

## MUJERES EMPRESARIAS: PROTAGONISTAS DEL FUTURO

### CYNTHIA IANNARELLI

M.B.A. y Ph.D. en Administración de Empresas, de la Universidad de Pittsburgh.  
Distinguida como la Empresaria Joven del Año, en Estados Unidos, en 1987.  
Fundadora y Directora del *National Education Center for Women in Business*, NECWB.  
Experta en los campos de *Mujer Empresaria y Negocios Familiares*.

Buenos días, les traigo saludos de los Estados Unidos y en los pocos días que he estado aquí me doy cuenta que tengo muchísimos amigos en América Latina y el espíritu empresarial es nuestro idioma común; puedo ver del coctel de anoche que todos ustedes han demostrado tener dos características muy importantes de todo empresario; una es un alto nivel de energía y la segunda es buenas habilidades para trabajar en red; estoy segura que estos dos factores van a permitirles lograr el éxito.

Quiero hablarles como empresaria y como profesora, ustedes pueden decir que yo realmente practico lo que predico. Voy a compartir con ustedes algunas de mis experiencias empresariales y también las iniciativas que estamos llevando a cabo en los Estados Unidos para fomentar que las mujeres trabajen en esta área del Espíritu Empresarial y voy a dejar 30 minutos al final de mi presentación para preguntas que ustedes puedan tener; por favor, escriban las preguntas y trataré de responder cada una de ellas.

Bueno, yo he vivido el *sueño americano* de tener una empresa propia al

gún día. Mi padre vino de Italia a los Estados Unidos como un muchacho y vio la forma de poder progresar con espíritu empresarial, así crecí con un negocio familiar, él tenía una cadena de lavanderías. También tuve una experiencia muy importante, mi madre era una empresaria; ella tenía su propia cadena de tiendas de ropa. Como es típico de muchas familias empresariales, a las hijas no se nos alentaba a que participáramos en este negocio y mientras que yo trabajaba en el negocio en el verano y después del colegio, yo no estaba planeando trabajar aquí de lleno al terminar mi carrera. Como la mayoría de las mujeres empresarias empecé a trabajar en este negocio por un tipo de trauma, porque sólo cuando murió mi padre tuve que afrontar la situación de empezar a trabajar con la compañía y esto pasó cuando yo tenía 20 años de edad. Mi madre hizo que mi hermano y yo nos sentáramos y nos dijo: ¿qué vamos a hacer? ¿Vamos a continuar con este negocio? y en ese momento ella me dio su chequera y las llaves para abrir las tiendas de ropa que ella tenía y me dijo. "Bueno, si usted quiere manejar estas

compañías, vaya y manéjelas, yo simplemente voy a quedarme con su hermano, tratando de encargarnos del negocio de las lavanderías". Se trata de una historia muy común de la forma como las mujeres entran a los negocios en los Estados Unidos y en ese momento sabíamos muy poco, teníamos una pérdida de un miembro de la familia y estábamos muy afectados por esto; tampoco sabíamos mucho sobre la operación de estos negocios, de estas empresas.

Recuerdo el primer día que tuvimos que ir a trabajar, ni siquiera sabíamos cómo hacer funcionar las máquinas lavadoras en la planta. Mi madre me dijo: "Bueno, siempre hay que tener una sonrisa lista y ver qué está haciendo la demás gente". Entonces observamos, caminamos alrededor de la empresa y estuvimos muy atentos a todo lo que pasaba en ese momento. Los vendedores que estaban haciendo un buen servicio, nos dijeron que teníamos que venderlo porque realmente como mujeres nunca podríamos tener éxito en este negocio de lavanderías, y nuestro abogado le dijo a mi madre que ella debería simplemente poner todo el capital de la compañía a nombre de mi hermano porque después de todo yo me iba a casar algún día y a mí no me interesarían para nada los negocios.

Esto fue en 1980, no en 1950. Afortunadamente, mi madre me dijo: "Creo que necesitamos un nuevo abogado". Sin embargo, yo he tenido una madre muy progresiva y para muchas mujeres creo que esto ha sido también su propia realidad, realmente estoy convencida que el éxito de nuestra empresa de lavanderías ha sido porque todos nosotros no oímos de los vendedores que nos decían que nosotros no podíamos continuar en este negocio. Pero mi madre se convirtió en la primera presidente de la Asociación de Lavanderías de Pen-

nsylvania y diez años después algunos de los vendedores la están llamando y pidiendo asesoría.

