

“DE MAÑANA NO PASA”

**LA DIMENSIÓN DE GÉNERO EN EL
COMPORTAMIENTO INFORMAL EN LA GESTIÓN
PRODUCTIVA Y COMERCIAL DE L@S
MICROEMPRESARI@S**

INCAFAM

**Maritza Alva
Patricia Contreras**

Lima, septiembre de 1999

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. LA EXPERIENCIA

- 1.1. Los actores
- 1.2. Los sucesos
- 1.3. Las prácticas informales en la gestión productiva y comercial de l@s microempresari@s

2. LA INTERVENCION

- 2.1. La capacitación
- 2.2. La asesoría personalizada
- 2.3. La demostración
- 2.4. El acompañamiento

3. LAS CONCLUSIONES

- 3.1. Por qué son informales
- 3.2. Los cambios

4. ALGUNAS LECCIONES QUE DERIVAN DE LA EXPERIENCIA

INTRODUCCIÓN

La sistematización que presentamos se refiere a una experiencia desarrollada con microempresarias/os del distrito de San Juan de Lurigancho que participaron en el proyecto **Capacitación técnica y equidad de género de mujeres y varones en la industria de la confección de prendas de vestir** ejecutado entre julio de 1997 y agosto de 1998, con apoyo del Fondo de Equidad de Género de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (FEG-ACDI).

En la experiencia constatamos que los esfuerzos por mejorar la participación de las microempresarias/os en el mercado no sólo dependían de factores técnico-productivos y económicos, sino también de un conjunto de prácticas “informales” de orden cotidiano que afectaban tanto la gestión productiva como el cumplimiento de sus compromisos comerciales con clientes o compradores.

En efecto, cuando las oportunidades comerciales empezaron a surgir en el mercado medio y popular tanto de Lima como de provincias, se presentaron trabas desde la práctica de las/los microempresarias/os, tales como descuido en los acabados de muestras y productos, incumplimiento en los plazos de entrega y documentación básica incompleta. Por otro lado, algunas empresas de exportación a quienes se ofrecían servicios de confección consideraban que los talleres aceptaban pedidos sin contar con las máquinas adecuadas o la seguridad necesaria. Un hallazgo importante fue constatar que los roles tradicionales asignados a mujeres y varones y las relaciones inequitativas de género estaban en la base de algunas prácticas informales; por ejemplo, la demora en los plazos de entrega se relacionaba con el uso del tiempo de mujeres y varones, así como el retraso en la compra de insumos y la gestión del capital de trabajo, con el control de los recursos familiares y productivos de parte de la autoridad masculina (fuese éste conductor o no de la empresa).

El equipo de Incafam descubrió en estos sucesos la necesidad de una intervención diferenciada por género en las prácticas “informales” de los microempresarios, aún entendiendo que éstas son comunes a todos.

Es en este escenario que Incafam reorienta su enfoque y estrategias, adecuando los contenidos de los módulos de capacitación, la asesoría personalizada y el seguimiento, tanto en lo que respecta a la dimensión técnica como de género. Se reforzaron conceptos y prácticas que habilitaran a los microempresarios en el cumplimiento de acuerdos, la actualización de documentos para el comercio y las exigencias de calidad, paralelamente a la revisión de actividades inequitativas entre mujeres y varones en la microempresa y en el hogar. En el proceso se fueron presentando diversas disposiciones al cambio y también algunos resultados iniciales, considerando que la experiencia duró solo un año. Las mujeres y los jóvenes respondieron mejor en la elaboración de muestras y contramuestras, mayor grado de participación en gestiones para el registro de marca (aunque finalmente no se concretara por los trámites engorrosos) y ciertos agrupamientos coyunturales basados en un standard común de calidad. También se produjo una adecuación del uso del tiempo de las mujeres durante la campaña productiva, quienes delegaron parte del trabajo doméstico en los hijos y en servicios de apoyo doméstico. En el lado opuesto estuvieron los varones mayores, quienes persistieron en desestimar la calidad y cuidado de las muestras, argumentando tener poco tiempo debido a la necesidad de gestionar recursos para la empresa.

Nos parece importante la sistematización de esta experiencia porque nos reafirmamos en que la formación en género y la asistencia técnica a las/os microempresarias/os

requiere tomar en cuenta propuestas e instrumentos que atiendan el comportamiento informal. De igual manera, insistimos en la necesidad de una intervención diferenciada por género, considerando que los roles, atributos y valores que subyacen en las relaciones de poder entre varones y mujeres influyen en la persistencia de las prácticas informales.

La sistematización de esta experiencia buscó responder a la siguiente pregunta: **¿Cómo es que la intervención técnica y de género favorece cambios en la práctica informal de las/os microempresarias/os en la gestión productiva y comercial? ¿En qué difieren los cambios de las mujeres y los varones microempresarios? ¿A qué se deben estas diferencias?**

En suma, el objetivo de este trabajo apunta a identificar los factores técnico-productivos, económicos y de género que, desde la intervención, incidieron en el cambio de las prácticas informales en la gestión productiva y comercial de mujeres y varones. Con ello pretendemos aportar nuevos conocimientos y lecciones para intervenciones futuras.

El método que hemos utilizado se basó en la propuesta del “Taller Permanente de Sistematización” (TPS), que nos permitió definir un proyecto y el procedimiento a seguir. Éste consistió principalmente en la reconstrucción de la experiencia, ordenando cronológicamente hechos y situaciones mediante la recuperación de fichas de datos de los actores, informes de talleres de capacitación y asesorías, cuadernos de campo y apreciaciones del equipo y de los microempresarios participantes. En fases sucesivas fuimos reformulando el cuadro de reconstrucción; primero nos aproximamos a los sucesos vividos en la experiencia, luego identificamos con mayor precisión las prácticas informales de mujeres y varones, reconociendo los cambios ocurridos y su relación con la intervención técnica y de género. Con estos insumos pasamos a la fase de análisis, en la que, a partir de la pregunta eje definida al inicio de la sistematización y de preguntas y respuestas complementarias al tema, reflexionamos sobre la información. Finalmente, formulamos lecciones y conclusiones sobre la experiencia y redactamos el informe final.

