contenta, era un espacio que estaba buscando. No lo había encontrado. El compartir con personas con los mismos intereses, el que te escuchen, te respeten y no te hagan juicios [...]” (Rosario)
- “Satisfecha porque es lo que yo esperaba cuando leí el manual. Me voy muy contenta con nuevas amigas y conocí a otras personas que yo creo que son bastante valiosas también” (Inés)
- “Yo me voy muy contenta [...] yo siempre me he quejado de los grupos de mujeres a donde he pertenecido, de que no cumplen mis expectativas [...] no encuentro el ámbito para platicar [...] ahorita siento ese lugar, ese espacio donde puedo platicar y creo que estamos en el mismo plano” (Soledad)

Cada una de las empresarias experimentó cambios notables a lo largo de las sesiones, lo que confirma la noción de que las personas son proceso, como afirmaba Rogers (2020). Poco a poco, fueron tocando aspectos de su intimidad y generando las condiciones para favorecer la expresión de su tendencia actualizante. Es relevante destacar que, desde la primera sesión, las participantes mantuvieron disposición para

compartir, lo que facilitó la creación de un ambiente de confianza, tanto entre ellas como con la facilitadora.

Proceso de acompañamiento, la facilitación

La promoción del Desarrollo Humano, fundamentada en el ECP, implica establecer una relación basada en la autenticidad, la aceptación del otro y “la capacidad de ver a la otra persona y a su mundo tal como ella se ve” (Pacheco, 1993, p. 17). Estos aspectos o actitudes relacionales son fundamentales en cada encuentro de intervención. Este tipo de relación es lo que se entiende por facilitación.

La primera sesión resultó crucial para sentar las bases de los encuentros posteriores. Además de los puntos mencionados anteriormente, se puso especial énfasis en generar confianza, en destacar la importancia de la escucha y en dirigir la mirada hacia los sentires íntimos, en particular hacia las emociones que iban emergiendo.

Hablar de confianza no es suficiente; es necesario vivirla y construirla en el encuentro con los demás. Por ello, cada participante fue recibida con una bienvenida sentida y cordial al espacio que se estaba construyendo de manera conjunta. Esta consciencia compartida de que el proceso sería construido en colectivo posibilitó la generación de un ambiente de confianza y apertura. Además, el inicio incluyó una pregunta orientada a conectar con los sentires íntimos, que resultó fundamental: ¿Desde qué emoción llegan el día de hoy? Quien facilitó el encuentro también compartió la emoción que estaba experimentando, en congruencia con la invitación hecha al grupo.

Durante la primera sesión, se realizó un ejercicio para reflexionar sobre la importancia de la escucha. Transitaron por tres niveles: ausente, presente y conectada; lo que generó un intercambio significativo de experiencias entre las participantes. Aquí inició la facilitación de la comunicación, consigo mismas y entre las participantes. También se establecieron pautas para la escucha, como la importancia de ver a la persona, evitar dar consejos y dejar de lado los juicios.

Aunque al principio la facilitación representaba un desafío —dado que son mujeres autónomas y con capacidad de decisión y que difícilmente se abren al espacio emocional—, las participantes mostraron disposición para compartir y participar en los ejercicios desde la primera sesión. Esto sentó las bases para crear un clima de confianza y favorecer los procesos de desarrollo del potencial. Para Barceló (2012) generar un ambiente en el que la persona se sienta segura y libre emocionalmente, de modo que pueda vivirse aceptada y comprendida, es lo más importante al momento de facilitar. Este ambiente comenzó a construirse desde el primer encuentro.

A continuación, se presentan algunas pautas que se mantuvieron constantes durante las sesiones de facilitación:

- La escucha fue fundamental para que las participantes pudieran reconocerse a sí mismas y establecer vínculos genuinos y de cercanía entre ellas.
- Los silencios. Acompañar desde el silencio, sin intervenir mientras se compartía el dolor. Los momentos de silencio que se facilitaron lograron que las participantes se sintieran mejor. Los momentos de silencio permiten a las participantes tomarse el tiempo para contactar con sus experiencias y por lo tanto la oportunidad de reconocerlas, comprenderlas y darse cuenta de sus emociones y necesidades. “Nuestro silencio activo será un gran instrumento de facilitación. Se trata de confiar, escuchar, compartir y dar nombre” (Barceló, 2012, p. 133).
- Presencia. La facilitadora se mantuvo presente mientras las participantes expresaban sus experiencias.
- No dar consejos, sino recibir lo que cada participante trae consigo.
- Intervenciones claras y concretas también fueron muy útiles, ya que facilitaron la construcción de ideas sin generar confusión.
- Relajación. La facilitadora procuró mantenerse relajada y libre de tensión durante las sesiones. Aunque esto se fue logrando a medida que avanzaba el taller, pudo acompañar a las participantes con mayor facilidad y sin exigirse en exceso. Estar en este estado le permitió observar y percibir a las participantes con mayor

claridad, lo que facilitó reconocer cuándo era necesario ajustar las respuestas de escucha y actuar de forma oportuna.

- A medida que avanzaban las sesiones, las participantes fueron modificando su forma de participar; escuchaban, recibían lo que se decía y disminuyeron la expresión de consejos.

Durante la facilitación también surgieron algunos desafíos relevantes, los cuales se describen a continuación:

- Vivir desde la congruencia no siempre resultó sencillo para la facilitadora, especialmente cuando algunas participantes compartían sus experiencias. Esta dificultad limitó, en ciertos momentos, la generación de aprendizajes significativos para ellas. Afortunadamente, en la última sesión, fue posible manifestar congruencia en la facilitación y el acompañamiento a una de las participantes.
- Experimentó malestar cuando alguna participante intentaba ofrecer consejos a otras.
- Le resultaba desafiante mantenerse presente mientras resonaban en ella los relatos compartidos, especialmente cuando sus propias experiencias, pensamientos o exigencias interferían en la atención plena a la otra persona.
- Tendía a descentrarse cuando las participantes se enfocaban más en los hechos que en su vivencia personal.
- En varias ocasiones, experimentó malestar al observar que las participantes no se veían a sí mismas. Sin embargo, a medida que avanzaban las sesiones, abordó este desafío formulando preguntas que facilitarían la autoescucha.
- Cuando el lenguaje corporal de las participantes indicaba que estaban experimentando desarmonía, el acompañamiento se volvía especialmente complejo. Lo mismo ocurría ante los desbordamientos emocionales. Aunque lograba comprender empáticamente, a veces experimentaba frustración y tenía dificultad para encontrar las palabras adecuadas, optando en ocasiones por el silencio.

- Frente a aportaciones significativas de las participantes, en varias ocasiones la facilitadora se apresuró a avanzar hacia el siguiente punto. Aunque recibía lo que compartían, su atención tendía a centrarse en la practicidad. Por ejemplo, ante una experiencia relatada, solía preguntar: “¿Qué tendrías que hacer?” Esta forma de intervención no resulta útil cuando se busca acompañar procesos de comprensión profunda. Si bien, las sesiones fueron reflexivas, se observó que existieron oportunidades para haber profundizado más en las experiencias personales de las participantes.
- Se escucharon algunas justificaciones sobre por qué ciertas acciones fueron consideradas adecuadas, lo que dejó con la impresión de haber pasado por alto la exploración más profunda de los sentimientos íntimos y experiencias de las participantes. Afortunadamente, el proceso de transformación conjunta permitió que estas situaciones no fueran abordadas desde la crítica o la exigencia, sino desde una mirada de comprensión y empatía, tanto hacia la facilitadora como hacia las propias participantes.
- Al inicio, a la facilitadora le resultaba inconcebible cambiar la forma en la que había venido acompañando a las personas; pasar de enseñar y capacitar a escuchar y facilitar representaba un cambio de paradigma que parecía casi imposible. En las primeras sesiones experimentó frustración, pero de manera gradual, fue soltando su modo habitual de actuar, permitiéndose escuchar, aceptar y sumergirse en las realidades de las participantes. Empezó a desprenderse de sus propias máscaras para actuar con mayor congruencia, lo que permitió crear las condiciones necesarias para que las empresarias pudieran habitar el presente, tocar con su experiencia, compartir y escucharse a sí mismas y entre ellas, sin juicios. En este proceso, también se permitió abrirse a la experiencia y dejarse impactar por lo compartido.

Enseñar, formar y asumir el rol de maestra es lo que predominaba al inicio del taller. Al final, el modo de estar de la facilitadora fue distinto: veía, escuchaba, recibía lo que las participantes compartían, se mostraba más presente y con mayor congruencia.

La experiencia transformadora de la facilitadora

Como facilitadora experimenté una transformación que nació desde lo profundo de mí y se reflejó en mi forma de actuar. Aunque disfruto estar frente a grupo, inicié las sesiones con sentimientos encontrados: nerviosismo y alegría. Los nervios surgieron antes de la primera sesión, al preocuparme por la convocatoria, la asistencia de las participantes y por asegurar un espacio adecuado para las reuniones. Esta presión me refleja la exigencia con la que a veces me conduzco, una exigencia que también atraviesan muchas de las empresarias que participaron en el taller.

Aunque la primera sesión transcurrió sin contratiempos, cambiar de paradigma, la transición de ser capacitadora a facilitar desde la mirada del Desarrollo Humano representó un gran desafío. Explicar y enseñar —desde la certidumbre—, forman parte de mi práctica profesional, por lo que facilitar desde este enfoque implicó soltar mis certezas, despojarme de mis conocimientos y experiencias frente a grupo. Este proceso resultó difícil y doloroso para mí, ya que implicaba dejar atrás aspectos de mi práctica profesional.

Durante el primer encuentro, también experimenté presión por cumplir la agenda; lo que me sumergió en una estructura rígida. Sin embargo, a medida que avanzaba, pude gestionar esta presión. Conforme el proceso fue avanzando me moví flexible y con mayor libertad. Al finalizar, expresé frente al grupo: “Yo me voy como muy libre. Las que me conocen saben que soy muy de estructura, muy de horarios, muy de responsabilidad y todo esto. Pero ahorita es para mí una experiencia nueva el estar permitiendo que surja lo que tenga que surgir, solamente ir facilitándolo. Pero me siento como más libre, como más suelta, como el, mira, ellas lo están haciendo, es su sesión, no la mía. Entonces me siento libre”.

En la segunda sesión surgió un momento que temía: la expresión de un evento doloroso por parte de una de las participantes, lo que generó una intensa emocionalidad. Sentí que la situación la sobrepasaba y tuve la sensación de que se salía de mis manos. Sin

embargo, al tomar consciencia de lo que le sucedía, volví mi atención a la participante, hice silencios oportunos y continué con la facilitación.

Durante la tercera sesión, me sentí profundamente implicada mientras las mujeres empresarias compartían sus experiencias con las enfermedades. No lograba identificarme con ellas; más bien, me imaginaba cómo sería vivir de esa manera y no comprendía por qué habían hecho caso omiso de lo que sus cuerpos les decían. Esto me causaba malestar emocional. Dicho episodio me llevó a reflexionar sobre un patrón recurrente en mi vivir profesional: la creencia de que el sufrimiento es necesario para alcanzar mis objetivos. Resultaba paradójico mostrar y cuestionar si los sacrificios y renunciaciones, tanto de las demás participantes como los míos propios, valdrían la pena para lograr lo que nos proponemos. En esta sesión confirmo la existencia de esa creencia en este grupo, incluyéndome.

También me percaté de que estaba imponiendo mi propia agenda al grupo. Deseaba que reconocieran que no siempre es necesario sacrificar tanto, que en el mundo empresarial se ha normalizado ese modo de estar y que deben existir otras formas de vivir sin pagar un precio tan alto. En mi insistencia, me escuché a mí misma y dejé de escuchar a las participantes.

En la cuarta sesión, una vez superado el tema de la salud, surgió el tema del vivir en el presente. Recientemente había estado leyendo sobre lo importante que es vivir en el aquí y ahora para la experiencia. Sin embargo, cuando las mujeres llegan me percaté de que están abrumadas por la gran cantidad de asuntos pendientes, ese es su día a día; algo con lo que yo misma lidio a diario. Pareciera que están desconectadas del momento presente y sumergidas en preocupaciones externas. A pesar de que mi intención era que reconocieran que es en el presente donde están, me di cuenta de que era yo quien no estaba presente en el momento, y además estaba imponiendo nuevamente la agenda. Otra situación que me generó frustración fue el no comenzar puntualmente, lo que me impedía seguir el programa tranquilamente. Valoro que al menos reconocí este aspecto.

Para la quinta sesión me voy sintiendo más cómoda con mi rol de facilitadora y acompañante de las empresarias. Cuando me desví de este enfoque, me doy cuenta de inmediato y retomo el camino. Aunque todavía me cuesta desapegarme un poco del programa para estar más cercana a ellas, pues tengo la sensación de perder el tiempo, comprendo que por medio de la escucha puedo cumplir con los objetivos de manera diferente. Me doy cuenta de que las mujeres, a través de sus narrativas, aportan ideas significativas para el logro del objetivo.

En la sexta sesión experimenté un cambio en mi modo de estar con las participantes, Me sentí más cómoda en mi rol como facilitadora. Mientras las empresarias comparten sus máscaras, reconozco y reflexiono sobre las mías. Sin embargo, no me detengo aquí, continúo facilitando y acompañando a las participantes. Este proceso confirma lo que señala Segrera (2004), al desprenderse de las propias máscaras, se puede fluir más libremente en el vivir.

La última sesión fue una experiencia culmen para mí como facilitadora. La experiencia compartida de una participante me desencadenó recuerdos dolorosos de cuando yo era niña, pero en lugar de desconectarme, me mantuve presente y atenta a lo que la empresaria compartía; venía a mí y volvía a ella. Esa misma experiencia compartida me permitió ver el otro lado de mi propio dolor, y podría decirse que me resultó liberador.

Cada sesión del taller de intervención significó para mí un momento de autoconciencia y descubrimiento personal. Salieron a la luz temas que desconocía y que estaban presentes en mi vida, limitándome y afectando tanto mi desarrollo integral como las relaciones con los demás. Sin embargo, también fue una oportunidad para reflexionar sobre mis propias potencialidades.

En retrospectiva, fui una facilitadora la que inició el proceso de intervención y otra la que lo finalizó. Empecé nerviosa e insegura, con poca claridad sobre mis capacidades y potencialidades. Terminé el proceso siendo una persona transformada: aprendí a verme a mí misma, a escucharme, a reconocermme y a valorarme. Fui persona, estuve presente

—uno de los grandes desafíos para mí— y abierta a la experiencia de las mujeres. Pero ¿qué significa realmente estar presente?

Presencia significa ser auténtico como persona; plenamente yo mismo y completamente abierto; entero; viviendo plenamente la persona que soy; viviendo plenamente las relaciones. El desafío es ser a la vez uno mismo y en relación. Ser capaz de ser tocado, impresionado, sorprendido, cambiado, alterado, creciendo y también siendo capaz de permanecer con las propias experiencias y simbolizaciones (en vez de tomar las experiencias, interpretaciones y posiciones de los otros), valorar desde adentro (sin juzgar a la persona del otro), tener puntos de vista propios. Esto es lo que significa estar presente y lo que significa ser persona. (Schmid, 2008 p. 6)

Además, me di cuenta de mi amplia experiencia profesional y de mi capacidad para incidir en otros ámbitos en los que me desenvuelvo. El proceso de intervención resultó ser una experiencia sumamente gratificante para mí. Observar las transformaciones que las mujeres empresarias experimentaban me hizo ganar confianza en mí misma. Me llené de alegría al descubrir que otro modo de vincularme con las personas es posible para lograr transformaciones desde lo profundo, desde lo humano. Fue un proceso de confirmación para mí.

Aporte de la supervisión al taller de intervención

Mientras transcurría el taller, la facilitadora participó en sesiones de supervisión sobre la intervención que estaba llevando a cabo, realizadas por un grupo de compañeros y la maestra de la asignatura correspondiente. Estas sesiones fueron de gran valor para reflexionar sobre lo que estaba experimentando, tanto a nivel personal como en el rol de facilitadora, y, sobre todo, para realizar ajustes en su desempeño.

Para el Desarrollo Humano, la supervisión del taller de intervención es fundamental ya que invita, en este caso, a la facilitadora, a abrirse a su propia experiencia y, con la ayuda de un grupo, tener mayor comprensión de lo que está viviendo frente a las personas que está acompañando, con el objetivo de lograr mayor calidad de su facilitación (Carretero, 2004).