Yo decidí regresar a estudiar, a obtener mi maestría para alcanzar mayor conocimiento empresarial, para ayudar a la compañía a crecer y cuando llegué a la Universidad de Pittsburgh, a la Escuela Empresarial, tuve también que hacer frente a diferentes obstáculos; yo era la única empresaria, mis compañeros de clase ante todo venían de compañías grandes que eran la base industrial de la ciudad de Pittsburgh. Uno de mis profesores, incluso, me dijo: "¿pero qué está haciendo usted aquí?" y nunca voy a olvidar los ejemplos de contabilidad. Cuando escribía en el tablero estos ejemplos contables, siempre tenía que borrar los últimos tres ceros del ejemplo, con el fin de poder relacionar estas cifras con mi negocio que era muy pequeño. Realmente los mismos obstáculos los encontré también con los profesores y de esta forma pude ver que había una oportunidad en el área de la educación y del Espíritu Empresarial.

Siendo empresaria, una siempre está buscando oportunidades; así pues, un día me di cuenta que si yo trabajaba medio tiempo como profesora en la noche en la Universidad, podría obtener mi doctorado sin que me cobrasen, entonces así continué educándome, trabajando en el día durante mi negocio y luego fui profesora por las noches. En mi trabajo de doctorado traté de ver cómo crecían los hijos en un negocio familiar. Me puse a estudiar diferentes familias como la mía, donde hay un hermano y una hermana en la familia, un hijo y una hija y allí encontré una gran cantidad de información sobre la educación tan diferente que se le da a los hijos y a las hijas en la misma familia. Lo que sucedía era que nosotros en Estados Uni-

dos, y creo que esto es un fenómeno mundial, protegemos a las hijas y preparamos a los hijos para los negocios. La publicidad que estamos utilizando en el centro es la siguiente: "No nos cuide como bebés, prepárenos más bien para un futuro en los negocios".

La investigación ha mostrado que cuando los niños, los bebés nacen, la gente dice: "bueno las niñas son muy lindas, son muy bonitas, muy suaves y los niños son fuertes, son duros" y esto sucede incluso antes de que el niño empiece a caminar y continúa con los juegos que nosotros jugamos y los juguetes que les damos a nuestros hijos; a las niñas normalmente les dan muñecas para que jueguen, mientras que a los niños les dan para que practiquen deportes en equipo o en Estados Unidos jugamos a los indios y a los vaqueros o jugamos a los militares. Incluso a nivel preescolar vemos la gran diferencia entre niños y niñas, los niños aprenden estrategia, competencia, tácticas, cómo correr riesgos; y las niñas aprenden cómo nutrir, alimentar, cómo seguir las reglas, cómo mantenerse siempre en línea, no causar problemas. Incluso antes de que las niñas lleguen a la escuela al primer grado escolar, ya no aprenden nada sobre las destrezas que requieren para tener éxito en el negocio. La investigación nos muestra en los Estados Unidos que los muchachos muchas veces participan más y si ustedes piensan en sus propias clases encontrarán que la situación es igual, que los muchachos participan mucho más, adivinan más que las muchachas y también responden en forma más rápida los muchachos; por tanto las niñas participan menos, hablan menos, expresan menos sus ideas, reciben menos alientos de los profesores y nuevamente no aprenden las destrezas y habilidades que requieren en el mundo empresarial.

Dada esta información que aparece desde la edad preescolar y la edad es-

colar igualmente, no es sorprendente que las mujeres normalmente no tomen como carrera el establecimiento de empresa, ni siquiera piensan en ser propietarias de sus propias compañías porque no ha sido una opción que se le ha dado a ellas. Como lo dije anteriormente, la mayoría de las mujeres entran a los negocios debido a un trauma, no porque lo han planeado ni porque han deseado ser propietarias de su propia compañía. Por esta razón, quiero decirles a ustedes que están aquí y pensando ya sobre esto a una edad muy temprana; que deben seguir adelante. En los Estados Unidos estamos tratando de que las mujeres jóvenes se den cuenta de que la opción de negocio puede ser realidad, que ellas pueden ser propietarias de su propio negocio, ya sea en las comunicaciones, en artes, en la medicina, el derecho, etc y es un mensaje que estamos tratando de darles a todas las mujeres en Estados Unidos.