Queremos agradecer en forma especial a Mariluz Morgan por la asesoría en las diferentes fases de la sistematización, como también la oportunidad que las microempresarias/os y el Fondo de equidad de Género de ACDI nos brindaron para reflexionar y encaminar las futuras intervenciones de Incafam en el área de las microempresas de confección textil, en una perspectiva de justicia económica y equidad de género.

1. LA EXPERIENCIA

La experiencia con microempresarios/as en el distrito de San Juan de Lurigancho fue desarrollada desde el Instituto de Investigación y Capacitación de Familia y Mujer (Incafam), organismo no gubernamental constituido en 1984 y que viene trabajando desde una perspectiva de género y desarrollo en microempresas, participación ciudadana, seguridad alimentaria, salud y violencia doméstica.

El proyecto se inició con un enfoque de desarrollo de capacidades y de habilitación de las personas, mujeres y varones, en la dimensión técnica y de género, a fin de lograr su mayor participación en el mercado. Los objetivos apuntaban tanto a mejorar las capacidades y destrezas de los/as microempresarios/as respecto a su calidad

productiva, como a fomentar la autoestima y la participación equitativa en las responsabilidades económicas y domésticas.

Participaron en el proyecto 24 microempresarios/as de confección textil, 51 operarios y 43 jóvenes aprendices del Colegio Fe y Alegría de Huáscar, que realizaron pasantías en las microempresas. Se realizó un diagnóstico empresarial, se organizaron núcleos productivos y se llevaron a cabo talleres de capacitación técnico-productiva y empresarial, así como formación en género.

La mayoría de las microempresas son de tipo familiar: trabajan en ellas la esposa e hijos; cuentan con escaso capital y el producto de sus ventas se destina fundamentalmente a la subsistencia familiar. En la selección de los participantes se tomó en cuenta datos como: tamaño de la empresa (no menor de US \$ 5,000 en activos y tres trabajadores), su aptitud y capacidad productiva y su cercanía territorial, a fin de organizar núcleos.

1.1. Los actores

Para efectos de la sistematización hemos querido poner nuestra atención en once microempresarios/as (siete mujeres y cuatro varones) que, por su involucramiento en diferentes oportunidades y problemas en la gestión productiva y comercial, nos permiten apreciar el comportamiento informal.

Las siete mujeres conductoras tienen la característica de ser muy emprendedoras; ellas mismas adquirieron sus máquinas y algunas se interesaron por la costura muy jóvenes. Ahora son el soporte principal en la economía familiar. Dos de ellas son jefas de hogar, y aunque la mayoría sólo tiene educación primaria -salvo dos- se desenvuelven con habilidad en la gestión del negocio.

Dos de los varones organizan su empresa y su vida familiar bajo un modelo patriarcal. Son provincianos, como la mayoría de los demás participantes, y tienen el mérito de haberse mantenido en el mercado pese a las contingencias de la economía. El tercer varón es un empresario joven que, en pocos años, ha ganado clientes y compradores en Lima y provincias, a diferencia del cuarto, migrante puneño con muchas habilidades y potencialidades, al igual que su esposa, pero con condiciones más adversas debido a su pobreza.

Otros actores participantes son los trabajadores y operarios: se trata de un grupo heterogéneo, integrado por familiares no remunerados y miembros de la red de vecinas y amigas, en su mayoría mujeres o jóvenes de ambos sexos. Y por cierto, el equipo de Incafam, integrado por un sociólogo, una ingeniera industrial y una trabajadora social.

1.2. Los sucesos

La labor de Incafam en un inicio consistía en brindar asesoría técnica y capacitación en aspectos básicos de producción y gestión empresarial, además de fomentar la autoestima y la participación compartida de la pareja en la conducción de la empresa y el hogar. Paralelamente, los jóvenes fueron capacitados en los mismos temas que los microempresarios, además de darles la oportunidad de recibir una enseñanza práctica de confección en los talleres. Los empresarios recibieron una compensación monetaria o en materia prima durante las pasantías de los jóvenes en sus locales.

El proyecto estuvo orientado principalmente a la capacitación, pero también se empezó a reforzar la actividad comercial de los microempresarios. Este apoyo fue recibido con entusiasmo por los participantes, considerando que no tenían mayores contactos con sectores del mercado medio de Lima. Las oportunidades comerciales empiezan a surgir en supermercados, tiendas grandes y servicios para empresas de exportación; pero algunas de ellas se truncan por impedimentos surgidos en las propias microempresas: las muestras de los productos son presentadas con descuido en los acabados, los pedidos concertados son entregados con retraso y con alto porcentaje de producción defectuosa, algunos precios convenidos son modificados. En otros casos, los/as microempresarios/as carecían de documentación básica (guías de remisión y factura o boleta de venta), lo que los marginaba del comercio en estos sectores.

El equipo de Incafam caracteriza estos hechos como prácticas informales de los microempresarios en la gestión comercial y productiva, en el sentido de que hacen prevalecer sus hábitos y costumbres por encima de las normas técnicas y reglas del mercado.

Ante esta situación, Incafam reorienta su intervención con el objetivo de modificar las actitudes y prácticas informales en la gestión productiva y comercial, adecuando para ello sus estrategias. Se reforzaron los conceptos de “servicios al cliente”, cumplimiento de acuerdos y actualización de documentos para el comercio. Además, se promovió un reparto más equitativo de las actividades de mujeres y varones en la microempresa, ya que las prácticas informales eran justificadas por la poca disponibilidad de tiempo para cuidar detalles en la calidad productiva o cumplir con los plazos de entrega. Estos hechos permitieron revisar el uso del tiempo, así como la sobrecarga de trabajo doméstico en las mujeres, ya que sus “obligaciones” de atender al esposo e hijos les dejaban menos tiempo para la tarea de conducir el taller. Igualmente, se revisaron roles y actitudes de los varones, principalmente su papel de “proveedor económico” y de gerente en el manejo de los recursos.

1.3. Las prácticas informales en la gestión productiva y comercial de los microempresarios

A continuación presentamos las principales prácticas informales que predominaban entre los/as microempresarios/as al inicio de la experiencia.