En la supervisión, se trata de “ofrecer un contexto en el que el terapeuta [facilitadora] puede darse cuenta de los propios procesos que ocurren en la relación con el cliente y permitir que sea más congruente en esa relación” (Lambers, 2003, p. 311). El taller, como e mencioné antes, fue para la facilitadora un proceso de transformación, pero no habría sido posible sin las sesiones de supervisión. En ellas se trabajaron temas muy profundos que sirvieron para tomar consciencia de hasta dónde se estaba implicando con las experiencias de las participantes y, desde ahí, reflexionar y hacerse cargo de ello para poder acompañar a las empresarias desde una mayor congruencia, ya que como expresa Vanaershot (2017) “La carencia de congruencia mina nuestro trabajo terapéutico” (p. 30).

Pero ¿qué condiciones favorecieron su propio desarrollo durante las sesiones de supervisión? Con certeza se puede afirmar que las mismas que estuvieron presentes en el taller de intervención, las actitudes básicas del ECP.

Rogers afirma que, mediante el ofrecimiento de una atmósfera de aceptación, empatía y genuinidad, el supervisor crea un clima en el que el supervisado puede explorar libremente sus sentimientos, bloqueos y dificultades a la vez que aprende a ser terapeuta. (Rogers, 1951, como se citó en Lambers, 2003, p. 313)

Las actitudes mencionadas anteriormente y que estuvieron presentes en las sesiones de supervisión, permitieron que la facilitadora se viviera en la plena confianza de expresar sus sentires íntimos y lo que estaba experimentando mientras acompañaba a las mujeres

empresarias. Compartir estas experiencias le ayudó a reconocer patrones, máscaras y comportamientos de los que no se había percatado, y que estaban limitando tanto su desarrollo personal como su capacidad para tener un encuentro abierto, libre y congruente con las participantes del taller.

Hubo momentos de confrontación consigo misma, pero al mismo tiempo resultaron liberadores y abrieron posibilidades, con esto confirma que “[...] encuentro es una aventura que contiene una semilla creativa, un gran avance hacia algo nuevo” (Guardini, 1955, como se citó en Schmid, 2008, p. 4).

Si pudiera resumir lo que significó la supervisión para mí, tomaría lo que señala Vanaershot, (1997) “Cada ser humano siente la necesidad de que los demás reafirmen su existencia. El reconocimiento de otra persona es la base del desarrollo de la propia identidad” (p. 53). Esto fue justamente la experiencia que tuve durante las sesiones de supervisión. Me viví reconocida, sostenida y acompañada en mi proceso de transformación, lo cual facilitó mi desempeño como facilitadora.

A modo de conclusión de la experiencia de facilitación del taller

Acompañar desde el Desarrollo Humano ha sido un proceso de transformación y de despliegue del potencial, no solo para las empresarias que participaron en el taller, sino también para la facilitadora. Los aprendizajes que obtuve fueron realmente significativos, tanto en lo personal como en lo profesional. Para mí ha supuesto un cambio de paradigma que confirma que es posible acompañar a las personas de otra manera y abrir espacios para experiencias que antes parecían inimaginables.

El tener encuentros donde prima la confianza, en los que se está presente, se acepta a las demás personas y sus experiencias, se actúa con congruencia, se comprende el marco de referencia del otro y se escucha de manera empática, constituye una experiencia maravillosa y transformadora. Abre posibilidades de desarrollo y de nuevas

formas de relacionarse con el mundo que habitamos, con nuestras propias vivencias y con las demás personas.

Las sesiones del taller, las experiencias compartidas, las reflexiones surgidas y las tomas de consciencia se entrelazaron sutilmente, como hilos finos, para formar una red sólida de aprendizajes que sostuvieron las transformaciones tanto de las participantes como de la facilitadora. Incluso días después de haber vivido la experiencia del taller, los momentos reflexivos continuaron.

Facilitar desde el Desarrollo Humano es sin duda una experiencia transformadora.

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

En este apartado se presentan los resultados de las tres categorías clave que surgieron para abordar la problemática: la necesidad de que las mujeres desarrollen capacidades que les permitan superar los obstáculos estructurales y subjetivos, que limitan su potencial humano y empresarial. Las categorías son: 1) La mujer empresaria frente al patriarcado y el capitalismo, 2) Autoexigencia y autenticidad y 3) Capacidad de agencia y desarrollo personal y empresarial. Cada categoría ofrece una perspectiva única sobre la realidad de las empresarias, los desafíos que enfrentan y las posibilidades de desarrollo en el ámbito empresarial. Se exploran a fondo tanto el contexto en el que se desenvuelven —estructuras sociales y entorno empresarial—, como las dinámicas internas que influyen en el desarrollo de su capacidad de agencia y en el despliegue de sus potencialidades.

La mujer empresaria frente al patriarcado y el capitalismo

La estructura social patriarcal y el sistema económico actual han mantenido las desigualdades, colocando a lo masculino en una posición dominante, con poder y control, mientras que las mujeres se ven relegadas a un lugar de subordinación y limitación en su autonomía. En este contexto se desarrolla esta categoría, que está formada por las siguientes subcategorías:

- El estigma de ser mujer en un mundo gobernado por hombres
- Carga de responsabilidades
- El reclamo

El estigma de ser mujer en un mundo gobernado por hombres

Los relatos históricos muestran a las mujeres en una posición inferior a la de los hombres, desposeídas de su poder y de su voz. Su presencia ha sido invisibilizada, como si en el mundo solo existiesen los hombres. Esta realidad no es una novedad, ya que refleja el

sistema patriarcal que ha regido nuestra sociedad durante siglos. Las mujeres empresarias manifiestan que aún se viven en inferioridad con respecto a los hombres; Lolis lo expresa claramente: “El papel de la mujer siempre ha estado muy abajo con respecto al hombre, hasta en los salarios, en los puestos”. Esta inferioridad que enfrentan las mujeres dificulta su actuación en el mundo de los negocios; Rosario señala: “Te cuesta el doble poder sobresalir y que seas realmente valorada o respetada como mujer empresaria. Y, aun así, aunque te esfuerces, a veces es no, por ser mujer”.

Estar en una posición de inferioridad y no ser valoradas ni respetadas no solo implica que el camino de las empresarias esté lleno de dificultades —lo que exige un esfuerzo mayor para ganarse un lugar en este ámbito— sino que también impide satisfacer una de las necesidades básicas según la teoría de la motivación de Maslow: el respeto y amor propio, así como la estima y valoración de los demás. Maslow (1991) afirma que “...la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y de desamparo. Estos sentimientos a su vez dan paso a otros desánimos elementales u otras tendencias neuróticas o compensatorias” (p. 31). De este modo, las mujeres se enfrentan a una situación de real inferioridad en la esfera pública debido a la estructura patriarcal y, por otro, al no ver satisfecha su necesidad de valoración experimentan internamente sentimientos de inferioridad.

Por otra parte, las sociedades patriarcales, como afirma García (2021), están “estructuradas por la dominación de los hombres sobre las mujeres” (p. 83). Esta opresión de las mujeres afecta también a las empresarias, quienes señalan que la han experimentado en todos los ámbitos en los que se desenvuelven, incluso en sus relaciones interpersonales más significativas, como es el caso de sus padres y pareja. Asimismo, García (2021) sugiere que, en estos sistemas, la dominación que viven las mujeres se manifiesta tanto de manera individual (de sujeto a sujeto) como a nivel estructural, es decir, a través de las normas y dinámicas establecidas por las estructuras sociales, como es el caso del ámbito empresarial.

A continuación, se abordan las formas de dominación de un sujeto a otro. La primera dominación a la que se someten las mujeres se da en el núcleo familiar, ejercida por los adultos con los que crecieron, en particular por el padre y la madre. En cuanto a la dominación ejercida por el padre, puede considerarse el caso de Inés, quien refiere que su padre le ha expresado, aun cuando ella ya es una mujer adulta: “¿Tú te mandas sola? ¿A dónde vas y por qué y a qué hora?”. Este tipo de discurso, que refleja un intento por controlar y oprimir a las mujeres, es tan común como violento —aun si se hace de forma inconsciente—, y abre espacio para que surja la violencia simbólica.

Según Bourdieu y Wacquant (2005), la violencia simbólica es “aquella forma de violencia que se ejerce sobre un agente social con la anuencia de este” (p. 240). Asimismo, señalan que este concepto puede generar debates sobre si los agentes dominados —en este caso, las mujeres— desean esa condición que se les impone. Al respecto, afirman: “los agentes sociales son agentes cognoscentes que, aunque estén sometidos a determinismos, contribuyen a producir la eficacia de aquello que los determina, en la medida en que ellos estructuran lo que los determina” (p. 240). De este modo, las mujeres experimentan esta forma de violencia que, aunque con frecuencia puede pasar desapercibida para ellas, deja una huella negativa en sus vidas. Al interiorizar y reproducir estos comportamientos, contribuyen de manera involuntaria a que se perpetúen las estructuras. A simple vista, esto parece una contradicción, pero es un fenómeno que ocurre a un nivel inconsciente.

De manera que, este discurso violento no solo es ejercido por los hombres, sino también por las mujeres, aunque resulte difícil de aceptar que ellas mismas violenten, nieguen oportunidades y opriman a otras mujeres. “Fue tan castrante mi mamá” comparte Columba. ¿Qué hacía o le decía su madre para que de ella surja esta expresión? A partir de esta experiencia, es posible advertir que, aunque los hombres se benefician de este sistema y continúan haciéndolo al ocupar una posición privilegiada, el seguimiento de las normas del modelo patriarcal no les es exclusivo —como se mencionó antes—; las mujeres también contribuyen, en ocasiones de forma involuntaria, a sostener y perpetuar

este sistema mediante sus patrones de comportamiento, normalizándolo, en palabras de Morin (2006), y limitando con ello el camino de otras mujeres.

Morin (2006) señala que la cultura fija, desde la primera infancia, en lo más profundo de cada persona, un marco de referencia que guiará su pensamiento, creencias, modo de comportarse y que deja de lado todo lo que no sea acorde a él; a este determinismo lo llama *imprinting*. Al mismo tiempo, establece “una normalización que hace callar toda duda o contestación de las normas, verdades y tabúes” (p. 303). Es decir, frena o inhibe todo aquello que no se ajuste con ese marco.

Estos dos influjos, *imprinting* (impronta) y normalización, se transmiten de una generación a otra. Morin (2006) lo expresa de la siguiente manera: “una cultura produce modos de conocimiento en los humanos sometidos a esta cultura, los cuales, por su modo de conocimiento, reproducen la cultura que produce estos modos de conocimiento” (p. 303). Lo anterior permite comprender que, las mujeres, no solo experimentan la violencia simbólica, sino que, a menudo y de manera inconsciente, también contribuyen a su reproducción. Asimismo, perpetúan comportamientos patriarcales debido a su profunda asimilación de estos patrones.

Después del núcleo familiar primario, las mujeres entran a otro ámbito significativo, la vida en pareja. En este espacio, siguen bajo la dominación de un hombre, como lo expresa Lolis, cuando dice: “Mi esposo me frenaba”. Maty menciona algo similar: “Estuve reprimida mucho tiempo por el marido”. Estas afirmaciones demuestran que, a lo largo de su vida, las mujeres van sufriendo la pérdida de su libertad y autonomía, así como sus propios deseos, debido a conductas impuestas por sus parejas. Estas limitaciones, afectan, como se analizará más adelante, su desarrollo, su actuación en diversas situaciones y, en última instancia, su amor propio.

Pero ¿qué hace que una mujer se viva sometida? Al respecto, García (2021) señala que “la sumisión es entonces el resultado de la voluntad de no resistir activamente a la dominación” (p. 27). En otras palabras, se trata de una decisión que toman las mujeres

—ante la falta de otras opciones disponibles para ellas—, para no oponerse ni luchar contra el dominio que sus parejas ejercen sobre ellas.

En el nivel estructural, y de manera particular en el ámbito empresarial —tradicionalmente dominado por los hombres— persiste la posición de inferioridad de las empresarias. En este espacio, los hombres han sido los actores principales al tratarse de la esfera pública, mientras que las mujeres, como se mencionó anteriormente, fueron durante mucho tiempo relegadas a la esfera privada.

Para Lagarde (2021), aunque algunos espacios han comenzado a abrirse para la participación de las mujeres, estos suelen estar estructurados bajo jerarquías que implican subordinación y obediencia. En contraste, existe una mayor resistencia a que participen en escenarios más abiertos, donde sus demandas puedan ser escuchadas y su voz reconocida. Por lo tanto, dado que el ámbito empresarial es un espacio donde se espera que quienes participan tengan presencia y voz, este se convierte en un entorno particularmente adverso para las mujeres. Encontrarán resistencia por parte de los diferentes actores, lo que limitará que actúen con autonomía y que tengan plena participación.

Continuando en el nivel estructural, y en particular en el ámbito empresarial, las empresarias suelen ser invisibilizadas e ignoradas —“...ni me hacían caso, unos señores grandes, pero ahí estaba yo...” (Lolis), minimizadas —“No, no, no, señorita [me dice un cliente], pásenme con alguien más arriba que usted” (Maty) y desestimadas —“En su mente no les cabe que una mujer pueda hacer el papel, no aceptan” (Maty), “Porque eres mujer y cómo la mujer va a hacer algo tan innovador” (Frida). En este último punto, el menosprecio no solo proviene de los hombres, sino también de otras mujeres, como lo señala Soledad: “[hombres y mujeres] a veces creen que no tenemos capacidad”. Y su trabajo aun cuando sea bueno suele ser desvalorado y despreciado.

La gran ausente

Además de ser invisibilizadas, ignoradas, minimizadas y desestimadas en este ámbito, la voz de las empresarias no tiene cabida; es la gran ausente. A ellas se les dificulta hablar y a los hombres, escucharlas. Para García (2021), silenciar a las mujeres y “garantizar que su experiencia y su punto de vista aparezcan como minoritarios o, mejor todavía, no aparezcan” (p. 80) son estrategias fundamentales en las relaciones de dominación.

Este silenciamiento se hace evidente en la experiencia que relata Tony, quien expresa: “Le dije, ¿Ya me dejas hablar?, o sea, y me interrumpía, ¡Déjame hablar!”. Maty señala: “Si hay dos mujeres, ya hablas, pero si son puros hombres, yo creo que sí te ves cohibida”. Lo más grave de esta situación es que no solo se coarta su participación en el ámbito, sino que pone en riesgo el desarrollo de su capacidad de agencia.

A nivel estructural, se perpetua la idea de que la verdad y la última palabra pertenecen a los hombres, lo que refuerza la invisibilidad de las mujeres o su posición de subordinación. En relación con esto, García (2021) señala que “las experiencias de los dominados, aun cuando fueron expresadas, sean descalificadas como falsas, malas, peligrosas, inmorales” (p. 81). Este mecanismo de las relaciones de dominación coloca a las mujeres en una situación de sospecha, donde su voz y actuación son sistemáticamente cuestionadas.

Por otro lado, para Rogers (2012), cuando la persona comparte libremente sus experiencias, utilizando sus propias palabras y sin la intervención de otros que hablen por ella, es una clara evidencia de que habla desde su propio yo —el yo real—, es decir,

desde “la imagen [concepto] que la persona tiene de sí misma” (p. 31), en contraste con el yo ideal¹⁸.

De manera que, si las empresarias pueden expresar su voz y compartir su punto de vista es una muestra de que están ejerciendo su agencia y posibilitando el desarrollo de su potencial. Sin embargo, esto representa un desafío en un entorno donde su legitimidad es cuestionada. Para hacerlo, requieren un espacio seguro, como los grupos de mujeres, donde no sean objeto de sospecha, algo que resulta especialmente difícil en el ámbito empresarial.

Al analizar con mayor profundidad estas experiencias, se evidencia que no solo afecta el desempeño empresarial, sino que también, nuevamente se ve comprometida la satisfacción de sus necesidades básicas. Para Maslow (1991), existen algunas condiciones fundamentales para que las necesidades sean satisfechas, entre ellas la libertad para hablar, expresar puntos de vista y ejercer los deseos propios, así como la justicia y la equidad. Cuando estas condiciones no están garantizadas, como sostiene Maslow, y las personas —en este caso, las mujeres— son privadas de estas libertades fundamentales, su desarrollo se ve obstaculizado.