La pregunta es si las mujeres requieren diferente capacitación o si deben hacer algo especializado y esta pregunta se me hace una y otra vez con profesores, con funcionarios gubernamentales, en todo el país y la respuesta es afirmativa, es sí, debido a esta socialización tan diferente de las mujeres y los hombres; hasta que se cambie esta socialización tenemos una tarea y una responsabilidad para permitirle a las mujeres que adquieran estas destrezas, estas habilidades, necesitamos darles esta socialización que no han recibido al crecer, que no han recibido del sistema escolar; esto tiene que ver con una capacitación adicional, recursos adicionales, igualmente imitar modelos, tener mayores destrezas y por tanto no es sorprendente que las mujeres en Estados Unidos empiecen los negocios diez años más tarde en su vida que los hombres; porque los hombres siempre están pensando en los negocios desde

muy temprano, planean al respecto, quieren realizarlos. Las mujeres en la actualidad entran en los negocios a ser empresarias porque muchas veces han sido despedidas de las empresas o porque sienten que no se les ha apreciado y tal vez han llegado ya a un extremo, han llegado a un punto máximo o entran al negocio familiar después de una muerte, o de una enfermedad para ayudar en este negocio o incluso debido a alguna situación económica, como un divorcio. Cuando la motivación y las razones para entrar en el mundo empresarial son éstas que acabo de presentar, ustedes no estarían tan preparadas como si lo hubiesen pensado y considerado desde hace mucho tiempo, y también esto explica la diferencia de diez años que les toma a las mujeres para entrar en el negocio, en comparación con los hombres; también refleja el tamaño y el tipo de empresas que las mujeres inician.

Muchas veces la crítica me dice: "Para qué vamos ayudar a las mujeres, si ellas generalmente empiezan sólo empresas en sus propias casas", pero no sabemos que ellas empiezan las empresas en sus hogares porque no pueden obtener financiación, mediante los métodos tradicionales de financiación, porque no han tenido papeles a imitar y no han podido observar y por tanto es su propia responsabilidad el obtener financiación, el tratar de que ellas imiten y mostrarles que ellas pueden tener empresas mucho mayores.

Esto es importante para los hombres, desde el punto de vista económico, pues hacia el año 2000 más de la mitad de todos los empresarios en Estados Unidos van a ser mujeres; así pues, si usted piensa en cualquier tipo de negocio a nivel internacional con los Estados Unidos, hay una posibilidad bastante grande de que hacia el año 2000 usted vaya a estar trabajando con una mujer.

Esto ha sido algo muy interesante, en una visita reciente que hice a Italia. invitada por la Cámara de Comercio, para visitar Italia y habían dicho que el profesor Ianarely llegaría y yo fui con un profesor de una Universidad local de Italia a dar la conferencia, cuando entré a la sala había más o menos doce señores, más o menos de 55 años o mayores fumando y cuando entré al salón ellos pensaron que yo era la novia del otro profesor porque no pensaron que el profesor Ianarely iba a ser una mujer. Entonces empecé a hablarles sobre las mujeres empresarias en los Estados Unidos y ellos no me escucharon, estaban fumando, estaban hablando y no ponían nada de atención hasta que les pregunté si ellos hacían negocios internacionales y todos dijeron que sí y luego les dije: bueno, hacia el año 2000 hay una probabilidad importante de que van a tener que trabajar con una mujer en la mesa de negociaciones y en ese momento empezaron a tomar notas y hacer preguntas; ellos querían saber realmente todo sobre las mujeres empresarias.

Ese es el factor número uno, pero junto con este factor el número dos tiene que ver con el hecho de que las mujeres tienen nuevos talentos en las empresas, nuevas formas de hacer las cosas que los hombres pueden beneficiarse de las mismas; ustedes, hombres, pueden aprender de estas nuevas formas. Las mujeres tienen destrezas muy grandes para negociar y yo sé que todos ustedes han sido convencidos por una mujer en un momento u otro para hacer algo que ustedes realmente no querían hacer; ¿no es así? Bueno, piensen un poco sobre esto y si ustedes utilizan estas destrezas para el negocio sería excelente; yo conocí una empresaria, una mujer en Checoslovaquia y le pregunté si era difícil para ella trabajar con los hombres en este momento

en Checoslovaquia; me dijo: "No, realmente es bastante fácil". Y le dije: ¿pero porqué? Ella me dijo: "Porque el hombre piensa que yo no sé nada". Así que las mujeres entran con nuevos talentos. También en el área del equilibrio; durante años y años las mujeres han tenido un buen equilibrio en la casa, con el número de hijos, con las finanzas de la familia y han utilizado los recursos de forma muy creativa, porque a menudo los recursos que han tenido a su disposición han sido muy limitados a nivel familiar. Utilizando estos talentos en la industria, todos podemos aprender de los mismos; nosotros nos damos cuenta de que los hombres pueden aprender de las mujeres y las mujeres de los hombres. El nuevo modelo de negocios para el siglo XXI va a ser compartir este conocimiento entre los dos sexos.