- Cuando el equipo seleccionó a los/as microempresarios/as según similar tamaño de sus unidades y capacidades productivas con el fin de formar núcleos productivos y poder ofrecer sus productos y servicios en forma asociada, se constató que ya existían entre ellos **prácticas de agrupamiento** para complementar maquinaria, material y/o mano de obra. Estas prácticas, si bien tienen potencialidades, también presentan problemas por su informalidad, al predominar en ellas **criterios de relaciones de confianza antes que técnicos**.

Los vínculos y relaciones de confianza de las y los microempresarios sin duda constituyen un capital social para su gestión productiva y comercial. Sin embargo, manifestaciones como agrupar mano de obra de parientes y amigos sin la debida calificación técnica afectan la concertación de pedidos, que no pueden ser atendidos con un standard de calidad homogéneo. En esta conducta priman los valores de ayuda mutua y reciprocidad, en contraposición con la eficiencia. Asimismo, prevalece la idea de abaratar

costos a través de los trabajadores familiares no remunerados o de compensaciones no monetarias, como por ejemplo, trabajo básico en la limpieza de prendas, empaque o costura recta, a cambio del aprendizaje. Cabe señalar que, principalmente las mujeres, incorporan a otras integrantes de su red social (vecinas, amigas o compañeras de clubes de madres y comedores populares) con una vocación de “compartir” y enseñar, a la vez que socializan en el espacio del taller algunos aspectos de su vida personal: *“Hoy nos prestan una ayuda, mañana tenemos que devolverla”*.

Los varones prefieren más bien intercambiar servicios complementarios, como corte industrial, bordados, estampados, etc., en algunos casos por falta de maquinaria apropiada, en otros por insuficiente capital de trabajo. Estos intercambios, si bien permiten generar valor agregado en los productos a través de otras microempresas, tienen la desventaja de que los servicios, por carecer de calidad, pueden generar una producción defectuosa.

La mayor parte de mujeres y varones participantes presentaron estas prácticas informales en sus criterios de cooperación y ayuda mutua, salvo dos microempresarios (una mujer mayor y un varón joven) con mejor condición socioeconómica, quienes establecían relaciones con personas que les permitieran aumentar su margen de ganancia.

•**Baja calidad de los productos dirigidos al sector popular.** Esta práctica se basa en el razonamiento de que el comprador o cliente de sector popular no va a pagar los verdaderos costos -en materiales u horas invertidas- de los productos. Es frecuente escuchar en las/os microempresarias/os el siguiente comentario: *“El público no busca calidad sino precio...”*.

Este comportamiento y lógica de razonamiento tiene cierto fundamento cuando se produce para el sector popular. El problema es que las/os microempresarias/os mantienen estos hábitos y prácticas productivas al producir para sectores más exigentes, obstaculizando así sus posibilidades de éxito.

•En los contactos con galerías y tiendas grandes era común encontrar **descuido en la elaboración de las muestras** de las prendas que se presentarían a los potenciales compradores. En muchos casos no acostumbraban realizar pruebas de calidad de los materiales, como firmeza del teñido, encogimiento de la tela, torsión del tejido o detalles de los acabados. *“Para qué emplear tanto tiempo en la muestra, no hay seguridad en el pedido, eso lo hacemos en la producción...”*

En algunas ocasiones esta conducta ha truncado oportunidades en la gestión comercial.

•Con relación a contratos ya establecidos con tiendas, pequeñas empresas o escuelas, se presentaba además, **incumplimiento en las indicaciones técnicas** debido a la deficiente preparación de la mano de obra con la que trabajaban. Este es el motivo fundamental de la falta de calidad de los productos y del retraso en la entrega de los pedidos. Mujeres y varones microempresarios, al no contar con los recursos suficientes para poder pagar jornales adecuados, integraban a sus talleres como mano de obra a familiares (hijos, cónyuge) con escasa preparación.

Esta estrategia también tiene efectos en el **retraso en la entrega de los pedidos**, ya que las prendas mal confeccionadas tienen que ser corregidas por la conductora/or de la empresa, lo que ocasiona pérdida de tiempo y costos en desmedro de la productividad.

- Se pudo constatar también que la gran mayoría de microempresarios/as sólo contaba con compradores eventuales y no tenían relaciones comerciales con clientes fijos. En los casos en que lograban establecer una relación comercial más permanente con sus potenciales compradores-clientes, algunas veces la perdían debido al **incumplimiento en los plazos de entrega y variaciones en los precios pactados** en los acuerdos comerciales.

Estas conductas se presentaban por igual en mujeres y varones, que no dedicaban el tiempo necesario a cumplir con los compromisos contraídos, ya sea por no evaluar su real potencial de producción según la capacidad instalada de sus talleres, o por no efectuar un cálculo de costos, actualizando los precios y stocks de los insumos disponibles en el mercado. La falta de tiempo de las mujeres se debía principalmente a la sobrecarga de trabajo doméstico; y en el caso de los varones, a que no delegaban funciones de la empresa, en su afán de mantener el control total sobre la gestión.

- La **documentación legal incompleta** se manifestaba por la no renovación de la licencia municipal o registro del contribuyente; algunos contaban con boletas y facturas, pero carecían de guías de remisión o viceversa. Esta práctica es común a mujeres y varones, quienes explican la situación por la falta de tiempo y dinero, aunque también está presente *“la incomprensión de las autoridades”* y el temor a ser objeto de mayores tributos. Una microempresaria nos revela: *“Me veo obligada a ubicar mi taller en el fondo de la casa, porque viene Sedapal o Electro Norte¹ y me quieren cobrar por servicio comercial. Nosotros somos microempresas, no producimos todo el año....”*.

Otro microempresario señala: *“A veces nos quieren cobrar dobles arbitrios² por la vivienda familiar y por el negocio. Los empleados de la municipalidad no conocen la ley de promoción de las Pymes..”*³

- Otra situación y práctica que se presentó en las oportunidades de gestión comercial fue que la **marca** que usaban al presentar un producto **no** estaba **registrada legalmente**. Esta práctica es común entre los microempresarios, debido a que consideran engorrosos los trámites para su formalización y porque además, muchos de ellos no han desarrollado un producto definido, ya que combinan la producción para el mercado popular con los servicios a otras empresas.