Por su parte, Segrera (2004) afirma que “Rogers y Freire insisten además en la importancia de devolverle su palabra y escuchar a quienes han sido privados de ella y en erradicar los aspectos internos y externos que obstaculizan u oprimen la libertad, indispensable para el crecimiento humano” (p. 6). Así, los autores mencionados anteriormente, coinciden en que el hecho de que la voz de las personas —en este caso de las empresarias— comience a cobrar protagonismo en este ámbito no solo representa

¹⁸ “Es el concepto de sí mismo que la persona anhela y al cual le asigna un valor superior” (Rogers, 1957, como se citó en Fadiman y Frager, 2001, p. 420). Cuando la empresaria integra sus experiencias adecuadamente al yo, es decir, cuando hay coincidencia entre el yo real y el yo ideal, surge un estado de congruencia, lo que posibilita, según Dicaprio, (1996) un estado óptimo para que la persona se desarrolle adecuadamente.

un acto de justicia, sino también una condición fundamental para su autonomía y desarrollo. Sin embargo, este proceso implica desafiar las normas estructurales que están profundamente enraizadas tanto en los hombres como en las mujeres.

Indicios de agencia

Ahora bien, hay situaciones de violencia que las mujeres van reconociendo, nombrando y compartiendo. Lolis lo expresa así: “Han hecho conmigo lo que han querido los desgraciados [los clientes]”. Maty comparte una experiencia similar: “El hombre [un empresario] se portó majadero ayer, no entienden los hombres, muy machistas”. Estas experiencias de violencia forman parte de la cotidianidad de las empresarias, especialmente en aquellos giros liderados típicamente por hombres.

Sin duda, como se mencionó antes, dejan huellas en cada una, generando resentimiento, limitando su actuar, poniéndolas en desventaja y perpetuando su posición de inferioridad. Sin embargo, el hecho de reconocerlas las pone en una posición distinta, más liberadora, ya que da cuenta de una consciencia discursiva¹⁹, rasgo característico de una agencia incipiente.

Aunado a lo anterior, las mujeres comienzan a tomar consciencia de lo importante que es para su desarrollo adoptar una nueva postura frente las violencias que viven y que reconocen como tales. Inés lo expresa así: “Aprender a conservar tu postura y que no te importe”. Lolis, por su parte, dice: “Hay que aprender a decir no”. Este colocarse ante la experiencia, mirarse a sí mismas —en relación con los otros— y reflexionar sobre su vida para tomar acción (aunque de momento se manifiesta a nivel discursivo), va tomando forma de agencia.

¹⁹ “Lo que los actores son capaces de decir, o aquello a lo cual pueden dar expresión verbal, acerca de condiciones sociales, incluidas, en especial, las condiciones de su propia acción; una consciencia que tiene forma discursiva” (Giddens, 1995b, p. 394).

Las mujeres y el dinero

Ser empresaria en un ámbito dominado por hombres supone un gran desafío para las mujeres. Ellas lo expresan con claridad: “No es tan fácil como mujer empresaria, cuesta más”, dice Rosario. Para algunas, este desafío se intensifica porque impacta directamente en sus ingresos. Así lo expresa Jose: “Prefirió irse [un cliente] que pagarme más. Contrató a otro proveedor, tres veces más [caro], pero es un hombre con el que se fue”.

Lolis también evidencia la dificultad de participar en un entorno del que se han apropiado los hombres y cómo impacta en la retribución económica de su trabajo: “Cómo batallamos tanto en este mundo de hombres, queremos dar la mejor imagen. Y nos frenamos en muchas otras cosas. Hasta aguantar que te paguen cuando les dé su gana”. Esta experiencia refleja una realidad que es cada vez más visible: la brecha salarial de género, que, aunque es reconocida, aún queda mucho por hacer para erradicarla. En el ámbito empresarial, la autonomía económica continúa siendo un privilegio masculino; mientras a las mujeres se le restringe el acceso al capital, el control del dinero queda en manos de los hombres.

Esta desigualdad no es nueva; es una injusticia que las mujeres han enfrentado por siglos, como consecuencia de un sistema capitalista que, apoyándose en la estructura del patriarcado, ha profundizado su empobrecimiento. Acerca de esto, Federici (2023) señala lo siguiente:

En el siglo XIV, las mujeres habían recibido la mitad del sueldo de un hombre por hacer igual trabajo; pero a mediados del siglo XVI estaban recibiendo solo un tercio del salario masculino reducido y ya no podían mantenerse con el trabajo asalariado, ni en la agricultura ni en el sector manufacturero, un hecho que

indudablemente es responsable de la gigantesca extensión de la prostitución en ese periodo. (p. 122)

Ante esta realidad, resulta innegable que, en una sociedad patriarcal y capitalista, las barreras que enfrentan las mujeres para mantenerse en el ámbito empresarial las coloca en una real desventaja estructural frente los hombres. Además de responder a las exigencias del mercado y a los desafíos propios de la gestión empresarial, deben enfrentar una estructura de poder que favorece a los hombres, limita su campo de acción y dificulta el acceso a su autonomía económica.

Carga de responsabilidades

Desde la perspectiva del ECP, las personas son “sujetos proactivos de su propia vida, organismos autónomos plenos de potencialidades, de capacidades, con una tendencia innata a la actualización de los mismos de una manera única e irrepetible” (Rogers, 1963, como se citó en Segrera, 2008, p. 64). Por ello, aquí se afirma que cada empresaria es única, su historia de vida, sus experiencias y su modo de estar en el mundo son incomparables a las de otras mujeres. Sus condiciones de vida varían de acuerdo con su edad, estado familiar, formación académica, situación económica, sus aspiraciones y su experiencia en el ámbito empresarial.

No obstante estas singularidades, en su cotidianidad tienen experiencias similares. Una de ellas, y tal vez la más significativa por la manera en que incide en su vida, la describe Tere: “No comemos en todo el día porque el estrés, la presión, la angustia, los hijos, el esposo, el negocio”. La experiencia de Tere pone de manifiesto, a simple vista, los roles que una mujer empresaria ha de cumplir: madre, esposa, empresaria y las consecuencias negativas que surgen al responder a esas demandas. Sin embargo, al profundizar, se advierte que su experiencia, expresada en esta frase, encierra mucho más. A continuación, se explora con mayor detalle.

“No comemos en todo el día”

Vivirse en medio de las exigencias que demanda el cumplimiento de los roles tradicionales y con presencia en la esfera pública, como es la empresa, lleva a las mujeres a experimentar la escisión de su cuerpo. Más adelante, este concepto se abordará con mayor detalle; por lo pronto, se puede decir que hay una desconexión entre la persona y el cuerpo. En palabras de Rogers (2012), existe incongruencia, es decir “cierta discrepancia entre el yo tal como se lo percibe y la experiencia real del organismo” (p. 35).

Sobre esta desconexión, Lagarde (2021) agrega que las mujeres que viven en medio del cumplimiento de las necesidades propias y de los otros —como se ahondará más adelante—, “experimentan más la sensación de estar partidas y contrariadas por necesidades e intereses opuestos pero impredecibles” (p. 67); Lucy lo expresa así: “Nos partimos en mil y somos una sola mujer”. Esta sensación de estar partidas, como señala Lucy, es reflejo de lo que experimentan las mujeres a nivel profundo al estar divididas entre las exigencias y su yo real. Este conflicto que enfrentan las mujeres tiene implicaciones profundas en su desarrollo.

“El estrés y la presión”

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023) define el estrés como “un estado de preocupación o tensión mental generado por una situación difícil”. Y, aunque sus causas son múltiples, como la tensión, el agotamiento y el cansancio —todas ellas características de las personas en la actualidad— ninguna refleja a una persona libre y dueña de sí misma, como señala Han (2022); más bien, nos remiten a aquella que se auto explota de manera voluntaria, ya que el hombre, “obligado a rendir compite consigo mismo y cae bajo la destructiva coerción de tener que superarse constantemente a sí mismo. Esta coerción a sí mismo que hace pasar por libertad termina siendo mortal” (p. 94).

En este contexto, Rogers (2012) señala que “cuando el individuo se encuentra en estado de incongruencia está expuesto a tensión y confusión interior” (p. 35). Esto sugiere que la lógica capitalista ha penetrado incluso en la intimidad de las personas, de modo que ya no solo compiten las empresas, o los individuos entre sí, sino que la persona se ve forzada a competir consigo misma y, como consecuencia se vuelve vulnerable a un estado de tensión.

De este modo, ese cansancio es producido por la carga de trabajo excesiva y la presión para lograr resultados. Para Han (2022), lo que realmente nos enferma es “el imperativo del rendimiento, como nuevo mandato de la sociedad del trabajo tardomoderna” (p. 29). Justamente como se viven las mujeres empresarias, pretendiendo cumplir con un exceso de roles y de exigencias para superarse a sí mismas; Tere lo dice así: “con tantos roles, somos todólogas (...) [y buscamos herramientas para] seguir siendo multifacéticas”.

En síntesis, el malestar que experimentan las mujeres empresarias es un reflejo del estado de incongruencia en el que se viven al intentar cumplir con los roles impuestos y autoimpuestos, así como las exigencias que demandan dichos roles y la presión que supone ser una persona competitiva y de rendimiento en la sociedad actual.

“La angustia”

Para Rogers (2012), la angustia²⁰ no es un estado emocional menor, sino “la reacción del organismo a la “subcepción²¹” de ese estado de incongruencia y al peligro de la toma de consciencia, todo lo cual exigiría una modificación en el concepto del yo” (p. 36). En el caso de las mujeres, la disociación entre lo que experimentan y el significado que le asignan provoca dicha angustia, que funciona como un mensaje que les advierte de la incongruencia en la que se viven. Sin embargo, sin toma de consciencia, seguirán

²⁰ En el apartado titulado Una mirada al Enfoque Centrado en la Persona y al Desarrollo Humano se hace una distinción entre los términos angustia y ansiedad.

²¹ Mecanismo “por el cual el organismo es alertado acerca de las experiencias amenazadoras para el sí mismo” (Rogers, 2020, p. 185)

actuando desde lo que han aprendido, aceptando aquello que coincide con su idea de lo que significa ser una persona competente, o de rendimiento, como menciona Han, y rechazando lo que contradiga esas ideas, incluso si esto les genera despersonalización, enfermedades o conflictos interpersonales.

“Los roles: los hijos, el esposo, el negocio”

Comprender el origen de los roles de género impuestos puede ayudar a explicar por qué las mujeres asumen una carga desproporcionada de tareas. Con ese propósito se recurrirá a Federici (2023), quien señala que a finales del siglo XV se empieza a forjar una nueva manera de dividir el trabajo, “que definía a las mujeres —madres, esposas, hijas, viudas— en términos que ocultaban su condición de trabajadora” (p. 152). En esta nueva organización laboral, las actividades realizadas por las mujeres dejaron de ser reconocidas como trabajo, quedando invisibilizadas o subvaluadas, de ahí las expresiones tan comunes que se usan en la actualidad: “la mujer que está en casa no trabaja” o “las mamás que no trabajan”.

Durante los siglos XVI y XVII, las mujeres fueron perdiendo progresivamente presencia en la esfera pública, siendo relegadas a la esfera privada. En este contexto, surge el concepto de ama de casa. Federici señala que “en este periodo aparece, entre los trabajadores, la clásica figura de ama de casa a tiempo completo” (p. 156). Este modo de vivir y de definir el quehacer de las mujeres se ha mantenido vigente hasta el día de hoy. Incluso para hablar de sí mismas, persiste una forma impuesta de nombrarse y, en consecuencia, de percibirse, como lo expresa Columba: “[Cuando me preguntan] ¿A qué se dedica? Yo [respondo] ama de casa”.

Si bien, las mujeres van conquistando el derecho a intervenir en la esfera pública, ya sea por gusto o por necesidad, esto no las ha eximido del cumplimiento de los roles tradicionales ni de las exigencias y demandas que conllevan. Ellas han entrado al espacio público —con todo lo que eso implica—, pero los hombres no terminan por acceder al privado. Margarita, por ejemplo, aunque contaba con ayuda durante la crianza

de los hijos, no logró evitar sentir que la responsabilidad recaía sobre ella, lo describe de la siguiente manera: “Tenía una muchacha que me ayudaba con los niños, pero yo estaba pendiente de la oficina y pendiente de los niños”. Esto da cuenta de que el mandato del cuidado no se delega. Es muy frecuente que, aunque tengan apoyo para algunas actividades, las mujeres continúan siendo las responsables de las tareas de cuidado en el ámbito familiar.

Las experiencias anteriores dan cuenta de las improntas. Por ello, es pertinente señalar otros ejemplos relacionados con la imposición de los roles de género y la adquisición temprana de responsabilidades en las mujeres. La experiencia de Soledad lo ilustra claramente: “He estado a cargo siempre de muchas cosas, desde pequeña”. La experiencia de Tere es similar: “Desde chiquita ahí, ahí dándole, dándole, dándole y sigo”. Tony lo confirma: “[La mujer] toma desde muy joven responsabilidades”. Las tres coinciden en que desde edades muy tempranas se les impuso el mandato de que como mujeres habrían de cumplir con gran cantidad de roles, a través de la asignación de responsabilidades que, en algunos casos, no correspondían a su edad.

En el intento de cumplir con los roles, desde la lógica capitalista del crecimiento, como menciona Maty: “Todas estamos bajo el mismo camino, familia, trabajo, retos, la búsqueda de seguir creciendo como empresarias” —cabe la pregunta ¿Hasta dónde es suficiente?—; las mujeres dejan de ser dueñas de su vida y de su tiempo, convirtiéndose en “esclava[s] del reloj” (Lucy). El día a día de las empresarias se vuelve demandante, tal como lo expresa Tony: “Yo empiezo desde las siete de la mañana con negocios, soy de todo el día así”. Tere también describe esta situación: “Llegas [a casa] con tu trabajo atrasado, estás moviendo la sartén y el chamaco te quiere comentar algo, tú estás [en la empresa] todavía”. Incluso se ven obligadas a cumplir funciones de cuidadoras como lo relata Lolis: “Ahora hasta de enfermera [de mi esposo], si tú no me das [las pastillas] yo no me las tomo”.

Este modo de vivir las mantiene en una constante hiperactividad, como lo señala Margarita: “Estar siempre activas es una característica de nosotras”, o como menciona

Soledad: [estamos] “en una posición de hacer cumplir muchas funciones, lo que sigue, lo que sigue”. Al respecto, Murdock (2014) señala que las mujeres, hoy en día, han aprendido a desempeñarse para ser productivas y, cuando hay un vacío, rápidamente lo llenan con otra actividad, para esta autora:

Esta obsesiva necesidad de permanecer siempre ocupada y de ser productiva le protege de tener que experimentar la sensación de pérdida. Pero, ¿de qué pérdida se trata? Seguramente ha conseguido todo lo que se proponía, pero a cambio de un enorme sacrificio para su alma, se ha cortado de su relación con su propio mundo interno. (p. 88)

Se hace evidente que los costos son excesivamente altos; uno de ellos es el desdibujamiento de la identidad como mujeres. La fragmentación de la persona, orientada a su anulación, busca responsabilizarla de acciones que le fueron impuestas por el entorno estructural. No obstante, la capacidad de agencia se manifiesta en la resistencia frente a invisibilidad, el ocultamiento y la negación.

En ese proceso de cumplimiento de las exigencias de los roles, aunado al rendimiento, las mujeres empiezan a perder su autenticidad y van alejándose de su yo, tal es la experiencia que narra Lolis: “Me volví una esposa muy sumisa, muy su-mensa, muy condescendiente”; además se ven sobrepasadas y llegan a un estado de agotamiento físico y mental, como lo expresa Inés: “Histérica, agotada y resolviendo todo el tiempo”, al punto de creer haber adquirido habilidades profesionales desarrollando habilidades infrahumanas para poder cumplir con todo: “Somos pulpo”, dice Lucy.

Las mujeres han abrazado la obligación de desempeñar varios roles, que suelen recurrir a frases que reflejan cómo asumen estas responsabilidades a lo largo de toda su vida: “Hasta el día que nos muramos vamos a dejar de ser empresarias, mamás, hermanas y todo” (Tere); “Siempre vamos a estar ahí” (Soledad). Además, validan el hecho de hacer

varias cosas a la vez como un rasgo positivo. Inés lo expresa así: “Me levanté más temprano para dejar listo todo y poder venir, entonces, estoy tranquila y contenta”.