Aliento a todos los hombres que están aquí para que apoyen por ejemplo si su madre quiere entrar en el negocio, ayúdele; si sus hermanas quieren entrar en el negocio ayúdeles y si sus hijas en un futuro quieren entrar en negocios hay que apoyarlas; porque ustedes pueden hacer mucho más por sus familias alentándolas y desarrollando sus propias habilidades y destrezas.

Hemos encontrado con las mujeres empresarias exitosas en los Estados Unidos que casi cada una de ellas ha tenido una persona que ha imitado, un hombre que les ha ayudado y les ha dado apoyo, o sea que ustedes hombres tienen un poder potencial para ayudar al desarrollo de las mujeres en su propio país.

Estos tres bebés que hay aquí son de gran importancia para mí y son la razón por la cual acepté la invitación del gobierno de los Estados Unidos para iniciar un programa de iniciativa para las mujeres. El gobierno asignó un millón de dólares al año para el Centro Educa-

tivo para Mujeres en Negocios y yo acepté este reto porque estos tres bebés que aparecen aquí son mis sobrinas trillizas. Yo he estado mirando el futuro de ellas, cuando ellas tengan 21 años de edad en el año 2013. El primer día que empecé a trabajar yo estaba sentada en mi escritorio; ni siquiera teníamos los teléfonos funcionando y todavía estábamos instalando los computadores y yo tenía un cheque de un millón de dólares frente a mí; yo pensé, bueno, un millón de dólares es muchísimo dinero, pero cuando uno piensa sobre cuántas mujeres hay en los Estados Unidos de repente no va a ser suficiente dinero, hay que tratar de ver cómo utilizar mejor este dinero para fomentar estas ideas que estoy compartiendo con ustedes.

Yo empecé a utilizar una técnica que mi madre me había enseñado cuando era niña, voy a contarles a ustedes cuál es esta técnica que es mejor que cualquier curso de planeación estratégica que ustedes reciban en ninguna Universidad. Ella me dijo: "Bueno, siéntate en tu escritorio e imagínate que tienes frente a tí una bola de cristal y que en esta bola de cristal miras para tratar de imaginarte cuál quieres que sea el futuro, hay que pensar y concentrarse de forma muy fuerte en esta bola de cristal". Entonces me puse a pensar hacia el año 2013, tratando de imaginarme, de tener una visión del futuro, de cómo quisiera yo que fuese el mundo cuando estas niñas, estas trillizas tengan 21 años de edad y traté de imaginarme que yo quisiera que ellas trabajasen en cualquier empresa, en cualquier negocio, en la manufactura, en el área de la ciencia, en el área de la tecnología, que ellas pudiesen trabajar en negocios internacionales e incluso que ellas considerarían esto como algo normal, quisiera que ellas pudiesen entrar a cualquier banco y pudiesen tratar con cualquier banque-

ro como cualquier hombre lo hace en la actualidad, sin ningún tipo de discriminación, quisiera que ellas pudiesen hablar con cualquier abogado, con cualquier persona del mundo contable y recibir la asesoría que requieren, como mujeres en negocio, mujeres empresarias; quisiera que ellas puedan entrar a cualquier Universidad de los Estados Unidos y que aprendan los principios de ser dueñas de un negocio, de ser propietarias, empresarias; finalmente quisiera que ellas piensen en grande, que sepan que ellas pueden hacer que funcionen compañías de millones y millones de dólares. Y así este fue mi objetivo con este Centro Nacional de Educación para las Mujeres Empresarias.

Este es un programa que hemos establecido, que tiene que ver con las empresarias que trabajan con banqueros, con abogados, con contadores, en el cual no solamente estamos capacitando a las mujeres y facultándolas, dándoles las habilidades y destrezas que no han recibido; sino que estamos también capacitando a su contraparte en la comunidad, es sorprendente, y yo cada día me sorprendo aún más, ver qué tan crueles son los banqueros en relación con las necesidades de las mujeres en los negocios. E incluso hay que entender el proceso de socialización en relación con las necesidades de las mujeres.