- La **codificación inapropiada** originaba confusión en la ampliación de pedidos, principalmente cuando se trataba de comercio a provincias, ya que los microempresarios sólo identificaban sus productos por los ornamentos, que eran

¹ Sedapal y Electro Norte son las empresas que distribuyen el agua potable y la electricidad en Lima.

² Los arbitrios son los impuestos que se pagan al municipio.

³ La Ley de Promoción de las Pequeñas y Medianas Empresas señala que los funcionarios públicos no podrán exigir otros registros, además de la licencia municipal y el registro unificado.

muy similares. Esta conducta era igual en mujeres y varones y se explica porque tienen la costumbre de trabajar con volúmenes pequeños.

•**La administración no diferenciada del presupuesto de la empresa y del hogar** se expresa no sólo en la ausencia de instrumentos contables, sino de una planificación económica de sus ingresos y gastos empresariales y familiares. Un ejemplo claro de ello es que se mezclan los consumos domiciliarios con los de la empresa respecto a la electricidad, agua potable, arreglo o mantenimiento de la vivienda-taller. Es por ello que no siempre se definen claramente los costos y, a la vez, resulta difícil reconocer el valor real de su ganancia.

Las microempresas conducidas por mujeres y varones son homogéneas en este comportamiento, pero la diferencia radica en la toma de decisiones y el control de los recursos. Cuando el conductor de la microempresa es varón, generalmente asume solo las decisiones; cuando la conductora es mujer, tiene que compartirlas con la pareja y negociar las prioridades en el uso del dinero.

•**Carencia de normas y derechos laborales:** la mayoría de microempresarias/os, por sus condiciones de subsistencia, cuentan principalmente con trabajadores familiares no remunerados y por lo general, no costean o valoran su propio salario y carecen de seguridad social. Cuando contratan operarios eventuales les pagan con retraso y por debajo de lo que le correspondería a un operario adulto de igual calificación. Tampoco respetan sus horarios de trabajo, lo que genera fatiga. *"No puedo pagarles su jornal a tiempo porque no tengo dinero para comprar material y seguir produciendo..."*.

2. LA INTERVENCIÓN

Buscar la modificación de las prácticas informales de mujeres y varones implicó una adecuación del enfoque y las estrategias utilizadas por el equipo de Incafam, así como de los contenidos empresariales y de género.

La intervención tuvo como eje la capacitación y, en forma complementaria, la asesoría personalizada, la demostración y el acompañamiento.

A continuación describimos el tratamiento de las prácticas informales en cada una de las líneas, señalando los cambios obtenidos y las respuestas o reacciones de las/os microempresarias/os ante la intervención técnica y de género.

2.1. La capacitación

Se ejecutaron tres módulos de capacitación: Técnico-Productivo, de Gestión Empresarial y de Relaciones de Género. Nos referiremos a las unidades de capacitación que se adaptaron para abordar el comportamiento informal, aún cuando al inicio no habían sido diseñadas para ello.

• **Deficiencias en la mano de obra.** El Módulo Técnico-Productivo contemplaba el desarrollo teórico y práctico de una serie de técnicas para mejorar la calidad de la producción (interpretación del cuadro de medidas y adaptaciones, desarrollo de trazos, escalado, tecnología de materiales, técnicas de tizado, tendido y corte, prácticas de confección de prendas).

Aunque los resultados del taller fueron relativamente positivos, de acuerdo a las pruebas de entrada y salida, nos dimos cuenta de que en la producción para el mercado persistían los defectos en acabados, las puntadas salteadas como consecuencia de máquinas no calibradas y ahorro de hilo, y las muestras de mala calidad.

Ante estos hechos ajustamos los contenidos de la capacitación a los puntos débiles y efectuamos un seguimiento en el desarrollo del producto (diseño, elaboración y prueba de las muestras, definición de las medidas, elaboración de los moldes, corte y confección).

Paralelamente, desde la formación en género desarrollamos la unidad de autoconocimiento y estima personal a través de técnicas activas. Posteriormente, el equipo aportó pautas de cambio asociadas a las situaciones-problema de la práctica informal, con el fin de que los/as microempresarios/as se apropiaran de la autoevaluación como instrumento formativo de los comportamientos. El esquema de la técnica implica observación y registro de la acción o conducta, exposición del hecho, valoración de la acción y reforzamiento.

En el proceso fuimos constatando un mejor tratamiento en la elaboración de muestras y productos en mujeres y jóvenes de ambos sexos, debido a su mejor disposición para acoger y poner en práctica las sugerencias del equipo. Empezaron a aceptar que, si bien se trata de una tarea que demanda tiempo, debía realizarse con especial cuidado por ser la *“tarjeta de presentación del grupo”*. Los varones, sin embargo, no mostraron cambios, expresando que era *“pérdida de tiempo”* o que *“las muestras eran tareas de las mujeres o los operarios”*, ya que ellos disponían de poco tiempo y preferían usarlo para conseguir recursos o nuevos compradores.

En reuniones de grupo complementarias al entrenamiento técnico revisamos también los estereotipos de género acerca de las llamadas *“tareas para las mujeres”* (cocinar, limpiar, cuidar a los hijos, coser para la familia) y las tareas de los varones (proveer dinero, comprar, vender, buscar clientes). Revisamos juntos la subvaloración o reconocimiento social de los diferentes roles asignados a mujeres y varones desde una opinión crítica, así como su relación con la posición de las mujeres y los varones.

Con esta intervención quisimos hacer explícito que la disposición al cambio y el logro de metas con relación a las deficiencias técnicas no sólo es asunto de habilidades y destrezas manuales, sino de las ideas, estereotipos o valores de las mujeres y los varones involucrados en la tarea productiva y doméstica. Se lograron resultados parciales a nivel de comprensión y sensibilización. Las mujeres y varones interiorizaron que algunas características que la sociedad refuerza en las mujeres, como por ejemplo, ser abnegada, dependiente, delicada, limitan iniciativas o generan mayor sobrecarga de trabajo en las mujeres, a diferencia de las características que se promueven en los varones como ser fuerte, inteligente, activo, independiente. Ambos grupos asociaron los efectos de esto en su vida personal y en las deficiencias técnicas, reconociendo la dificultad de cambiar. En el caso de las/os jóvenes, señalaron que las mujeres están en proceso de cambio; uno de ellos enfatizó su percepción: *“La mujer lucha por ser considerada de acuerdo a su autovaloración”*.