La experiencia de Lucy es similar: “Vengo contenta, ya dejé organizado”. Además, es común que se perciba esta característica como un rasgo inherente a la mujer, en lugar de un comportamiento aprendido e impuesto desde la niñez. Tony lo expresa así: “La mujer madura mucho más rápido”, Lolis menciona algo parecido: “Las mujeres son más eficientes”. Y, aunque podrían tener razón, no se trata de un rasgo biológico, sino de la carga exagerada que se les ha impuesto. Hay quienes justifican que han asumido esos roles como una elección personal, argumentando que lo hacen por amor: “Tenemos muchos roles, los hemos agarrado por gusto, no por imposición, porque queremos tener esos roles por amor” (Frida). Sin embargo, el amor no debe ser un factor que dé lugar a la imposición ni a la carga excesiva.

En proceso de convertirse en persona

Aunque las mujeres siguen asumiendo las responsabilidades de los roles tradicionales, poco a poco han comenzado a transitar hacia una forma distinta de vivir, en la cual integran lo aprendido, conservan lo que consideran valioso y, al mismo tiempo, incorporan nuevas perspectivas, replanteándose una manera renovada de ser mujer. Según Lagarde (2021), la transición es una de las características que distingue a las mujeres contemporáneas (p. 71). Asimismo, Rogers (2020) señala que las personas que buscan ser ellas mismas, es decir, la autenticidad, encuentran satisfacción al vivirse como un proceso en constante transformación y no como un producto terminado. Estas transformaciones en la manera en que las mujeres están empezando a habitar lo cotidiano, puede considerarse parte de su propio proceso de convertirse en persona, como lo plantea Rogers (2020). Algunas experiencias que dan cuenta del tránsito hacia un modo diferente de vivir se presentan a continuación.

La gestión de las actividades domésticas y la preparación de la comida para los hijos son las primeras tareas que comienzan a delegar: “[para las labores de la casa] puedes

contratar a alguien que te ayude” (dice Frida). Por su parte, Mary menciona “Le pase la receta a la señora que me ayuda”, e Inés lo expresa de la siguiente manera: “Aprender a soltar la sopita caliente”. En cuanto al rol de madre, que es uno de los prioritarios para ellas, Margarita comparte: “No es que estén primero los hijos [...] a veces pongo a mi papá [...] cuando está enfermo [...] o a mi esposo cuando vamos a arrancar un proyecto”, y Frida afirma: “Amo mucho a mis hijos, yo quisiera siempre estar con ellos, pero también tengo derecho a hacer algo por mí”.

Todas estas expresiones reflejan que las empresarias, en la búsqueda de su autonomía y desarrollo personal en otras dimensiones de su vida, van saliendo del mandato del deber ser²² para colocarse como protagonistas de su propia vida. Si bien no abandonan los roles por completo, este proceso de transición les permite habitar su vida cotidiana con mayor libertad de acción y de toma de decisiones. Además, como se observa en la experiencia de Frida, el hecho de colocarse frente a su experiencia para verse a sí misma y reflexionar sobre su vida evidencia un signo de su capacidad de agencia, al menos en el plano de la consciencia discursiva.

A medida que las mujeres van aligerando las cargas físicas y emocionales que les generan las exigencias de los roles tradicionales, también comienzan a tomar consciencia de su experiencia, lo que las aproxima a una posición de congruencia. En este sentido, Rogers (2012) afirma que “cuanto mayor sea la congruencia entre el yo y la experiencia, más adecuada será la simbolización en la consciencia” (p. 76). Los siguientes ejemplos ilustran la toma de consciencia de las empresarias respecto a la carga de roles que asumen.

“Se nos escurren otras cosas por querer abarcar todo”, menciona Inés al darse cuenta de que llevan demasiados roles. Frida, por su parte, afirma que “Cuando aprendamos a delegar podremos llegar a esa etapa”, refiriéndose a una fase en la que puedan librarse

²² “El deber ser moldea a las mujeres estructuralmente obedientes, sumisas, carenciadas, dependientes, pobres y fallidas. Relatos permanentes les hacen creer que su modo de vida opresivo, les favorece, es por su bien” (Lagarde, 2021, p. 26).

de la demanda que conlleva la operación diaria de sus negocios. Este darse cuenta resulta revelador, ya que, según Rogers (2020), la disposición para abrirse a lo que ocurre en el presente y comprender la configuración de ese proceso es una característica de las personas que se acercan a una vida con mayor plenitud y madurez. Asimismo, da cuenta de su reflexividad, al detenerse frente a su propia experiencia y proyectarse hacia el futuro, otro indicio de su agencia, quizás aún incipiente, pero en proceso de desarrollo.

El reclamo

Según el Diccionario de la lengua española (DLE, 2024), la palabra "reclamar" proviene del latín *reclamāre*, compuesto por *re* (re) y *clamāre* (gritar, llamar). Entre las definiciones que da se encuentran: *clamar o llamar con repetición o mucha instancia, pedir o exigir con derecho o con instancia algo y clamar contra algo, oponerse a ello de palabra o por escrito*. En resumen, reclamar se refiere a pedir con insistencia o exigir algún derecho.

El vivir cotidiano de las empresarias es complejo, ellas mismas lo han expresado en párrafos anteriores. A las sobrecargas que llevan al intentar cumplir con los roles tradicionales y la gestión de la empresa, se suman los reclamos que experimentan en algún momento de su vida. Pero ¿qué es lo que se les pide con insistencia o qué derechos se les exigen? Antes de responder a esta pregunta, conviene plantearse, en primer lugar: ¿cuándo una persona formula un reclamo? La respuesta resulta clara: cuando percibe una injusticia o el incumplimiento de una expectativa, acuerdo o contrato.

Para Lagarde (2021), el cumplir con los estereotipos asignados a las mujeres, genera en ellas “estados subjetivos de goce y autovaloración” (p. 64), ya que no solo han cumplido con su deber, sino que también son aceptadas por la sociedad. Según Lagarde, las mujeres de hoy han de cumplir tanto con roles tradicionales como por los definidos en los tiempos modernos. Los primeros se sintetizan en “ser una buena mujer o estar muy buena” (p. 64), mientras que los segundos están relacionados con la idea de que “nuestro deber es hoy desarrollarnos y avanzar en nuestras vidas a estadios económicos, sociales, culturales y políticos superiores y ascendentes” (p. 64). De este modo, las

mujeres en la actualidad navegan en esta mezcla de ideas sobre su manera de desempeñarse en el mundo. Como señala Lagarde, “nos movemos entre exigencias, alabanzas y reprobaciones que son función de contenidos existenciales modernos y tradicionales” (p. 67). Para ella, el “sincretismo de género”²³ exige actuar de esa manera.

Retomando la pregunta, ¿qué es lo que se les pide con insistencia o qué derechos se les exigen? En el caso particular de las empresarias, ellas mencionan que enfrentan reclamos por parte de los miembros de su familia, especialmente de los hijos. Para Frida: “Los hijos siempre tienen algo que reclamar, si les das porque les das, si no les das porque no les das”. Los hijos también expresan enojo, una emoción que surge de la sensación de abandono y desatención que perciben de las madres. Margarita comenta que a ella le reclaman: “¿Por qué a nosotros nos dejabas ahí con la mujer que nos cuidó toda la vida? E incluso se quejan: “Es que tú nunca estuviste con nosotros”. Columba recibe un reclamo similar de parte de sus hijos: “Es que mamá, siempre estás ocupada”. Los hijos, además desafían a sus madres y critican su actuar. Lolis comparte: “Hasta los hijos te proponen retos”, y Margarita menciona que a ella le dicen: “Ya mamá, ya saliste de la oficina, ya no estés dando órdenes”.

Por parte de los cónyuges también hay reclamos. Lolis comenta que su esposo le dice: “¡A ver cuándo me dedicas un tiempo!” Rosario ha recibido esta crítica por parte de su pareja: “¡Oye, hablaste muy fuerte y muy estricto!”. Los reclamos no terminan en el ámbito familiar; en algunos casos las mujeres se recriminan a sí mismas. Tal es la experiencia de Lucy, al percatarse de que cuando sus hijos se dirigen a ella en cuestiones económicas, se autorreprocha: “Realmente les quité la figura paterna de jefe del hogar de casa”. Finalmente, en el ámbito empresarial no quedan libres de los reclamos ni de las críticas. Lolis señala: “Estamos acostumbrados a ser mal vistas”.

²³ “Cada mujer involucrada en el sincretismo concretado en su propia persona, vive la síntesis a partir de diferentes combinaciones, profundidad, complejidad y conflicto. Esta síntesis sincrética de identidades en transformación constituye y organiza la subjetividad de estas mujeres que virtualmente viven una doble vida” (Lagarde, 2005, p. 803).

Tanto los hijos como los cónyuges suelen juzgar a las empresarias bajo parámetros tradicionales, reprochándoles no cumplir lo que se espera de ellas. Al sentirse incapaces de satisfacer estas expectativas inalcanzables, muchas mujeres se recriminan a sí mismas, lo que genera en ellas insuficiencia y culpa, las cuales se abordarán más adelante. Vivirse desde la autoexigencia y el reproche no solo limita su libertad —como menciona Dicaprio (1996) al afirmar que esta se ve condicionada cuando la persona actúa desde el deber hacer o el deber cumplir—, sino que también se afecta su potencial creativo. Además, la autenticidad se ve comprometida, como señala Shinoda (1989), “cuando hacemos algo porque es lo que se espera que hagamos o para complacer a alguien o porque tememos a alguien, nos alienamos cada vez más de la sensación de estar viviendo una vida auténtica” (como se citó en Murdock, 2014, p. 111).

Las empresarias, por lo tanto, enfrentan un desafío mayor: “descubrir y expresar su yo real dentro de los papeles que se le imponen [porque de otra manera] sufrirán un sentido de vacío y una falta de identidad” (Dicaprio, 1996, p. 334). Como se mencionó anteriormente, “el yo real se refiere a 'el yo tal y como es; las verdaderas características del yo’” (Dicaprio, 1989, p. 356). El propio Rogers (1995) describe lo que podría representar para las mujeres una situación como la que experimentan las empresarias: “Cuando no recibo halagos ni muestras de aprecio, no solo me siento disminuido, sino que mis sentimientos afectan mi conducta. Cuando se me alaba, me expansiono y me enardezco, soy un individuo interesante” (p. 14). En la búsqueda del reconocimiento, la aprobación y la validación de los demás —padres, maridos, hijos, clientes, etc.—, las empresarias se someten a la exigencia y autoexigencia que las enferma y obstruye sus procesos de desarrollo.

Finalmente, los reclamos y las críticas que enfrentan las mujeres, debido al incumplimiento de las expectativas impuestas por los roles tradicionales y su participación en la esfera pública reflejan una concepción de inferioridad respecto a los

hombres, siendo percibidas de manera subjetiva²⁴ como objeto de ellos. Esta dinámica contribuye a perpetuar las estructuras del sistema y dificulta la construcción de un entorno propicio para el desempeño óptimo de las empresarias. Además, estos señalamientos constituyen una forma de violencia simbólica que refuerza su subordinación.

Autoexigencia y autenticidad

Las empresarias enfrentan no solo las demandas de su quehacer profesional, sino también la presión de cumplir con las expectativas derivadas de los roles tradicionales de género. Esto las lleva a sobrecargarse de responsabilidades y a interiorizar la idea de que deben cumplir con todo. Esta autoexigencia las lleva al olvido de sí mismas, poniendo en riesgo su desarrollo personal y empresarial. Además, recurren a máscaras para moverse en un entorno predominantemente masculino, lo que las aleja de su autenticidad.

En este contexto, se desarrollan las siguientes subcategorías:

- Introyectos
- Pérdida de autenticidad: imposturas y máscaras
- Olvido de sí

Introyectos

El concepto de los introyectos, es decir, las normas, valores e ideas, inculcadas por otros, pero interiorizadas como si fuesen propias, influye profundamente en la toma de decisiones de las mujeres y en sus procesos de elección (Dicaprio,1996). Según este autor, las experiencias son aceptadas o rechazadas en función de su congruencia con estos introyectos, incluso cuando la experiencia orgánica pudiera indicar lo contrario.

²⁴ “La subjetividad es el centro preconstituido para la vivencia de cultura y de historia, y en consecuencia proporciona el fundamento sobre el que se edifican las ciencias sociales o humanas” (Giddens, 1995b, p. 39).

Este fenómeno revela que las mujeres, al tener internalizados valores externos, llegan a tomar decisiones ajenas a sus necesidades o deseos auténticos.

Para Schütz (1974), al nacer en un entorno social donde ya habitan otros, la persona adopta, internaliza y hace suya una realidad cargada de significados que dan sentido a su forma de actuar cotidiana. Esta realidad se origina a partir de las acciones de quienes nos precedieron, de los contemporáneos y de las propias acciones de la persona. Así, se habita una realidad que parece natural y evidente, pero que es susceptible de cuestionamiento. Reconocer los introyectos, su origen y su impacto en la vida es fundamental para tomar decisiones alineadas con las propias experiencias, en lugar de basarlas únicamente en normas externas. Este proceso conduce a vivir de una manera más auténtica.

Las experiencias narradas por las empresarias dan cuenta de introyectos que han hecho suyos como una realidad incuestionable. Por ejemplo, Frida dice: “Tenemos muchos roles. Los hemos agarrado por gusto, no por imposición, porque queremos tener esos roles”. De manera similar, Maty expresa: “Te avientan el rol y lo tomas, uno lo toma”. Estas experiencias narradas sugieren que las responsabilidades impuestas por los roles tradicionales son aceptadas como inalterables y determinan su forma de actuar. No obstante, en el caso de Maty, se percibe un espacio para que surja un proceso de evaluación y reflexión sobre asumir o no el rol. Sin embargo, si no se detienen a cuestionarlos, se reduce la posibilidad de ejercer su autonomía.

Otras ideas que las mujeres han asumido como propias, y que consideran naturales y evidentes, tienen que ver con aspectos particulares de los roles de esposa y madre. En el rol de esposa, las mujeres expresan que sus parejas suponen un desgaste emocional, “El rol [de esposa] pesa muchísimo” (Margarita). “[Es una] carga muy pesada, muy pesada” (Lolis). Esto no resulta sorprendente, dado que han internalizado la idea de que él es la cabeza del hogar y que, de algún modo, deben someterse o, al menos, respetar su posición de autoridad: “Fuimos a un taller [...] y nos decían que lo que les importa [a los hombres] es que sepan que son salvadores o que se sientan que los necesitamos y,

a veces, sí, pues sí, tienes que ponerte esa máscara” (Soledad). Por ello, en otros de sus relatos, afirman que suelen proyectar ante los demás que sus cónyuges son los que toman las decisiones, aunque no siempre sea así, y que ellas no son las jefas de sus parejas, aun cuando en realidad son ellas quienes lideran la empresa donde él trabaja: “No, no, no, no soy su jefa. No, no, no, nunca he sido su jefa” (Soledad). ¡Impensable que la mujer pueda estar en una posición superior, de autoridad! Además, si son vistas en esa posición, les genera incomodidad, puesto que se contradice lo que han aprehendido sobre el rol de esposa: “Te haces ver menos [le dice a su esposo] y eso a mí me hace sentir mal” (Margarita).

Con respecto al rol de madre, la sociedad ha impuesto ciertos valores que las mujeres han internalizado como fundamentales para su desarrollo y sus relaciones interpersonales. Sin embargo, estos valores resultan inalcanzables y, como se mencionó anteriormente, el no cumplir con ellos les genera una sensación de insuficiencia —“La insuficiencia siempre”, dice Inés— y culpa —“Yo sentí esta culpa, yo sentía como que no estaba amando”, refiere Mary—. Para Lagarde (2021), la condición que define a las mujeres como seres para los otros, que se revisará más adelante, “sustenta la incompletitud y la ilimitación de las mujeres como seres cuyo sentido de la vida y cuyos límites personales están más allá, están en los otros” (p. 74).

Además, esta sensación de insuficiencia, “porque queremos, a lo mejor, ser una mamá de 100” (Inés); o esa incompletud —“Me falta mucho el rol de integrarme como mamá” (Tony)— propicia que las mujeres experimenten angustia. Soledad lo expresa de esta manera: “Tener que dejarlo [a mi hijo] porque tenía que ir a tal viaje ¡Qué mala mamá soy! Lloraba yo de desesperación”. De manera similar Tere señala: “Se nos aprieta el corazón porque no les haces una sopita”. Nuevamente la angustia surge como una emoción que evidencia el estado de incongruencia en el que viven.