Otra cosa que hemos realizado es tener un catálogo de productos que ayude a las mujeres y también a los hombres en su actividad empresarial y hemos desarrollado este catálogo y también boletines, un periódico e incluso y estamos invitando a las personas a que vengan a ser parte de este Centro, que sean miembros del Centro, para que reciban esta información cada mes, para que estén actualizadas en cuanto a investigaciones, para que sepan qué está pasando con las mujeres empresarias

en todos los Estados Unidos. Aquí, además de libros, de videocintas y audiotintas, tenemos programas, como por ejemplo campos empresariales para las niñas y programas para que las mujeres aprendan a pensar en grande.

Tengo una pregunta interesante que quiero hacerles a ustedes: —¿es qué es para ustedes mucho dinero?. Puedo ver que muchos de ustedes los hombres están pensando en cifras de seis ceros, normalmente mucho dinero para los hombres es algo en millones de dólares, pero las mujeres responden normalmente que mucho dinero puede ser mil dólares o quinientos mil dólares. Tradicionalmente las mujeres no piensan en grande y queremos que se amplíen las posibilidades en esta área para las mujeres empresarias.

Aquí tengo algunos catálogos, si ustedes desean verlos, con mucho gusto, si no hay suficientes catálogos y les interesan, por favor dejénme su nombre y dirección y les enviaré un catálogo, nos encantaría que fuesen ustedes miembros internacionales, el costo es de US\$25 y nuevamente ustedes van a recibir cada mes boletines, información sobre estos esfuerzos en los cuales somos pioneros en los Estados Unidos. Y esperamos poder tener también una sección en español, con nuestros amigos de Colombia y también de México, con los recursos de los profesores para el catálogo de otoño, tendremos ya una versión en español. Esperamos que estos esfuerzos sean cada vez mayores, tener un programa tal vez de intercambio, invitarlos a ustedes a Estados Unidos para que trabajen en programas de Espíritu Empresarial. Y antes, aquí en sus países, para pensar más en grande a nivel empresarial.

Bueno, quiero dejarles a ustedes aquí tres puntos importantes que se requieren para ser un empresario. Aprendí esto; como empresaria, primero en mi

propia compañía y ahora a medida que lucho para ser empresaria también en el área educativa he aprendido estos puntos:

—El primero es establecer una visión, una meta, mirar la bola de cristal y tratar de imaginarse, tener una visión de qué desea usted que sea su empresa, su negocio, esto lo pude hacer yo con mi propio negocio, casi hasta poder visualizar cómo iba a ser mi empresa, qué íbamos a tener dentro de la empresa, quiénes iban a ser mis clientes, qué iba a vender yo y tratar de hacerse un cuadro de ustedes mismos, dentro de esa bola de cristal.

—El segundo punto es estar preparados, especialmente cuando uno es joven todo el mundo piensa que uno no sabe nada; entonces es necesario que ustedes estén muy, muy preparados y estar dispuestos a responder cualquier pregunta que se les haga. Yo fui al Banco a hacer un primer préstamo cuando tenía más o menos 23 años de edad y el banquero me dijo: “¿Por qué le voy a dar a usted este dinero? usted es muy joven, y realmente usted es una niña” y; bueno, sí, yo soy la hija de Dom, pero yo tengo un plan preparado de mi empresa y este proyecto va a funcionar porque tengo muchísima energía, puedo trabajar 24 horas al día si se me requiere y yo estaba lista a responderle cualquier pregunta que él me hiciera, yo esto lo tenía todo incluido en mi plan de negocios. La primera pregunta que me hizo le dije: sí, esto lo encontrará en la página 3, le dije al banquero, párrafo 2, la segunda pregunta que me hizo le dije, bueno, la encontrará en la página 11 párrafo 3 y así sucesivamente más o menos. El me hizo unas cinco preguntas y obtuve el préstamo, finalmente el banquero me dijo: “Bueno, creo que no debería darle este préstamo porque usted es muy joven”, y yo le dije, “bueno, le prometo que voy a reembolsarle cada

centavo a usted”. Y este fue mi inicio estando preparada. Estamos tratando de hacerlo en el Centro, tratar de preparar todo con investigación, presentarlo con hechos, de forma que sea comprensible.

—El último punto en el mensaje que quiero dejarles es que ustedes deben ser muy persistentes, habrá obstáculos que se presenten, pero si ustedes se concentran en la visión de la bola de cristal y si son persistentes, y continúan tratando de lograr esta visión, con toda seguridad tendrán éxito.