- **Incumplimiento en los plazos de entrega.** Entre los contenidos del Módulo de Gestión Empresarial se trabajó el plan de producción, ventajas de la distribución técnica y organización del taller. Pero su abordaje general no llegaba a provocar resultados inmediatos en el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos demandados por clientes y compradores.

A través de la observación en los talleres y de la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la situación, se logró identificar las posibles causas de este comportamiento informal. En primer lugar, la mayor parte de las/os microempresarias/os no establecía planes mensuales de producción, pues trabajaban por campañas y dando servicios a otras empresas; segundo, las funciones administrativas estaban concentradas en los varones conductores o eran delegadas por las mujeres a esposos e hijos; y tercero, disponían de escaso tiempo debido a las diversas tareas que cumplían.

Estos elementos de diagnóstico nos llevaron a reformular las unidades de capacitación integrando las nociones de administración con subtemas del módulo de género vinculados a la división sexual del trabajo, el rol sexual en el autoconcepto y las expectativas de sí mismos, y el manejo del tiempo.

Desde la noción y elementos básicos de administración, tales como: prever, organizar, coordinar o armonizar las acciones, dirigir, vigilar para que todo suceda conforme a las metas y reglas establecidas, pasamos a reconocer con ayuda de tarjetas quiénes asumían estas funciones. Como resultado de los ejercicios se visibilizó que la mayoría de varones concentraba casi todas. Luego, desde un enfoque de género, reflexionamos sobre la posición desigual de la mujer y el varón en la empresa y el hogar. Desarrollamos el mismo ejercicio con las funciones y tareas domésticas, dando como resultado la visibilización del trabajo de la mujer y la sobrecarga que ello supone. Finalmente, trabajamos el uso del tiempo de mujeres y varones a través del ejercicio de las actividades que ambos realizan en 24 horas. Posteriormente evaluamos las ventajas y desventajas que la división sexual del trabajo en la empresa y el hogar generaban para la vida personal y el desarrollo empresarial.

Mientras se intentaba desarrollar planes de producción por campaña y una división de funciones administrativa, se fue trabajando en sesiones sucesivas el autoconcepto del rol sexual y las expectativas tanto de las mujeres como de los varones. Constatamos que, si bien la mayoría de mujeres conductoras tenían la expectativa de asumir funciones en la empresa, dirigir, comprar, vender y relacionarse con los clientes, en la práctica les preocupaba que si lo hacían, descuidarían las tareas domésticas, que muy difícilmente serían asumidas por la pareja o los hijos. Por otro lado, los varones señalaron que sus expectativas no eran dedicarse a las tareas domésticas, aunque podrían colaborar. En esta etapa de las sesiones se abordó la necesidad de equidad e igualdad en tareas empresariales y domésticas.

A pesar de este esfuerzo no se pudo lograr el cumplimiento en los plazos de entrega, ya que ello supone no sólo organizar mejor los planes de producción y las funciones técnicas, comerciales, financieras y administrativas, sino modificar la división sexual del trabajo. Sin embargo, en épocas de mejor condición para la producción y las ventas, algunas de las mujeres microempresarias liberaron parte de su tiempo de la labor doméstica y

mejoraron los plazos de entrega, contratando servicio doméstico o trasladando algunas de estas tareas a las hijas y, en menor grado, a los hijos varones. La mayoría de microempresarios, en cambio, mantuvieron el uso de su tiempo, salvo algunas colaboraciones, sin que se modificara la división del trabajo.

- **Variación de precios y administración indiferenciada del presupuesto familiar y de la empresa.** Esta práctica informal produce errores en el cálculo de costos, por lo que se puso énfasis en pruebas de entrada que nos permitieran identificar las fallas más frecuentes, como por ejemplo, no considerar su ingreso personal o el equivalente a su sueldo, que es descontado posteriormente de la ganancia; la no separación entre los consumos del taller y los domiciliarios; no contar con precios actualizados de los insumos en el momento del cálculo, que son incorporados cuando se entrega la producción ocasionando malestar en el cliente o comprador. En las sesiones de capacitación se reforzaron criterios y prácticas sobre la definición y clasificación de costos y el procedimiento para calcularlos y determinar el punto de equilibrio.

Un elemento particularmente sensible fue el tema de la reducción de costos. Si bien tanto mujeres como varones aceptaron las recomendaciones relativas a mejorar la distribución de la planta, la planificación y el control del trabajo, mantener las máquinas en óptimas condiciones, mejorar el pago y rendimiento del personal, contar con stocks de insumos y productos, etc., las condiciones de pobreza material y económica de la mayoría de ellas/os les impidieron superar totalmente los problemas mencionados.

Desde un punto de vista de género abordamos el tema de los trabajadores no remunerados, incluyendo en esta categoría a mujeres, hijos y parientes. Fue oportuno resaltar el valor del trabajo doméstico a través de ejercicios que permitieran calcular el tiempo y costo empleado en la preparación de alimentos, cuidado de hijos y ancianos, limpieza y otros. A nivel de alternativas, se reflexionó sobre las posibilidades de modificar la distribución del trabajo doméstico (considerando que era inviable remunerar estas tareas) o aliviarlo a través de servicios.

En cuanto a la administración indiferenciada de los presupuestos de la empresa y la familia, no fue suficiente desarrollar ejercicios sobre controles sencillos, como el libro de caja y el flujo de efectivo para planificar los gastos e inversiones de la microempresa, ya que el escaso dinero del que disponen es empleado indistintamente en la empresa y el hogar.

No obstante, fue necesario trabajar el tema del acceso y control de los recursos, considerando que en la administración indiferenciada de los presupuestos no sólo influyen los problemas antes mencionados, sino también el poder de decisión de varones y mujeres respecto a éstos.