Artiles et al. (1995) señalan que el incumplimiento de las normas establecidas por las estructuras sociales favorece “la desvalorización y el desprecio social y como consecuencia de ello la propia desvalorización y el auto desprecio” (p. 96). Rosario lo

expresa así: “«Oh, pásele, jefa» Llega mi esposo y no, ya no hay nada para mí, ahora es él, es hacia él. «Llegó el jefe» y ahora él es el jefe. No te valoran, porque te ignoran”. Luego añade: “Les das una comida tuya y la disfrutan tus hijos, te dicen: «Mamá, es comida tuya», ¡Te sientes bien mal!”. Inés también expresa: “Me siento mal porque me caen gordos mis hijos. Me puse como chanclas a mis hijos y luego de repente me entra el remordimiento”. De manera que las mujeres no solo son desvaloradas y mal-tratadas por los otros, sino que ellas mismas ejercen cierta violencia hacia sí mismas.

Por más que las mujeres se esfuercen en cumplir con los valores establecidos, parece que nunca es suficiente: “Sentí que abandoné a mis hijos, porque casa, hijos, y negocios, no dormía, enferma y todo” (Rosario). Su experiencia refleja cómo la culpa y la sensación de insuficiencia están presentes en el rol de madre. Los introyectos son tan potentes que en el pretender cumplir, las mujeres se disocian de sí mismas, llevándolas a un estado de incongruencia; pero, en este caso, fruto de los valores interiorizados que no solo limitan su actuar, sino que también coartan la posibilidad de su funcionamiento óptimo como personas.

El ambiente empresarial no favorece el desarrollo ni la autenticidad de las empresarias —“Siempre batallo lo doble o lo triple, todo se me dificulta”, dice Tony—, ya que las ha llevado a guiar su comportamiento y a expresarse según fuerzas externas o impuestas por aquellos que las antecedieron. Lolis expresa cómo, al estar en reuniones empresariales con hombres, se cuestiona a sí misma y duda de la validez de sus preguntas: “¿Haces la pregunta o no la haces? Porque luego a veces puedes sentir que es una pregunta tonta: ¡Ay no, me voy a ver tonta, mejor no lo pregunto! [...]”. Estas dinámicas reflejan cómo las mujeres tienen internalizadas expectativas sociales que limitan su capacidad para actuar en concordancia con sus valores internos.

Sin embargo, en su proceso de autorrealización se cuestionan esos valores, como expresa Jose: “¿Qué pasa? ¿Soy mala o qué?”, abriendo la posibilidad, —tal como lo afirma Schütz (1974)— de asimilar nuevos significados, interpretarlos y como

consecuencia, resignificarlos. Esta reflexividad permite acceder a nuevas perspectivas y formas variadas de pensamiento, así como a desarrollar su agencia.

La necesidad de valoración

Por otra parte, en el proceso de la actualización del yo (tendencia actualizante), surge, como afirman Artiles et al. (1995), la necesidad del aprecio positivo por parte de los demás. La persona, en este caso, la mujer, va seleccionando determinadas experiencias, aceptando unas y evitando otras, en función de lo que considera es el cumplimiento de las condiciones de valor para satisfacer su necesidad de aprecio.

Para Mancillas (2002), “cuando la mujer parte de sí misma como centro de evaluación, ejerce su capacidad de elección de los estímulos que mantienen o enriquecen su organismo, pero si su centro de valoración es externo [...], difícilmente ejercerá su propia voluntad y estará en una posición de dependencia [...]” (p. 17). La experiencia de Lolis confirma esta necesidad de valoración y cómo, en su caso, la satisfacción de dicha necesidad proviene de una valoración externa o condicional, y no desde su propio yo.: “Mamá [me dijo mi hijo] tienes todo. ¿Por qué no te ves? ¿Por qué te minimizas mamá? Me habló tan bonito y dije: ¡Qué bonito! Dime otra vez ¿Qué yo soy qué?”.

Para abordar adecuadamente la valoración dependiente de las opiniones externas en las mujeres, es preciso recordar que se desarrolla en un contexto donde la autoridad es masculina: “Un señor ya grande, me dijo: «Siempre tienes que hacer algo. Siempre tienes que tomar una decisión, una acción para hacer. Siempre tienes que moverte a hacer». Yo creo que por eso siempre andamos haciendo cosas” (Lolis); “Yo recuerdo cuando un hombre mayor, mucho mayor que yo, siendo yo una jovencita, quiso retarme en conocimiento [...] eso me marcó de no dejarme que alguien supiera más que yo” (Soledad); “El conocimiento lo tienen ellos” (Soledad); “El hombre por naturaleza [según la cultura] es fuerte, es más inteligente” (Columba).

Si las mujeres han asumido, debido a imposiciones sociales, que los hombres son más inteligentes y que, por lo tanto, el conocimiento les pertenece, además de ser considerados los fuertes y quienes poseen la autoridad, resulta especialmente difícil librarse de las ataduras y obstáculos que dificultan su desarrollo. Como resultado, se vivirán desvalorizadas y con una visión de sí mismas, así como la de sus logros, distorsionada y limitada. Frases como las siguientes lo confirman: “Yo me sentía más pequeña, ahí con mi [empresita]” (Jose), “[Yo decía] Tengo otro negocio” (Tony), y “A veces como que no te la crees” (Columba).

Identificar desde dónde evalúan sus experiencias es clave para que las mujeres actúen con autonomía. Detenerse en los valores que guían su vida, interpretarlos y otorgarles nuevos significados es fundamental en el entorno empresarial en el que se desenvuelven. Mientras se mantengan las estructuras sociales actuales será difícil que la necesidad de valoración y de aprecio social sea plenamente satisfecha. Por ello, partir de sí mismas como su centro de evaluación se vuelve esencial para el desarrollo de su autonomía y la expresión de la tendencia actualizante.

El círculo vicioso: el control, la autoexigencia y el enojo

Ante la incertidumbre, las altas expectativas y exigencias en la que crecieron las mujeres empresarias, surgió en ellas la necesidad de control, obsesiva hasta cierto punto —“Yo estoy acostumbrada a meterme en todo”, comparte Frida—, como una forma de ejercer autoridad —porque “creemos que necesitamos tener el control”, dice Tony— en un ámbito en el que ellas ocupan una posición de responsabilidad: “«Mamá, es que tú quieres hacer todo y meterte en todo», entonces le dije: Claro, mijito, porque yo resuelvo” (Lolis). La experiencia de Tony también da cuenta de cómo ha asumido el control como una manera de no perder lo que ha conseguido: “Yo me tengo que mover todo el día, y todo el día estoy con el teléfono pendiente, y estoy viendo cámaras y qué pasa aquí, qué pasa allá”.

En el proceso por satisfacer la necesidad de control, las empresarias se vuelven exigentes consigo mismas: “Nos exigimos nosotras mismas mucho, mucho nos exigimos” (Lolis) y “Quiero cumplir en todas partes. Si voy a quedar mal y no quiero” (Soledad). También son exigentes con los demás: “Yo siento que, si no lo hago yo, no se hace bien” (Inés) y “Cuesta que se hagan las cosas bien” (Soledad). Esta actitud limita el desarrollo, no solo de ellas, sino de las personas que trabajan en sus empresas; la creatividad y la posibilidad de trabajar en colaboración: “Te cuesta trabajar en equipo porque no se hacen las cosas como deberían de ser” (Lolis) y “No dices nada [...] te quedas callada y tratas tú de arreglarlo todo” (Inés).

Además, se crean las condiciones propicias para que surja el enojo: “Me da coraje conmigo misma de que no me organizo” (Lolis). Este sentimiento puede interpretarse como una señal de que se está viviendo en una injusticia; por lo tanto, como señala Muñoz (2012), es fundamental defenderse, y una manera de hacerlo es controlando y exigiendo. Así, el control, la exigencia y el enojo forman parte de un círculo vicioso en el que están inmersas las mujeres, y que conduce siempre al mismo punto de partida: las altas expectativas impuestas que cargan a cuestras.

Ser para los otros

Para Lagarde (2021) los estereotipos que marca la sociedad patriarcal sobre las mujeres, las definen como seres para los demás, ellas existen para dar vida y cuidar de los otros, es así como su vivir cobra sentido. En este contexto, las empresarias están comprometidas en el cuidado de los otros, lo experimentan incluso como placer ya que satisface para ellas la necesidad de dar y darse —“La ayuda nos reconforta, nos hace mejores personas” (Tony), “me gusta mucho ayudar” (Lucy) y “Yo siempre siento la necesidad de darle al otro, es algo que no les pasa a los hombres” (Inés)—, aunque tengan que pagar el precio de escindirse de sí mismas, como se revisará más adelante.

El ser para los otros es un introyecto tan profundamente internalizado en ellas que pedir ayuda parece imposible: “Boquita cerrada, para no pedir ayuda” (Lolis) y “Yo no voy a

molestar a mis hijos hasta que de plano yo ya no pueda” (Frida). Entre sus razones para no pedir ayuda está: “No puedo pedir como ayuda tan fácilmente, porque no quiero quemar mis cartuchos” (Inés). Una de las consecuencias de esta dinámica —“No pedimos ayuda, no hablamos, nos dejamos ya hasta el último momento, hasta que ya no podemos” (Tony)— es que, al vivir desde el mito de la súper mujer, aquella que todo lo puede, se convencen de que: “Yo lo hago, yo lo hago, yo puedo y nadie lo hace mejor que yo, punto” (Lolis).

Pedir ayuda hasta el último momento, cuando ya no se puede más, como relata Tony, llega a un estadio de malestar que las desborda emocionalmente, impactando sus relaciones interpersonales —ser para los otros—, que son precisamente lo más importante para ellas. Finalmente, se encuentran nuevamente en un estado de incongruencia y de invisibilidad de sí mismas, lo cual resulta paradójico, pues, aunque ‘luchan’ por ser vistas, terminan anulando su persona.

Pérdida de autenticidad: imposturas y máscaras

Participar en el mundo empresarial sigue siendo un desafío para las mujeres, ya que el ambiente no favorece su libertad, autonomía y desarrollo, como se ha evidenciado en las experiencias compartidas. En este contexto, supone desenvolverse en un entorno donde persiste la desigualdad, sostenida por estructuras sociales que limitan sus oportunidades. Asimismo, han de lidiar con introyectos que operan en su contra. Para desempeñarse en este medio, las mujeres recurren, comúnmente de manera inconsciente, a lo que podría entenderse como una impostura.

El DLE (2024) define impostura como una “imputación falsa y maliciosa o un fingimiento o engaño con apariencia de verdad”. En el caso de las empresarias, la impostura implica simular una apariencia que facilite su participación en esta esfera pública masculinizada, y esa postura hace que “Yo tenga que tomar la figura de hombre” (Maty) y “A veces nos queremos poner la máscara, del hombre” (Lolis). De manera que se han de fingir rasgos que no son propios porque “para ser un líder tienes que tener un carácter dominante”

(Frida), y “Tomar, hablar recio y pegar en los escritorios” (Maty). La experiencia de Soledad lo explica muy gráficamente: “Agarré la pala; de falda, de medias, de todo. Yo sola levanté los costales y los eché a la camioneta”. En otros casos, implica incluso adaptar su forma de vestir: “Ahora soy más de pantalón, pero de jovencita, de falda. Y luego como se usaban largas, ¡Uff, feliz yo!” (Soledad). Estas experiencias reflejan las imposturas a las que recurren las empresarias en un intento de pertenecer a un espacio público que, durante siglos, les ha sido negado.

Para Goffman (1956, como se citó en Rizo, 2011), las personas, y en este caso las mujeres, se preocupan más en proyectar una imagen convincente de conformidad con las normas establecidas —normas que, en este contexto, son masculinizadas— que por el cumplimiento de las normas en sí. Este esfuerzo constante por mantener una imagen por la que serán juzgadas les genera desgaste emocional: “Lloraba porque decía ¡No inventes! [...] hasta de mecánico, con un chorro de cosas y hombres. Yo decía: ¿Qué es esto? ¡Mis tacones, mis cosas, mi camioneta!” (Rosario).

Desde la perspectiva del ECP, recurrir a máscaras refleja una profunda necesidad de aceptación y valoración —“Una busca espacios para estar constantemente siendo validada en tu trabajo, en tu esencia” (Inés)—, que aparentemente satisfacen demostrando para: “Tener el respeto y que sepan que no te van a meter el dedo a la boca” (Soledad). Sin embargo, parece que no hay opción, y para protegerse a sí mismas, puesto que no es un lugar seguro para mostrarse tal cual son, se van alejando de su autenticidad.

Mancillas (2002) afirma que “las mujeres pueden entonces aparecer extremadamente como extraordinariamente buenas, pero lo que internamente ocurre es que están extraordinariamente desvalorizadas” (p. 19). Es decir, a mayor aparentar ser buena, mayor desvalorización. Al vivir de esta manera, las mujeres se disocian, guiando su comportamiento de acuerdo con parámetros externos, negándose a sí mismas y recurriendo a máscaras. Segrera (2004) hace una relación que parece pertinente mencionar: “A mayor [disociación] (es decir, a mayor rechazo de la experiencia) se

contará con menos elementos para una toma de decisión personal, completa y adecuada” (p. 45), lo cual impacta directamente en el desempeño óptimo de las mujeres en sus empresas.

En síntesis, las mujeres, en su afán por satisfacer la necesidad de valoración y aprecio en un entorno donde no son bien vistas, en lugar de optar por emanciparse desde su agencia y partir de sí mismas como centro de evaluación, recurren al uso de máscaras o imposturas para poder ‘demostrar’. En ese proceso, su capacidad de tomar decisiones desde la autonomía se ve obstaculizada; se alejan de su autenticidad y sufren desgaste emocional.

Pero, ¿cómo logran las mujeres para demostrar su valía y ganarse un lugar en el ámbito empresarial, donde la lógica capitalista de la competencia impone la idea de “no puedes quedarte atrás” (Soledad)? Principalmente, “Aparentamos que todo lo podemos” (Soledad), “Dices «sí», y después vas e investigas, pero nunca dices que no” (Inés), porque “Nunca decimos que no” (Maty), incluso si preguntan “¿Vuelas?, sí, sí vuelo” (Inés). Además “tengo que demostrar para poder recibir el pago” (Jose) y, “Así me esté llevando la fregada, he de estar mostrando fortaleza y seguridad para que los demás se sientan tranquilos y conformes” (Maty). Una vez más, para poder participar en este ámbito, las mujeres deben demostrar, por un lado, para ser valoradas y, por otro, ganarse un lugar.

Al detenerse en la frase “no quedarte atrás”, se evidencia la posición de inferioridad que ocupan las mujeres en este ámbito; una realidad que no necesita ser buscada, sino que surge de manera natural. En las frases siguientes, al profundizar en ellas, se puede advertir que reflejan una reacción a una amenaza que, si bien no es evidente, sí es latente. Para Rogers (2012), cuando “la experiencia actual amenaza el concepto del yo, esa experiencia es negada y el individuo crea un nuevo mundo simbólico que enaltece al yo, pero que descuida completamente la realidad” (pp. 71-72); esto lleva a las mujeres a que se vivan en un estado de incongruencia, ya que, para construir una estructura adecuada del yo, se requiere una ausencia de amenazas, lo cual es poco probable que

sucedan en este medio. Finalmente, resulta relevante la última frase, en la que también surge de manera natural el introyecto: ser para los otros.

Como ya se mencionó anteriormente, ante la incongruencia que viven las mujeres, recurren al uso de máscaras. Esto sucede porque los aspectos del yo real están en conflicto con las expectativas que se tienen de ellas. Para Rogers, una persona que funciona en un estado óptimo reconoce las máscaras y evita usarlas. Pero, en el caso de las mujeres, según sus experiencias en este ámbito, es realmente complicado. Primero, porque “ya está muy fusionada” (Columba), “La trae uno tan arraigada que a lo mejor te la quitas, pero luego te la vuelves a poner” (Lolis), “Me ha funcionado, por eso la sigo manejando” (Inés) y, además, “Sí las disfruto” (Rosario). Segundo, porque han aprendido en su trayectoria como empresarias, que “El negocio tiene que funcionar y con máscara funciona mejor” (Margarita), además, “Aquí no estamos en beneficencia pública, aquí es un negocio que tiene que ser rentable y por eso pones las máscaras” (Margarita). Así, las estructuras son inamovibles, y la persona se ve forzada a deformarse para poder cumplir con las exigencias.