Para tal efecto trabajamos con una matriz de criterios y decisiones de mujeres y varones. Se constató la tendencia de las mujeres hacia criterios asociados al bienestar familiar y la postergación de intereses individuales, mientras los varones se orientaron hacia decisiones de inversión y a sus necesidades personales. En las subsiguientes sesiones ejemplificamos situaciones de negociación de la pareja con relación al uso del dinero y las

tensiones y conflictos más frecuentes; preguntando “*quién toma las decisiones*” vislumbramos quién tiene el poder.

No podemos afirmar que se lograron cambios en el control de los recursos, pero sí resultados parciales sobre la conciencia de la autonomía económica de las mujeres y un cuestionamiento al rol masculino como exclusivo proveedor económico y administrador de los principales ingresos familiares. Las oportunidades de cambio en ese sentido son posibles, por cuanto los varones no pueden cumplir con este rol. Pero esta situación es una fuente de conflicto que es necesario encarar, ya que al afectarse la autoestima masculina se produce una disonancia en las relaciones de pareja que, como pudimos constatar en un caso, provocó violencia contra la mujer.

2.2. La asesoría personalizada

Esta estrategia de intervención fue necesaria al constatar que los/as microempresarios/as no tenían una conducta uniforme frente a las prácticas informales. Como respuesta, el equipo decidió realizar visitas a los talleres en las que se analizaron las deficiencias en la práctica productiva y se recomendaron modificaciones. También se dio orientaciones sobre su visión del comercio, como la pertinencia en el trato con clientes y proveedores.

En estos momentos de asesoría personalizada se puede extraer elementos importantes para la orientación individual, ya que los participantes se sienten más en confianza para exponer sus dudas, carencias materiales y/o de información. El equipo no sólo observa los aspectos técnicos sino la dinámica familiar, es decir, los roles y tareas de los distintos miembros, la sobrecarga de trabajo de las mujeres, su relación con la red social, las decisiones cotidianas que revelan autonomía o subordinación a la autoridad masculina. Se busca la oportunidad para revisar las conductas y relaciones, sus sentimientos y expectativas, así como las ventajas y desventajas de las situaciones presentadas. Por ejemplo, si van a entregar la producción, se dialoga sobre la manera en que se organizaron para cumplir el pedido, cómo atendieron simultáneamente la casa y la producción, qué otras estrategias podrían utilizar para evitar la sobrecarga de trabajo.

Esta estrategia produjo mayores cambios en algunas prácticas de las mujeres y los jóvenes, como la elaboración de muestras, el cumplimiento de especificaciones técnicas, el control de calidad y la codificación de sus productos, porque las recomendaciones de orden técnico se aplican en tareas específicas, en las que se puede contrastar un producto óptimo con otro defectuoso.

2.3. La demostración

Esta estrategia complementa a las anteriores probando en forma práctica las orientaciones generales que se daban en los talleres de capacitación o la asesoría. Se abordaron principalmente aspectos productivos, como la importancia de una prueba de lavado de la tela para asegurarse de que no destiña y el uso de solventes adecuados en los estampados de las prendas para evitar que destiñan o tengan olor desagradable. Ello permitió mejorar el tratamiento de insumos, muestras y minicolecciones.

Desde un enfoque de género, se reforzó actitudes o comportamientos que significaran logros o cambios en conductas personales. El espacio para desarrollar esta estrategia fueron las reuniones de grupo o el propio taller. Por ejemplo, se hacía ver el compañerismo de la pareja o la equidad respecto a tareas domésticas; se reforzaba la autoestima con relación a las capacidades y la autonomía económica de las mujeres en decisiones que eran de conocimiento del grupo, la gestión comercial de las mujeres a provincias y la organización doméstica durante su ausencia, etc.

La técnica empleada fue la sensibilización, la evaluación de conductas y la socialización de criterios alternativos. Se pudo apreciar resultados particularmente notables en dos microempresarias con capacidad de liderazgo, quienes inducían a otras compañeras a valorarse y a disponer de su tiempo y su dinero.

2.4. El acompañamiento

Esta modalidad se empleó para gestionar en la práctica el trato con clientes o compradores y, en menor grado, en los trámites para formalizar licencias y el registro de marca de sus productos. Consistía, en primer lugar, en que el equipo proporcionara información a los/as microempresarios/as sobre clientes o requisitos de instituciones, para luego lograr consensos o acuerdos en el grupo y conformar pequeñas comisiones en algunos casos. La participación directa de un miembro del equipo permitió inicialmente la motivación y, posteriormente, el monitoreo de la acción, principalmente en lo que se refiere a la relación comercial, sus problemas, sus efectos y la aplicación de correctivos.

Los resultados de esta estrategia se pudieron apreciar en cambios en la práctica de la variación de precios, que empezaron a ser respetados, aunque principalmente con compradores que los/as microempresarios/as intuían que podrían convertirse en clientes. En la modificación de esta conducta informal no hubo distinción entre mujeres y varones.

3. LAS CONCLUSIONES

Las mujeres y varones que participaron en la experiencia que estamos sistematizando tienen el mérito de seguir produciendo para el mercado y generar ingresos para la subsistencia familiar. Cuentan con capacidades humanas, recursos invertidos y potencialidades, pero no logran acumular capital y superar sus deficiencias debido a un conjunto de factores.

Un aspecto que afecta en alto grado su gestión productiva y comercial es el comportamiento informal. Modificarlo requiere de una intervención que considere no sólo componentes técnicos y económicos, sino un enfoque en que se incorporen cambios en las relaciones desiguales entre varones y mujeres

3.1. Por qué son informales

La sistematización nos permitió, en primer lugar, empezar a comprender **por qué son informales**.

En primer lugar, porque son personas que, al no encontrar empleo, optaron por desarrollar iniciativas económicas en pequeñas unidades de confección textil.

Las microempresas se inician con escaso capital y sin una calificación formal de sus integrantes, que van aprendiendo en la práctica. Por otro lado, la empresa está confundida con la unidad familiar y se encuentra inmersa en un sistema de autoridad masculina que impide mejorar desempeños en la gestión empresarial, principalmente de las mujeres e hijos.

El entorno también influye en las respuestas informales: el exceso de trámites y sus costos llevan a que los microempresarios operen al margen de algunas normas oficiales. Absorber los costos totales para su formalización legal implicaría destinar el grueso de sus ganancias a ello.

Su exclusión del acceso a los recursos productivos como capital, capacitación, tecnología o información comercial especializada, debido a sus condiciones de pobreza y a los costos de estos servicios, los lleva a un conjunto de prácticas y estrategias productivas y comerciales inadecuadas que merman su capacidad para competir con éxito en el mercado.

Queremos destacar la incidencia de dos factores en el comportamiento informal: el contexto económico y las relaciones de género.

- **El contexto económico**

- El Fenómeno El Niño⁴ y el inicio de la recesión económica, como consecuencia de la crisis asiática y de las políticas de orientación neoliberal, gravitaron en la contracción de la demanda interna en el sector de confección textil; ello afectó la oferta de las empresas en general y, particularmente, a las pequeñas y microempresas.
- La apertura comercial y la fuerte competencia con productos nacionales e importados de producción masiva obligaron a los/as microempresarios/as a bajar sus costos a través del recurso a trabajadores familiares no remunerados o jóvenes operarios con jornales muy bajos, afectando su calidad de vida y las posibilidades de crecimiento de sus pequeñas unidades.
- La débil oferta estatal de los programas de crédito, comercialización e innovación tecnológica dirigidos específicamente a las Pymes dejó a la mayoría de ellas libradas a sus escasos recursos y a la obligación de cumplir un conjunto de tributos sin contar con políticas efectivas de promoción empresarial.
- Si bien algunos programas asistenciales del Estado como PRONAA y FONCODES⁵ contribuyeron indirectamente, a través de licitaciones o concursos a que los/as microempresarios/as cuenten con documentación

⁴ Alteración climática producida por el calentamiento del Océano Pacífico, que produce una elevación de la temperatura ambiente e intensas lluvias en la costa peruana.

⁵ El Programa Nacional de Apoyo Alimentario (PRONAA) es un organismo operativo del Ministerio de la Mujer destinado a la lucha contra la pobreza en comedores populares, clubes de madres, etc.

FONCODES es una entidad dependiente del Ministro de la Presidencia, orientada a proyectos de infraestructura social en zonas de extrema pobreza.

legal actualizada y entreguen una producción standarizada con buen nivel de calidad, estos programas se dirigen principalmente a clubes de madres y comedores populares y no a las microempresas.

- La pobreza relativa de los/as microempresarios/as, su escaso capital de trabajo y el alto costo del crédito son dificultades objetivas que les impidieron renovar o ampliar sus equipos y máquinas de acuerdo a nuevas tecnologías que les permitieran mejorar la calidad y el precio de sus productos.
- La normatividad vigente plantea excesivos requisitos legales para las Pymes (licencias, registros, tributos, etc.), que exigen una inversión de tiempo y dinero de que no disponen, lo que refuerza las prácticas informales.

- **Las relaciones de género**

- Las mujeres que conducen microempresas mantienen un rol más activo en lo productivo y comercial que las esposas de los microempresarios varones, quienes se desempeñan como operarias y amas de casa. Sin embargo, las conductoras se ven obligadas a delegar un conjunto de actividades comerciales y administrativas a sus esposos o hijos, por tener la obligación de atender las responsabilidades domésticas. En ambos casos, las mujeres tienen una sobrecarga de trabajo productivo y doméstico debido a que no han logrado redistribuir las responsabilidades familiares. La escasa división entre la microempresa y el hogar, y la permanencia de las mujeres en las responsabilidades familiares, limita sus desempeños y uso del tiempo, fomentando el incumplimiento de los plazos de entrega de la producción, con la consiguiente pérdida de clientes o compradores.

En consecuencia, cambiar este aspecto requiere modificar la división sexual del trabajo y un uso adecuado de los tiempos para una organización diferente del trabajo productivo y doméstico. La pobreza y la escasa disponibilidad de servicios complementarios que faciliten la tarea doméstica a mujeres y varones son condiciones que impiden el desarrollo microempresarial de las primeras y hacen que el comportamiento informal persista.

- El hecho de que las mujeres logren producir y obtener un ingreso propio reduce su dependencia económica respecto de su pareja y aumenta su poder de negociación. Sin embargo, ello no garantiza la libre disponibilidad del dinero, ya que generalmente comparten las decisiones con la autoridad masculina. En ocasiones ello entrampa posibilidades de priorizar la asignación del gasto, por ejemplo en la compra de insumos e influyen en la práctica informal de variar precios en la relación comercial.
- Otro mecanismo de poder masculino es el control del tiempo de la mujer en el espacio público. Es decir, el trato con clientes fuera del espacio familiar o comunal es visto con desagrado por su pareja porque es interpretado como *descuido de las responsabilidades familiares*. Esto influye en la postergación de trámites para la formalización de registros, licencias, etc.

3.2. Los cambios

Debido a la corta duración de la experiencia y a las condiciones del entorno, no se produjeron grandes cambios. Sin embargo queremos resaltar los siguientes:

- Las modificaciones comenzaron con una mejor respuesta a los procesos de calificación técnica de parte de las mujeres y los jóvenes (por ejemplo, el mejor tratamiento de las muestras y de ciertos productos demandados por el mercado). Como ya se dijo, los varones, a pesar de las recomendaciones, persistieron en desestimar la calidad y cuidado en las muestras.

Consideramos que en estos cambios o resistencias intervienen factores económicos y de género. La falta de liquidez para la selección y compra de insumos para las muestras es un elemento que afecta tanto a varones como a mujeres. Pero existen diferencias en la motivación o disposición para el cambio de las prácticas asociadas a las deficiencias técnicas.

Para las mujeres con que trabajamos (microempresarias y sus trabajadoras), la oportunidad de ser evaluadas por sus productos y reorientadas técnicamente significaba una posibilidad favorable para su desarrollo y, por consiguiente, el de sus talleres. Esto puede explicarse por el hecho de que, en su entorno, las mujeres no tienen facilidades para acceder a capacitación especializada en institutos tecnológicos, ya sea por el costo o por su sobrecarga de obligaciones como esposa o hija.