Algunas mujeres van tomando consciencia discursiva de las máscaras a las que han recurrido en el proceso de ser empresaria, y del costo emocional que pagan por usarlas. “Las máscaras tienen que aligerarse o quitarse [...] para poder mejorar nuestra vida como empresaria” (Margarita) porque “Es muy agotador el mantener esta imagen” (Lolis). “Es muy duro traer la máscara de fortaleza, pesa mucho” (Inés) y, además “Funciona, pero no me deja ser yo” (Soledad). Es un desafío deshacerse de ellas porque si las mujeres se muestran como son, se las coloca en un estado de vulnerabilidad: “No puedo mostrarme ser vulnerable” (Inés).

Estas experiencias dan cuenta de una capacidad de agencia incipiente, en proceso de desarrollo. Sin embargo, como señala Rogers (2020), “la remoción de una máscara que hasta entonces es considerada una parte muy real de uno mismo puede ser una experiencia profundamente perturbadora [...]” (p. 115). A pesar de ello, como afirma Barceló (2012), el despojo de las máscaras es el camino para llegar a ser uno mismo, lo

que implica, por parte de las mujeres, una reflexividad más activa para tomar acción en el proceso de su autenticidad.

“No es útil tratar de aparentar, ni actuar exteriormente de cierta manera cuando en lo profundo de mí mismo siento algo muy diferente” (Rogers, 2020, p. 28). Sin embargo, para lograr la autenticidad, la persona debe colocarse frente a la experiencia para mirarse a sí misma, tomar consciencia de lo que está sucediendo en su interior y actuar en consecuencia.

Olvido de sí

Federici (2023) afirma que “en la filosofía mecanicista se describe el cuerpo por analogía con la máquina [...]. El cuerpo es concebido como una materia en bruto, completamente divorciado de cualquier cualidad racional: no sabe, no desea, no siente...” (p. 197). Más adelante, sugiere que el convertir el cuerpo en máquina, implicó que tanto las emociones como los deseos, entre otros comportamientos considerados inconvenientes para el mundo del capital y del trabajo, fueran reprimidos.

Las afirmaciones de Federici resultan significativas porque pareciera que este pensamiento sigue predominando en la cultura actual, aunque con algunas transformaciones. El cuerpo es concebido como una máquina, pero, como expresa Tere: “Piensas que eres de plástico... ya no hay piezas para nosotras”. La experiencia de Columba pone de manifiesto lo que afirma Federici: “A la máquina no le estuvimos dando mantenimiento, pensamos que era eterna”.

Es desde esta perspectiva, y en relación con el poder de las estructuras sociales, que se plantea que las personas en general —y las mujeres en lo particular— han aprendido a separarse de su cuerpo o a vivir escindidas de él, negando sus experiencias orgánicas. El cuerpo pasa así a ser percibido como un “algo ajeno”, en lugar de ser reconocido como parte integral del sí mismo, “El cuerpo se me enfermó”, dice Tere.

En la actualidad, las experiencias organísmicas van tomando relevancia porque se reconoce su importancia en el vivir mismo de la persona, Kepner (1992) afirma lo siguiente:

Existimos, amamos, trabajamos y satisfacemos nuestras necesidades siempre cambiantes a través de nuestro ser físico y de nuestras interacciones con el mundo. La experiencia del cuerpo es experiencia del sí mismo, igual que el pensamiento, la imaginación y las ideas. (p. 7)

Desde esta perspectiva, el cuerpo no se concibe como una máquina que requiere mantenimiento para funcionar mejor, sino como intrínseco al sí mismo. Como señala Kepner, el cuerpo es “el fundamento físico de nuestra existencia en el mundo” (p. XVI). En el ECP, se pone énfasis especial en la experiencia organísmica, ya que es fundamental para que se exprese la tendencia actualizante. Rogers (2020) afirma: “mi experiencia es mi máxima autoridad” (p. 34). Además, define la experiencia como “todo lo que sucede dentro del organismo en cualquier momento, y que está potencialmente disponible para la consciencia” (Rogers, 2012, p. 26).

En el caso de las empresarias, hay una evidente contradicción entre la experiencia del organismo y su yo real. Se niega lo que le sucede al cuerpo: “No te acuerdas de ti” (Margarita), “Se olvida una de una [misma]” (Columba) y “Yo subí mucho de peso y no me había dado cuenta, no te das cuenta” (Lolis). Niegan hasta la satisfacción de las necesidades básicas: “Se me olvida y hasta la noche yo digo, «¡ay, no comí!»” (Lucy), “Después vas a priorizarte para comer a ciertas horas” (Frida). Por lo tanto, este negar lo que le sucede al organismo las coloca en un estado de incongruencia y en riesgo de perder su salud y capacidad de acción.

Kepner afirma que negar o rechazar las experiencias corporales puede estar relacionado con asociaciones de dolor derivado de experiencias vividas en el pasado. Sin embargo,

la cultura actual también favorece esta negación de las experiencias del organismo. Un ejemplo de ello es lo relatado por Tony: “Me dio un pedacito de pan «toma para que se te pase»” o lo que dice Margarita: “¿Qué haces? Vas al hospital, que te pongan la pastillita debajo de la lengua”; algo similar refiere Maty: “Ya nada más siento así algo, a tomarme la pastillita”. Así de sencillo es negar lo que le sucede al organismo —un pedacito de pan o una pastilla lo resuelven—. La experiencia se rechaza porque interfiere con el ritmo de vida impuesto por el sistema capitalista, al cual ellas han decidido ajustarse; detenerse no es una opción, pues implica un costo.

Además, la necesidad de control, en algunos casos, también contribuye a que se vivan escindidas de su cuerpo: “Tu ser controlador exterior siempre: ¡Shhh, cállate, cállate!” (Columba). Se considera oportuno subrayar esto en el relato de Columba, porque en sí misma es una frase en contradicción. Toma como propio el ser controlador, sin embargo, inmediatamente después de deslina de él, colocándolo en el exterior; un yo separado de la experiencia que dice: ¡Shhh cállate, cállate!

Con respecto a la experiencia emocional, las narrativas de las mujeres reflejan que, al igual que sucede con el cuerpo, las emociones también son negadas. Mancillas (2002) señala que hay emociones que a las mujeres les resultan más fáciles de expresar, como las afectivas, por ejemplo, la ternura. No obstante, el enojo y las emociones con matices agresivos las contienen y conservan, pero no las expresan, ya que las consideran negativas o poco acordes con lo femenino.

Al contener dichas emociones y no expresarlas oportunamente, las mujeres terminan sobrepasadas emocionalmente: “Yo llegaba entaconada y a veces me encerraba en la camioneta y lloraba” (Rosario); “Explotas, llega un punto que, en vez de decirlo con buenas palabras, lo dices con tus peores gritos porque no lo dijiste a tiempo” (Inés); “Aguantas mucho, a lo mejor no te enojas y vas llenando el baldecito de piedritas. Cuando me enojo, ni me voltean a ver en la oficina” (Maty); “Estás toda histérica, agotada y resolviendo todo el tiempo” (Inés).

¿Qué otros costos pagan las mujeres por el rechazo de la experiencia organísmica? El principal de ellos, adicional a los propios de vivir en estado incongruencia, es el deterioro de la salud física. Para Kepner (1992) “La enfermedad es el resultado de esta escisión del sí mismo en partes y la mala identificación de una parte como el todo” (p. 27). En el caso particular de las mujeres, perciben los problemas de salud hasta que se encuentran en una posición que demanda urgente atención, como relata Inés: “Hasta que la vida te da un porrazo” o, como refiere Tere, “Lamentablemente el cuerpo es el que te grita, que voltees a verlo”. Otro costo que pagan es un desgaste emocional que también tiene efectos a nivel corporal: “No me daba cuenta y tengo la mandíbula, así como muy apretada” (Rosario) —esta expresión de Rosario, que refleja tensión, fue posterior a un ejercicio de relajación que se hizo en el taller—, “Tengo 10 años con un cardiólogo por los corajes” (Margarita).

Son diversas las enfermedades que refieren tener las empresarias, entre ellas: “A mí la cabeza [...] a veces estás dormida y todavía «pum-pum-pum»” (Mary), “A mí me dan migrañas” (Columba), “Yo he traído muchas como taquicardias. He traído tac-tac-tac-tac-tac... digo: no, luego, no, nada” (Lolis), “Me empecé a marear la semana pasada y dije: a lo mejor se ha de haber subido colesterol, triglicéridos” (Tony), “El mayor problema es mi estómago. No me encuentran una solución, solamente que controle mi estrés” (Margarita), “A mí me da colitis nerviosa” (Maty) y “Soy diabética e hipertensa, pero tampoco es un tema que me agobia, pues es la edad, herencia y años de mala alimentación. Pero ni me hace sentir mal, ni me limita para nada” (Frida). Para Tere, sus problemas de salud “Son las lesiones de la guerra”. Como se puede constatar, los relatos del estado de salud de las mujeres son preocupantes, porque están naturalizadas, asumidas como inevitables, algo ante lo que hay que conformarse y disponerse.

En este proceso de convertirse en empresarias, las mujeres no solo se han escindido de sus experiencias organísmicas, sino que, en su afán por cumplir con las expectativas inalcanzables de los distintos roles que desempeñan, los introyectos y las exigencias propias de dirigir una empresa, se ven obligadas o eligen renunciar a actividades que, paradójicamente, les procuran un bien. Tal es el caso de Lolis cuando dice: “Te olvidas

de ti, de tus gustos, de tu rutina”, Frida señala: “He dejado de hacer yoga y me gusta mucho”, Tony por su parte refiere: “Yo dejé de hacer ejercicio”, Jose dice: “Yo hacía escultura y hace mucho que ya no”, Columba refiere: “Yo dejé de leer”.

Finalmente, como señala Lolis, ser empresaria implica: “Sacrificarte tú, tus comidas, tu sueño, el descanso, la relajación”; el olvido de sí mismas. Ante esta escisión, Columba, en su proceso de toma de consciencia, señala: “Yo también necesito mi tiempo, yo también necesito hacer lo que a mí me gusta hacer, [...] tienes que darte tus espacios, tu tiempo”. Pérdida de autenticidad, deterioro de la salud física y emocional y la renuncia a actividades que disfrutan y les procuran bien, son algunos de los precios que pagan por el rechazo de la experiencia orgánica y el no detenerse.

Capacidad de agencia y desarrollo personal y empresarial

Aunque las condiciones del ámbito empresarial no son siempre favorables para la expresión de la tendencia actualizante ni para el despliegue del potencial personal de las mujeres o el sostenimiento de sus empresas, las empresarias tienen la posibilidad de desarrollar su capacidad de agencia al tomar consciencia de sus habilidades, recursos personales y capacidades. Esto les permite asumir la responsabilidad de su vida y destino, y transformar su realidad personal, social y empresarial, aunque este proceso implique un desafío. En este marco se desarrollan las siguientes subcategorías:

- Emancipación, capacidad de agencia y tendencia actualizante
- Consciencia del yo
- Reconocimiento de sus capacidades como empresarias
- Reconexión con el cuerpo
- Reconocimiento de las recompensas y un estilo propio

Emancipación, capacidad de agencia y tendencia actualizante

Según Lafarga (2010) “el proceso de autorrealización de las personas [...] es motivado por la tendencia a la superación manifiesta en todos los organismos vivos y de la que es consciente al ser humano” (p. 19), es decir, por la tendencia actualizante. Para Artiles et al. (1995), la tendencia actualizante es el impulso para que el organismo se desarrolle y la persona pueda funcionar de manera óptima.

En el caso de las mujeres, como ya se ha señalado, las estructuras sociales y los valores internalizados no favorecen las condiciones necesarias para que la tendencia actualizante pueda expresarse. Por el contrario, la obstaculizan, llevándolas a perder su autenticidad. En primer lugar, porque la evaluación de la necesidad de valoración y aprecio está puesta en el exterior y sujeta al cumplimiento de las expectativas impuestas sobre ellas. Si cumplen, son valoradas y estimadas; si no, son rechazadas. Como resultado, terminan comportándose de acuerdo con esos valores, que no necesariamente son los propios. “A nivel consciente se comporta[n] en función de las condiciones, de los 'constructos introyectados', estáticos, rígidos, represivos; a nivel inconsciente se comportará[n] con su tendencia a la realización” (Artiles et al., 1995, p. 254).

Aunque la tendencia actualizante siempre está a la espera de una oportunidad para expresarse, no es una fuerza arrolladora capaz de superar por sí sola cualquier obstáculo que limite la vida. Por ello, frente a estructuras sociales que restringen la libertad y la autonomía, las mujeres necesitan volver a sí mismas para actuar desde un lugar distinto, dejando atrás las prácticas aprendidas que han condicionado su vivir. Es desde su agencia que surgirán las capacidades necesarias para incidir en su vida, en la de otros y en su contexto, y es en ese proceso donde puede abrirse el camino hacia la emancipación. Cabe recordar que Giddens (1995b) señala que, al abandonar las prácticas que han limitado sus posibilidades, las mujeres pueden favorecer su autonomía.

Este proceso hacia la emancipación, las empresarias lo expresan como una lucha, no es para menos, las estructuras son tan potentes que, al tiempo que una se libera, van generando nuevas condiciones para limitar. Las siguientes frases reflejan cómo viven este proceso:

- “Yo siempre he sido la más rebelde, me salgo del molde [de la familia]” (Margarita)
- “Tú te sales del molde. Yo sí creo que rompí la cadenita que traíamos” (Tere)
- “Nunca encajé en los patrones que ponían en la casa” (Mary)
- “No es que esté luchando, es que quiero salir adelante” (Tony)
- “Somos mujeres que estamos en la lucha [...] y estamos en el estira y afloja y queremos dar lo mejor de nosotros y hay que sacarlo y valorarlo” (Lolis)
- “Luché por ser. Le doy gracias a mi esposo que me ha dejado ser” (Soledad)
- “Me han dejado ser” (Mary)

Las frases que expresan las empresarias revelan su proceso emancipatorio, así como una consciencia práctica, más que una discursiva, en algunos casos. Por ejemplo, las frases de Mary y Soledad muestran cómo, en la práctica, avanzan en su emancipación, pero en su discurso aún asignan este proceso a otros. Al mismo tiempo, estas frases, confirman la existencia de un sistema que las limita hasta el punto de someterlas a la necesidad de luchar para poder desarrollarse. Luchar, en este sentido, no es vivir a la defensiva, como comúnmente se piensa, sino dar el primer paso hacia su autonomía.

Del mismo modo, dado que las empresarias se encuentran en el tránsito hacia una forma distinta de vivir, comienzan a desnaturalizar algunos patrones tradicionales que han internalizado, relacionados con los roles tradicionales de género, por ejemplo, “la comida es lo primero que vamos soltando” (Jose). Reconocen que los hijos también son hijos de sus parejas: “¡Por qué toman el liderazgo! «¡Oye, tú también eres el papá!»” (Soledad) y, entre bromas expresan, con respecto a soltar algunas cargas, “¡A ese [al esposo] también lo podemos dejar!” (Margarita). Esta consciencia discursiva resulta significativa porque es parte del proceso del desarrollo de su capacidad de agencia.

¿Qué hace que, en las empresarias, incluso en un entorno que limita sus posibilidades, se manifieste la tendencia actualizante y se potencie su desarrollo? A partir de las experiencias compartidas durante el taller, se infiere que la capacidad de agencia actúa como motor que impulsa el desarrollo. Como lo expresa Frida: —“Me siento muy orgullosa y agradecida de pertenecer a esta generación de mujeres que por decisión propia decidimos ser empresarias”—. Tony refiere algo similar: “Ninguna nacimos ni con empresas, ni nos enseñaron. Solas, hemos ido aprendiendo, llevando a cabo todo lo que hemos hecho”.

La capacidad de agencia, en el caso particular de las empresarias, implica desarrollar habilidades y capacidades para mirarse a sí mismas y a los demás, reconocerse como seres en proceso y valorarse para actuar como protagonistas de su vida. Esto conlleva reconocer, aceptar y afrontar su realidad —como la desigualdad—, asumiendo la responsabilidad de sus decisiones y acciones. Tal como lo expresa Jose: “He logrado la autonomía, soy por mis propios méritos, me siento totalmente creadora de lo que soy”. Frida plantea algo similar: “Hemos tenido en algún momento que decidir: ¿Qué hago? ¿Me elijo yo como mujer para ser profesionista o empresaria, o me elijo yo como mamá para estar al pendiente de mi hija?”

La capacidad de agencia conlleva una consciencia colectiva que permite a las mujeres legitimar su lugar en el mundo, así como el de los demás, como señalan Gómez, et al. (2024). Desde esta consciencia, pueden impulsar los cambios necesarios para transformar la realidad que las limita y superar la “dominación social manifiesta a través de valores” (Madera, 2019, p. 43) impuestos por las estructuras sociales. En síntesis, se trata de un tránsito de estar sujetas a convertirse en protagonistas de su vida y destino, un proceso que requiere el desarrollo continuo de la capacidad de agencia.

A lo largo del taller, las mujeres hicieron una pausa en sus actividades cotidianas, lo que les permitió detener la mirada sobre sí mismas. Como expresó Frida: “Ser conscientes de nosotras mismas”. Este espacio les permitió tomar consciencia sobre su forma de actuar —“La capacidad que tenemos nosotras de crear o producir” (Tony)—, sobre de lo

que les sucede y lo que sienten. Lolis compartió: “Siento que tengo más fortaleza, de levantar la voz, de poner límites, de tomar decisiones”.

También pudieron compartir sus logros, para reconocerse y valorarse: “Me reconozco como una mujer valiosa, con características transformacionales y que hay mucho por dar todavía” (Lolis). Así como identificar las capacidades que han desarrollado: “Sentirme líder y que voy avanzando, voy bien y quiero seguir” (Tony). Además, confirmaron su impacto en los demás: “Lo que estoy haciendo ahorita, es ver con la gente [empleados] lo de su afore. Que ellos empiecen a ver que en un futuro tienen [...] un fondo de ahorro, un fondo para su vejez” (Lolis). Este re-conocimiento se extendió hacia la necesidad de incidir en su entorno: “Es tiempo también de nosotras, de hacer nuestra propia manera de cambiar esa cultura con los hombres” (Lolis) y “[...] Es algo que me ha caracterizado, tratar de empoderar a la mujer. Para mí sí es muy importante” (Soledad).

Las expresiones mencionadas en los párrafos anteriores no solo evidencian un proceso de consciencia de capacidades y potencialidades, también de actitudes y empeños que van dando lugar al desarrollo de su capacidad de agencia, además cómo su tendencia actualizante se expresa y las acerca a su yo real (auténtico). Palabras como: *crear, levantar la voz, me reconozco, valiosa, transformadora, avanzando*, dan cuenta de ello.

Para Madera (2019), la reflexividad es el elemento que posibilita las acciones transformadoras, permitiendo que las personas se conviertan en actores de su propio destino. Ahora bien, esta requiere también una “consciencia histórica, de una visión de la realidad trascendente que le permite construir un proyecto de vida individual y compartido que lo potencie para hacer historia” (p. 47). Sobre ello, Tony reflexiona: “He estado viendo mi vida, ¿qué he hecho? [historia] y ¿A dónde voy? (futuro-utopía)”.

De manera similar Frida y Columba apuntan hacia esta misma consciencia: “¿Qué estoy haciendo? ¿A dónde voy? ¿A costa de qué?” (Frida), “Es bueno darte un paso atrás y ver qué es lo que realmente quieres hacer, a dónde te quieres enfocar, ¿quieres seguir por acá? pero, ¿a costa de qué?” (Columba). Estas reflexiones hacen visible que las

mujeres han ido desarrollando su reflexividad, al menos en un nivel incipiente, en una consciencia discursiva. Asimismo, fueron capaces de dar cuenta de sus saberes: “Somos más conscientes [...] Escuchar a consciencia, tener nuestras metas y objetivos [...] conscientes de nosotras mismas” (Frida).

En la medida en que las empresarias desarrollen su capacidad de agencia, crearán las condiciones para que su tendencia actualizante se exprese, permitiéndoles vivir desde una perspectiva más liberadora, auténtica y humana. Esto permitirá dejar de percibirse como sujetos —u objetos— del capital o “ser para los otros”, para actuar desde el centro de sí mismas. De este modo, no solo alcanzarán su autonomía, sino que también se convertirán en modelos de referencia para otras mujeres, contribuyendo con su manera de vivir a la construcción de un entorno más justo.

Por otra parte, las personas que funcionan plenamente confían en sus experiencias orgánicas y se viven en la libertad de expresar lo que sienten y necesitan; es decir, tienen apertura a la totalidad de las experiencias. En el caso de las empresarias, a lo largo del taller, fueron tomando consciencia y manifestando algunos rasgos característicos de una persona plenamente funcional. Entre ellos: *consciencia del yo, desarrollo y reconocimiento de sus capacidades como empresarias, reconexión con el cuerpo, reconocimiento de las recompensas.*

Consciencia del yo

Una de las primeras tomas de consciencia que realizaron es el reconocerse a sí mismas como una prioridad: “Cuídate primero tú” (Columba), “Así como primero eres hombre y luego santo; primero eres humana, mujer y luego todo lo demás” (Lolis) y “El marido, luego el negocio, la familia, todo lo demás. ¿Y tú? ¡Apenas estás cambiando el sartén! Como que todavía no te pones, pero, ya estás un poquito más viendo por ti” (Maty).

Sin embargo, para las empresarias, como se mostró en párrafos anteriores, recurrir a máscaras resulta necesario para sobrevivir a las estructuras sociales, y en particular en el ámbito empresarial. Aun así, a lo largo del proceso, algunas de ellas han empezado a reconocer que “No es necesario tener la máscara siempre puesta; hay que escuchar al cuerpo y sus señales” (Frida). “Conforme vas avanzando en tu proceso como empresaria te vas dando cuenta que ya no hay necesidad de poner esas máscaras” (Margarita). “Las máscaras tienen que aligerarse o quitarse [...] ese es el gran reto” (Lolis). Además, “Entre más auténtica seas, sin máscara, con tu grupo cercano, con tu familia, pues, es la vida más ligera” (Mary).

Estas frases reflejan una consciencia discursiva por parte de las empresarias. Al estar frente a la experiencia de usar una máscara y asumir los costos que esto implica, reconocen la necesidad de tomar acción al respecto. En el caso particular de Frida, su consciencia discursiva va más allá, pues enfatiza la importancia de la experiencia organísmica para lograr vivir en congruencia.

Reconocimiento de sus capacidades como empresarias

El despojarse de las máscaras implica también la aceptación de sí misma y el reconocimiento de los recursos personales y capacidades. Artiles et al. (1995) señalan que “[...] cuando se da la autoaceptación, la persona puede comenzar a reverse de una manera diferente y plantearse modificaciones en su vida interpersonal, en su vida de relación; es decir, comienza el cambio” (p. 163). El reconocimiento de las propias capacidades por parte de las empresarias no es una tarea sencilla, dice Frida: “Me costó mucho trabajo reconocerme como empresaria [...] yo siempre era comerciante”. Lolis por su parte, en el proceso del taller, tomó consciencia de que: “No nos valoramos lo suficiente”. Este primer darse cuenta, las posibilita para que, como señalan Artiles et al., empiecen a verse de manera distinta y mejoren sus relaciones.

Mancillas (2002) también plantea que la aceptación de sí misma posibilita el fortalecimiento de su vida y, además, es fundamental para aceptar a los otros; el

autorrespeto y la autoaceptación posibilitan el encuentro auténtico con las demás personas. En este contexto, las empresarias reconocen que son personas en constante aprendizaje —“Siempre estamos aprendiendo, preparándonos” (Tony)— y, así como constantemente están ganando conocimientos en su trayectoria como empresarias, también reconocen que han adquirido capacidades para permanecer a pesar de las adversidades —“No me rindo a la primera, resuelvo” (Jose)—.

Asimismo, reconocen que les resulta conveniente aprender otras habilidades para posibilitar su desarrollo y el crecimiento de sus empresas, principalmente soltar y delegar —“Tienes que soltar porque si no te carga la fregada” (Tere), “Necesito soltar y ocuparme de mí misma” (Jose), “Estoy retrocediendo, cuando no me siento con el apoyo de la gente” (Lolis), por ello hay que “Confiar más en el equipo de trabajo para poder delegar” (Inés). Delegar es un desafío para algunas de ellas, dada la necesidad de control que manifiestan y la complejidad que les implica solicitar ayuda. Esta dinámica se refleja también en su gestión empresarial.

Ahora bien, en su camino como empresarias, las mujeres han desarrollado capacidades y habilidades que les permiten ejercer un estilo propio de liderazgo: “Siempre estamos dispuestas a aprender, a colaborar, ayudar” (Lucy); “Yo creo que las mujeres somos más empáticas” (Inés). Lolis también refuerza esta idea de la empatía: “Te pones en su lugar y piensas en lo qué está pasando y de lo que está viviendo, para que tú puedas ayudarlo”. Además, Tere y Lolis destacan cómo su rol maternal se refleja en su gestión empresarial: “Somos mamás en la casa y luego nos vamos a la oficina y queremos ser mamás del empleado” (Tere); “Estoy como mamá con todos los colaboradores” (Lolis).

Aún hay mucho por aprender, como poner límites y decir no; habilidades necesarias para su óptimo desempeño: “Yo lo que he aprendido es a darme un poco más de tiempo para mí, poner límites, decir no [...] a veces todavía batallas, pero es como un proceso” (Maty); “Hay que aprender a conservar tu postura y a decir no” (Inés) y “Tenemos que ser firmes, bien firmes, bien firmes, mantenernos” (Lolis).

Reconexión con el cuerpo

Para Dicaprio (1996), otro rasgo de una persona plenamente funcional es que ha de estar abierta a la experiencia, esto significa que “requiere que sepamos perfectamente qué es lo que está sucediendo tanto internamente como en el exterior de nosotros mismos” (p. 338), la manera de hacerlo es despojándose de las máscaras y permitirse experimentar todo tipo de sentimientos. Narrativas como las siguientes reflejan que las empresarias han comenzado a darse cuenta de la importancia de experimentar sus sentires íntimos: “Soltar los sentimientos reprimidos te descarga” (Maty), “Ser vulnerable está bien” (Columba) y “No estar bien está bien” (Inés) —esta frase de Inés hace referencia a que reconoce que no es necesario aparentar bienestar cuando en realidad se está transitando por momentos difíciles, reconoce que sentirse mal es válido y parte natural de ser humano—.

Otro aspecto de la apertura a la experiencia está relacionado con la escucha a sí mismo; para Dicaprio (1996), es la manera de expresar al yo real. Este es otro de los desafíos que tienen las empresarias dada la actividad intensa que demanda su estilo de vida y que las mantiene con la mirada en el exterior y no en sí mismas, como quedó de manifiesto anteriormente. Una forma de “Escucharme y ser congruente” (Columba) es confiar en la experiencia organísmica, esto supone tener confianza en el mensaje de las propias emociones que surgen y en los procesos del cuerpo; escuchar al organismo de manera integral —“Escuchar al cuerpo y sus señales. No vale la pena llegar al límite de mis capacidades a costa de mi salud” (Frida). “Cuidar la maquinita, porque sin maquinita no hay nada” y “Cuidar mi salud, no nada más estar trabaje y trabaje” (Columba)—.

Reconocimiento de las recompensas y un estilo propio

Para Dicaprio (1996), la persona que funciona plenamente asume la responsabilidad de los principios que guiarán su vivir y experimenta una sensación de autonomía, libertad y capacidad de decisión —“Para mí era muy importante sentirme una mujer independiente y segura” (Lucy)—. Según Mancillas (2002) “cuando una mujer parte de sí misma para

valorar sus experiencias internas y externas, rompe el molde de la pasividad y de la sumisión. Ella es su propio eje, desde su percepción, su sistema de valores propio y confianza en sí misma [...]” (p. 18). Ambas miradas ponen el énfasis en que la mujer se reconozcan como centro de su propia experiencia y como protagonista de su vida.

Otros rasgos que tienen las empresarias son: “Yo me reconozco en la autonomía que he logrado a nivel profesional, pero también a nivel personal. Soy por mis propios méritos” (Jose); “Seguridad, autonomía, libertad. Me siento libre, aparte de financieramente” (Lolis), “Yo valoro muchísimo mi libertad de decidir, de ser, de hacer” (Soledad), “Yo no le pregunto a nadie. Si lo quiero y está en el presupuesto, se aprueba. Pero se aprueba en ese momento” (Jose), “[Tenemos en común] Poder de decisión” (Tere) y “Somos independientes” (Tony). Al detenemos en estas frases, es posible distinguir: autonomía, libertad, capacidad de decisión e independencia. Además, se comprueba, entre líneas, la autodeterminación de las mujeres al expresarse.

El trayecto hacia convertirse en una empresaria es desafiante. Sin embargo, como relata Frida, “Tener un negocio, ser empresaria, es parte de la realización de nosotras como mujeres”. Se trata de un proceso complicado y paradójico, ya que, a medida que se convierten en empresarias, se van desconectando de sí mismas. No obstante, reconocen recompensas que valoran profundamente: “A la larga obtienes una retribución de tiempo, de solvencia económica” (Soledad); “Yo sé que si hay para las vacaciones es porque me chingué todo el año” (Inés). Vale la pena el esfuerzo: “Nos gusta disfrutar de alguna forma, viajando o haciendo el bien social” (Soledad), “Voy a comprar, yo para eso trabajo” y “Una vez al año me voy con mis amigas, sola con mis amigas, una semana” (Columba). La posibilidad de elegir cómo emplear su tiempo, contar con recursos económicos para viajar, comprar, compartir o destinarlo a lo que ellas elijan, son algunas de las recompensas que reciben.

Hay otras recompensas que resultan significativas a nivel colectivo, aunque tal vez no sean tan visibles como las anteriores. Las empresarias, de alguna manera, abren camino para otras, convirtiéndose en referentes de autonomía:

- “Nosotras queremos demostrar a la sociedad que sí se puede” (Columba).
- “Somos parteaguas de nuevas generaciones y poder apoyar a las nuevas generaciones a que este camino no sea tan duro como nos tocó a nosotros. Sí, sí me siento muy orgullosa de ser parte de algo que marca camino” (Frida).
- “Mi hija [...] la veo tan fuerte, tan centrada, tan que va por lo que quiere [...] Las hijas nos ven como ejemplo” (Lolis).
- “A mí me gustaría poder [...] empoderar a mi hija” (Soledad), “El hecho de que mi hija esté siempre sola la ha hecho más independiente” (Rosario) y “Mi hija [...] es más independiente, es más fuerte” (Jose).

Este esfuerzo por abandonar las prácticas que han limitado sus posibilidades y vivir como protagonistas de su propia vida transforma su realidad, la de su entorno y genera un impacto en las nuevas generaciones, permitiéndoles habitar un mundo con mayores oportunidades, distinto al que ellas conocieron.

A lo largo de este análisis, se ha observado que el ámbito empresarial no constituye un entorno seguro para la plena expresión de las empresarias. No obstante, sus empresas parecen ofrecerles un lugar donde, a pesar de los desafíos que implica su gestión, pueden ejercer el liderazgo de una manera diferente al modelo predominantemente masculino que han adoptado para mantenerse en el mundo empresarial.

CONCLUSIONES

Desempeñarse de manera óptima en un sistema social patriarcal y capitalista, donde la lógica y las reglas juegan en contra de las mujeres, y en el que prima la acumulación, la competencia (con otros y consigo mismas) y el rendimiento por encima de todo, resulta complejo para las mujeres empresarias. Este entorno limita sus posibilidades de autonomía y tiene implicaciones profundas en su desarrollo.

Desafiar las estructuras a través de prácticas distintas a las que las limitan, impulsadas por la capacidad de agencia, será el primer paso para que esta agencia actúe como motor que impulse la expresión de la tendencia actualizante y se potencie su desarrollo personal. Uno de sus grandes desafíos será transitar de la esfera privada a la pública, asumiendo la responsabilidad que ello implica y siendo dueñas de su vida y destino. Que la voz de las empresarias cobre protagonismo es otra condición fundamental para su autonomía y desarrollo, para ello se requiere crear espacios seguros.

En este contexto, ciertas competencias de su capacidad de agencia, como la capacidad de empezar a observarse a sí mismas, conectar con lo que sucede y sienten; reflexionar, actuar e incidir en otros permite que la tendencia actualizante —obstaculizada tanto por las estructuras sociales como por los introyectos— comience a expresarse.