El sólo hecho de participar en un grupo y asistir a cursos las hace sentirse valoradas, tomadas en cuenta. Ante una observación técnica con criterio evaluador, aceptan con más realismo sus deficiencias y se enriquecen gustosamente con la información técnica que se les brinda.

También constatamos que modifican sus prácticas en la medida que sus condiciones económicas y de género se lo permiten. Es decir, los cambios en sus prácticas no sólo dependen de sus oportunidades de capacitación, sino de contar con ingresos familiares o personales que les eviten tener que asumir otras estrategias de subsistencia. Asimismo, influye su disponibilidad de tiempo a partir de la disminución de sus tareas domésticas.

Los varones conductores de microempresas asumían las observaciones técnicas con criterio evaluador del producto como "evaluación a su persona". No se producía una modificación de sus prácticas porque un cambio implicaba aceptar que lo que acostumbraban realizar antes de la intervención no era adecuado, lo que contradecía su figura de conocedor del asunto ante su pareja e hijos. Esta actitud era más común en los varones de mayor edad.

Los cambios en el varón dependen no sólo de su disposición a la capacitación, sino también de su autoconcepto como "autoridad" que dirige, controla, corrige, así como del sistema de sanciones y recompensas que el varón establece en la organización familiar con relación a roles y tareas encomendadas a los distintos miembros de la unidad familiar.

- Otro resultado parcial es la mejor disposición de las mujeres a contar con una marca registrada personal o común al grupo. Mientras ellas participaron activamente en los trámites, los varones delegaron esta tarea. Aunque finalmente no se obtuvo como resultado el registro legal de las marcas debido a los trámites y costos, las mujeres apreciaron el acceso a la información, los nuevos contactos en el espacio público y salir del espacio doméstico. Constatamos entonces que

un mecanismo de cambio son las oportunidades de información y nuevas relaciones personales ligadas a la gestión productiva y comercial.

Aunque los varones no participaron en la inscripción de la marca, sí manifestaron interés en mantener el control de la información y las relaciones comerciales e institucionales, ya que es una fuente de poder para la gestión empresarial. Eventualmente delegan viajes a provincias a sus hijos varones a partir de relaciones ya establecidas y/o como mecanismo de estímulo por el trabajo no remunerado.

- El agrupamiento basado en criterios de confianza más que en la calificación técnica se modificó a partir de la evaluación de las mujeres conductoras y ante el riesgo de perder una demanda de buzos de parte del Estado, lo que las obligó a una selección en su propio núcleo productivo.

En cuanto al reparto más equitativo de las labores del hogar y la microempresa, factor que está en la base de diferentes prácticas informales, se observaron algunos cambios, pero básicamente en mujeres conductoras o en aquellas cuyos esposos, por alguna razón, perdían sus trabajos o disminuían sus ingresos. A falta de otra alternativa, ellos debían apoyar la gestión comercial o la producción de la microempresa. Algunas mujeres lograron delegar parte de las tareas domésticas, pero la mayoría de los varones permanecieron en la posición de “autoridad familiar”, sin que se modificara la división sexual del trabajo y el uso del tiempo masculino en las responsabilidades domésticas.

4. ALGUNAS LECCIONES QUE DERIVAN DE LA EXPERIENCIA

Encarar el desarrollo de las pymes y el comportamiento informal requiere de una intervención que afronte diferentes factores técnicos, económicos y de género:

- ⇒ A nivel de estrategias y medios: la capacitación permanente, la asesoría personalizada y la demostración son insuficientes para superar los comportamientos informales si no se complementan con:
 - ◆ Mercado para sus productos a fin de estimular el incremento de sus ingresos y ganancias.
 - ◆ Acceso a créditos de tipo promocional para capital de trabajo y capital de inversión (máquinas, ampliación y seguridad en la vivienda taller).
 - ◆ Información comercial especializada.
 - ◆ Desarrollo de productos con modelos creativos y de acuerdo a las tendencias de la moda.
 - ◆ Innovación tecnológica.

Según la demanda del mercado se puede establecer núcleos productivos con estándares comunes de calificación y calidad, que deberían ser monitoreados a través de módulos de capacitación y asistencia técnica. Estos agrupamientos pueden potenciarse (para la producción en mayor volumen, la compra de insumos, garantías de crédito, complementariedad de servicios empresariales y sociales, etc.) sobre la base de criterios técnicos y relaciones de confianza.

- ⇒ Los contenidos de capacitación requieren integrarse en un enfoque globalizado que considere la dimensión productiva, administrativa y de género en unidades que

partan de conocimientos, desarrollo de habilidades y modificación de actitudes, y que se vinculen con la solución de problemas cotidianos relacionados con el comportamiento informal.

- ⇒ Se ratifica la importancia de cambiar en las relaciones de género como factor principal para el desarrollo de la microempresa, así como para el desarrollo personal a nivel de capacidades y desempeños. Una condición fundamental es la liberación del tiempo femenino sobre la base de una distribución más equitativa de las funciones empresariales y domésticas de mujeres y varones, así como la modificación de preconceptos y estereotipos sobre los roles femenino y masculino.

La disposición de mujeres y jóvenes para la capacitación y autonomía económica permitiría habilitar y generar cambios en su posición y condición en la unidad empresarial y doméstica.

La sistematización nos ha permitido una comprensión dinámica de las relaciones de género y el comportamiento informal. Es decir, a través de la intervención hemos reconocido que los intereses, la condición de las mujeres y varones, como su posición en la empresa y el hogar, cambian por avances en los procesos de autovaloración, las oportunidades del mercado, aumento o pérdida del ingreso.

La organización doméstica y de la microempresa afrontan desajustes como consecuencia no sólo de factores económicos, sino también de las modificaciones de la conciencia, posición y comportamiento de mujeres y varones. Es por ello que en la intervención es necesario tener en cuenta la prevención de conflictos y las oportunidades para consolidar cambios tanto en la dimensión de género como en el comportamiento informal en la gestión productiva y comercial.