El sistema patriarcal, entrelazado con el capitalismo, ha colocado a las empresarias en una posición de inferioridad frente a sus pares masculinos. Son desvalorizadas, no respetadas y expuestas a diversas formas de violencia, muchas veces sin ser ellas plenamente conscientes de ello. Incluso, en ocasiones, las propias mujeres contribuyen de manera involuntaria a la reproducción de estos comportamientos en sus interacciones cotidianas. En el ámbito empresarial, donde no son bien vistas, estas dinámicas generan insatisfacción en su necesidad de valoración y aprecio, lo que desata sentimientos de inferioridad y les exige un esfuerzo superior para legitimar su lugar. Además, podrían renunciar a la posibilidad y oportunidad de hacer la diferencia, mientras van perdiendo su autenticidad.

A pesar de la participación cada vez más activa de las mujeres en la esfera pública, el ámbito empresarial sigue siendo hostil. Enfrentan resistencia, tanto de hombres como de mujeres, lo que dificulta su presencia y expresión en un entorno regido por parámetros masculinos. Las estructuras sociales las coloca en una jerarquía de poder, donde su posición es de subordinación; donde ser visibles es estar bajo sospecha. Ser empresarias es una opción de vida que les representa ventajas y ganancia, aun si se ven obligadas a pagar altos precios.

Si bien cada mujer es única y vive una realidad distinta, comparten las exigencias impuestas por los roles tradicionales que han asumido y las consecuencias de intentar cumplir con los estándares inalcanzables. Este modo de vivir, marcado por un ritmo acelerado, afecta directamente su calidad de vida: las mantiene escindidas de su cuerpo —pues rechazan su experiencia orgánica—, agotadas por el estrés y la presión de obtener resultados, y en la incongruencia que surge de la disociación entre su experiencia y el significado que le asignan. Por lo tanto, la exigencia constante, tanto en la esfera privada como en la pública, las sumerge en un estado de hiperactividad, que las desconecta de sí mismas y las aleja de su autenticidad.

Los introyectos relacionados con el cuidado familiar y la creencia de que esta responsabilidad es exclusiva de ellas parecen trasladarse al ámbito laboral. Las empresarias viven en su empresa de manera similar a como lo hacen en el entorno familiar, lo que genera duplicidad de roles y se convierte en un factor agotador, afectando tanto su salud como su desempeño.

El reconocimiento de su valía y la autoexigencia se presentan como la manera de mostrar legitimidad para estar en un ámbito predominantemente masculino, convirtiéndose en el precio que deben pagar para ganarse un lugar en ese espacio. De esta forma, demuestran al sistema que son valiosas, capaces y merecedoras de estar ahí. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, el costo que enfrentan los hombres para obtener ese mismo reconocimiento es considerablemente menor. Esta diferencia resalta las desigualdades de género presentes en este ámbito.

A pesar de seguir desempeñando los roles tradicionales, muchas mujeres comienzan —quizás de manera inconsciente— a explorar nuevas formas de habitar su cotidianidad. En este proceso, combinan los mandatos tradicionales con los nuevos, lo cual podría favorecer las condiciones para reconocerse como un ser en proceso. Sin embargo, esta transformación no está exenta de costos. Mientras transitan hacia nuevas formas de vida, enfrentan reclamos sociales tanto en la esfera privada como en la pública. Cónyuges, hijos y actores del entorno empresarial les reprochan el incumplimiento de expectativas impuestas, lo que genera sentimientos de insuficiencia y culpa. En respuesta, las mujeres se autoexigen un mejor desempeño en sus roles, limitando así su libertad y afectando su capacidad creativa. En síntesis, el ciclo se da de esta manera: no cumplen las expectativas, se les reprocha y surgen en ellas sentimientos de incapacidad. Se recriminan, se autoexigen para cumplir, se sienten insuficientes y culpables. Como consecuencia, se limita su autonomía y su autenticidad se ve comprometida.

La toma de decisiones y el proceso de elección de las empresarias están influenciados por ideas, valores y normas socialmente internalizadas, asumidas como verdades incuestionables. Estos introyectos no solo las coloca en una condición de *ser para los otros*, donde la valoración externa prima sobre sus propios criterios. Esta dinámica refuerza la desvalorización y distorsiona la percepción que tienen de sí mismas, limitando su autonomía y su funcionamiento óptimo como personas. Frente a las altas expectativas y exigencias que han enfrentado a lo largo de su vida, surge en ellas la necesidad de control, la autoexigencia y el enojo, atrapándolas en otro círculo vicioso y en un estado de incongruencia.

En su afán por desenvolverse y sobrevivir en un entorno donde persiste la desigualdad sustantiva por los sistemas sociales y los introyectos, las mujeres se niegan a sí mismas y recurren a imposturas, adoptando rasgos del estereotipo masculino, alejándose de su autenticidad. Este proceso da lugar a la escisión de su yo real, se niegan las experiencias orgánicas y emocionales para poder cumplir con las demandas y exigencias que cargan. El olvido de sí mismas las coloca, por lo tanto, en un estado de incongruencia. Al descubrir el costo que pagan por usar máscaras —pérdida de su autenticidad,

desgaste emocional y deterioro en la calidad de las relaciones interpersonales—, algunas comienzan a tomar consciencia de la necesidad de aligerarlas o despojarse de ellas, aunque reconocen que esto representa un desafío.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaraz, M. y Vázquez, J. (2019). La mujer y la empresa. Una aproximación desde México. *Scientiamericana, Revista Multidisciplinaria*, 6 (2), 91-102.
<https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/scientiamericana/article/view/305/311>
- Armenta, J. (2002). Productividad y psicoterapia: Una visión narrativa /Centrada en la persona. *Revista Mexicana de psicología humanista y desarrollo humano Prometeo*, (33).
https://www.academia.edu/31247704/PROACTIVIDAD_Y_PSICOTERAPIA_UNA_VISION_NARRATIVA_CENTRADA_EN_LA_PERSONA
- Artilles, M., Martín, O., Kappel, J., Poliak, J., Rebagliati, P. y Sánchez, A. (1995). *Psicología Humanista: Aportes y Orientaciones*. Editorial Docencia
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Editorial Anagrama
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (2005). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Siglo XXI Editores.
- Barceló, B. (2012) Las actitudes básicas Rogerianas en la entrevista de relación de ayuda. *Miscelánea Comillas*. 70(136), 123-160.
<https://revistas.comillas.edu/index.php/miscelaneacomillas/article/view/722>
- Camarena, M. y Saavedra, M. (2016). Un estudio de las PYME lideradas por mujeres en Latinoamérica. *Revista Universitaria Ruta*, 18(1), 1–27.
<https://doi.org/10.15443/RUTA2023789>

Camarena, M., (2019). Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Universidad & Empresa*, 21(37), 76-107.

<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6467>

Cano, A. (2012). La metodología de taller en los procesos de educación popular. *Revista latinoamericana de metodología de las ciencias sociales* 2(2), 22-52.

<http://www.extension.fmed.edu.uy/sites/www.extension.fmed.edu.uy/files/La-metodología-de-taller-en-los-procesos-de-educación-popular.pdf>

Carretero, M. (2004). *Estilos de gestión de un grupo de supervisión de facilitadoras del desarrollo humano en grupos de mujeres del cerro del cuatro*. [Tesis de maestría no publicada] Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (10 de febrero de 2021). *La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad*.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46633/5/S2000740_es.pdf

Chinchilla, N. (14 de diciembre de 2012). ¿Techo de cristal o de techo de cemento?.

Nuria Chinchilla, Valores y ecología Humana.

<https://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2012/12/techo-de-cristal-o-de-techo-de-cemento/>

Chinchilla, N., Jiménez, E. y Grau, M. (2017). *Maternidad y trayectoria profesional en España*. IESE Business School, Universidad de Navarra.

<https://www.iese.edu/media/upload/IESEORDESALow.pdf>

- Dicaprio, N. (1996). *Teorías de la personalidad*. Mc GrawHill
- Diccionario de la lengua española. (2024). *Reclamar*. <https://dle.rae.es/reclamar#>
- Diccionario de la lengua española. (2024). *Impostura*. <https://dle.rae.es/impostura>
- Fadiman, J. y Frager, R. (2001). *Teorías de la personalidad*. Oxford.
- Federici, S. (2023). *Calibán y la bruja*. Traficantes de sueños.
- Foro de intervención (2022). *Maestría en desarrollo humano*. ITESO
- Foro Económico Mundial. (2022). *Global Gender Gap Report 2022*.
<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>
- García, M. (2021). *No nacemos sumisas, devenimos*. Siglo XXI Editores.
- García, L. y Carretero, M. (2018). *Intervenir desde la perspectiva de Desarrollo Humano*.
- Giddens, A. (1995a). *Modernidad e identidad del yo: El yo y la sociedad en la época contemporánea*. Ediciones Península.
- Giddens, A. (1995b). *La constitución de la sociedad: Retos para la teoría de la estructuración*. Amorrortu Editores.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2021). *Women's Entrepreneurship 2020/21 Thriving Through Crisis*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-202021-womens-entrepreneurship-report-thriving-through-crisis>
- Gómez, E. y Alatorre, F. (2014). La intervención socioeducativa. Cuando se juega en la cancha del otro. *Sinéctica*, (43). <https://rei.iteso.mx/handle/11117/2597>
- Gómez, N., Valencia, D. y De la Paz, F. (2024). *De emociones, agencia y adicciones. Entre la destrucción y la esperanza*. ITESO

- Gómez, N. y Zohn, T. (2013). Agencia y cambio en psicoterapia. El espiral de la reflexividad. *Psicoterapia y problemas actuales. Debates y alternativas*, 233-255. <http://hdl.handle.net/11117/3860>
- González, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista iberoamericana de educación*, (29), 85-103.
<https://www.redalyc.org/pdf/800/80002905.pdf>
- Gutiérrez, F. (2020). *Calidad de vida en mujeres con doble presencia, una mirada desde el Desarrollo Humano*. [Tesis de maestría, ITESO].
<https://hdl.handle.net/11117/6544>
- Guzmán, J. y Rodríguez, G. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. *Revista de Economía Mundial* (18), 381-392.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/16461/file_1.pdf?sequence=1
- Han, B. (2022). *La sociedad del cansancio*. Herder.
- Hartmann, H. (1978). The Unhappy marriage of marxism and feminism: towards a more progressive union. *Review*. II(1), 1-33.
https://web.ics.purdue.edu/~hoganr/SOC%20602/Hartmann_1979.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2024). *Datos y propuestas por la igualdad 8M 2024*. https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2024/03/IMCO_Datos-y-propuestas-por-la-igualdad_VF.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Encuesta Nacional sobre el uso del tiempo (ENUT) 2019*.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enut/2019/doc/enut_2019_presentacion_resultados.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (5 de marzo de 2021). *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer.*

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021_nal.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (3 de marzo de 2022). *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer.*

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Mujer22.pdf

Kepner, J. (1992). *Proceso Corporal. Un enfoque Gestalt para el trabajo corporal en psicoterapia.* Manual Moderno.

Lafarga, J. (2010). *¿Qué es el Desarrollo Humano en México? Origen y proyecciones.* Grupo Espiral.

http://biblioteca.formaciondocente.com.mx/07_DesarrolloHumano/Que%20es%20el%20Desarrollo%20Humano%20en%20Mexico.pdf

Lagarde, M. (2021). *Claves feministas para la autoestima de las mujeres.* Siglo XXI Editores.

Lagarde, M. (2005). *Los cautiverios de las mujeres.* Universidad Autónoma de México.

Lambers, E. (2003). Supervisión en la terapia centrada en la persona: facilitación de la congruencia. En Mearns, D. y Thorne, B. (Eds.), *La terapia centrada en la persona hoy* (pp. 309-330). Desclée De Brouwer.

- Lodoño, O., Maldonado, L. y Calderón, L. (2016). *Guía para construir estados del arte*. ICONK.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25566w/Guia%20estados%20del%20arte.pdf>
- Madera, L. (2019). *La experiencia de la Escuelita Zapatista en la trayectoria de formación de agentes políticos. Un acercamiento desde su reflexividad*. [Tesis de doctorado, ITESO]. <http://hdl.handle.net/11117/5958>
- Mancillas, C. (2002). La actualización de las mujeres: un modelo centrado en la persona. *Psicología Iberoamericana*, 10(4), 14-24.
<http://dx.doi.org/10.48102/pi.v10i4.614>
- Martínez, R., y Fernández, A. (2023). *Árbol de problemas y áreas de intervención*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
https://semadet.jalisco.gob.mx/sites/semadet.jalisco.gob.mx/files/20140928_cpal_arbol_de_problemas_-_metodologia.pdf
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Maturana, H. y Verden-Zöller, G. (1993). *Amor y juego: Fundamentos olvidados de lo humano*. Instituto de Terapia Cognitiva.
- Maturana, H. y Dávila, X. (2015). *El árbol del vivir*. MVP Editores

McKinsey & Company y LeanIn.Org. (2023). *Women in the Workplace*.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-2023>

Millett, K. (1995). *Política sexual*. Ediciones Cátedra.

Morin, E. (2006). *El Método 1*. Catedra.

Murdock, M. (2014). *Ser mujer: un viaje histórico*. Gaia Ediciones.

Muñoz, M. (2012). *Una hipótesis humanista sobre la emoción*. Grupo Espiral.

https://www.grupodeo.org/Menu_25_Encuentro/rc_images/rc_images/myriam_mu_oz_hipotesis_humanista.pdf

Napier, R. y Gershfeld M. (2000). Membresías (Capítulo 2). *Grupos, teoría y experiencia*. Ed. Trillas.

Organización de las Naciones Unidas, Mujeres. (2 de marzo de 2021). *ONU Mujeres presenta resultados de encuestas de evaluación rápida sobre el impacto del COVID-19 sobre mujeres en Chile, Colombia y México*.

<https://mexico.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2021/04/presentacion-de-resultados-encuestas-evaluacion-rapida--impacto--covid19-en-chile-colombia-y-mexico>

Organización de las Naciones Unidas, Mujeres. (8 de marzo de 2024). *1 de cada 10 mujeres en el mundo vive en pobreza extrema*.

<https://www.unwomen.org/es/noticias/comunicado-de-prensa/2024/03/1-de-cada-10-mujeres-en-el-mundo-vive-en-pobreza->

Rogers, C. (2012). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Nueva Visión.

Rogers, C. (2020). *El proceso de convertirse en persona*. Paidós

Sánchez, R. (1993). Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación. *Perfiles Educativos*, (61), 64-78.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1036>

Sampedro, R. y Camarero, L. (2007). Mujeres empresarias en la España rural. El sujeto pendiente del desarrollo. *Revista internacional de sociología*, LXV(48), 121-146. <https://doi.org/10.3989/ris.2007.i48.71>

Schmid, P. (2008). *¿Conocimiento o reconocimiento? La psicoterapia como “el arte de no saber”*: Perspectivas de más desarrollos de un paradigma radicalmente nuevo. <https://studylib.es/doc/4470184/la-psicoterapia-como-%E2%80%99Cel-arte-de-no-saber%E2%80%99D>

Segrera, A. (2004). *Una contribución a la formación social desde el enfoque centrado en la persona y la pedagogía liberadora*. [Tesis de Maestría, Universidad Iberoamericana]. <http://ri.iberomex.mx/handle/iberomex/1383>

Segrera, A. (2008). El Enfoque Centrado en las Personas después de Rogers: reflexiones y bibliografía en español. *Miscelánea Comillas*, 66(128), 63-82. <https://revistas.comillas.edu/index.php/miscelaneacomillas/article/view/7362>

Schütz, A. (1974). *El problema de la realidad social*. Barcelona. Amorrurtu.

Touraine, A. (1994). *Crítica de la modernidad*. Fondo de Cultura Económica.

Valdés, T. y Olavarria, J. (1997). *Masculinidad/es: Poder y crisis*. Isis Internacional.

- Vanaershot, G. (1997) *La empatía como proceso dinamizador de los diversos microprocesos dentro del cliente*. En Brazier, D. (1997) *Más allá de Carl Rogers*. (pp. 47-66). Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Walby, S. (1991). *Theorizing Patriarchy*. Basil Blackwell.
- Wallerstein, I. (1988). *El Capitalismo Histórico*. Siglo XXI Editores.
- Wallerstein, I. (2014). *El moderno sistema mundial: El triunfo del liberalismo centrista 1789-1914*. Siglo XXI Editores
- Zabludovsky, G., (2020). Mujeres y empresas: tendencias estadísticas y debates conceptuales. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 240 431-459. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-19182020000300431&script=sci_arttext
- Zemelman, H. (2002). *Necesidad de conciencia: Un modo de construir conocimiento*. Anthropos Editorial.