Con esto les deseo mucho éxito y espero poder responder algunas preguntas, gracias.

### Preguntas

—¿Qué consejos puede darles a todos estos hombres que son supermachistas?

—Bueno, a todos los señores que están aquí presentes en el público estas mujeres que están aquí al lado de ustedes les pueden ayudar a ganar mucho dinero, además estoy segura que ustedes han oído lo mismo de que los buenos líderes se rodean de buenas personas, de personas capaces y creo que ustedes ven que los hombres que van a ser líderes en el próximo siglo van a estar rodeados y escuchando y trabajando con mujeres; realmente esto sucede en todas partes y vamos a hacer que esto suceda en los Estados Unidos; si ustedes no quieren quedarse atrás, entonces, como en el caso de Italia, con esos hombres que estaban allí fumando y fumando, les sugiero que traten de hacer algo al respecto o ensayen y pregunten a las mujeres a su alrededor en cuanto a consejos, ayuda y obtendrán nuevas ideas, nueva información y a su vez las mujeres les pedirán a ustedes consejo, ayuda y terminarán con un resultado final mucho mejor que el que podrían obtener ustedes si hacen las cosas solos.

—¿Como podemos las mujeres lograr equilibrio en nuestro papel como empresarias y nuestro papel como madres de familia con éxito?

—Bueno, en relación con equilibrar la carga de la familia y el negocio y la empresa es normalmente la pregunta que me hacen casi todas las mujeres en todo el mundo; la primera pregunta que me hacen es cómo financio mi negocio y la segunda pregunta que me hacen es ésta. En términos de tratar de equilibrar la familia y el negocio nosotros consideramos que una carrera empresarial les da a ustedes muchísima más flexibilidad. Vemos las mujeres que llevan a sus hijos a su negocio, vemos mujeres que hacen cosas muchísimo más innovadoras; por ejemplo, una mujer que tiene una compañía de propiedad raíz y que con cada venta que hace la compañía los niños de los empleados reciben un porcentaje de la venta, también se ha establecido que si algún niño de algún empleado llama a la oficina y requiere algo, si están enfermos en el colegio, o si se cayeron de la bicicleta, o si se quedaron encerrados fuera de la casa cualquier persona que esté en la oficina si la madre o el padre no está disponible va y le ayuda a resolver ese problema al niño; tenemos también otra señora que tiene una compañía de manufactura y después del colegio los niños de los empleados vienen a la compañía y tienen lo que se llama un turno de niños, o sea todos los niños participan en la fabricación, en el proceso de fabricación; estas son algunas ideas relacionadas directamente con la empresa, con el negocio.

En Estados Unidos las mujeres todavía se encargan de hacer la mayoría del trabajo de la casa igualmente, o sea la respuesta a esta pregunta que me hicieron todavía estamos trabajando en la

puesta en práctica de la misma, es hacer que el hombre haga el 50% del trabajo de la casa.

—¿Qué cree que va a pasar con los hogares si la mamá nunca está, cómo llevará la educación si no está con los hijos?

—En relación con el manejo del hogar y otras áreas, en Estados Unidos vemos que un segmento importante de empresas que están creciendo son empresas que se llaman empresas con sede en el hogar, o sea las mujeres están empezando los negocios en sus propias casas. En la actualidad, cuando uno piensa en el caso de las máquinas de fax disponibles con modem de computador es mucho más fácil hacer negocio desde la casa, muchas mujeres han empezado a trabajar de esta forma y los niños aprenden muchísimo sobre el negocio, tenemos niños de seis y siete años que se encargan de manejar la fotocopidora que ayudan a clasificar documentos en la casa, en el caso de mi hermana que tiene las trillizas tenemos una niña mayor de cuatro años que se encarga de pegar las estampillas en los sobres. Realmente le toma un poco de tiempo, pero ella se siente feliz cuando puede pegar las estampillas en los sobres; a los niños les encanta estar con sus padres en el trabajo y nosotros en Estados Unidos muchas veces no aprovechamos este interés de los niños. La respuesta es trabajar tal vez en la casa o una situación en la cual usted pueda llevar a sus hijos al trabajo.

—¿Si tuviera un hijo y una hija cómo iniciaría la educación para formarlos como empresarios?

—Si yo tuviese un hijo o una hija, y esto lo estoy practicando ya, aunque no tengo hijos pero sí tengo sobrinas trillizas, trato de darles o de exponerlas a diferentes juegos, a diferentes juguetes, les compré un camión y el camión se los lleno de frutas, de verduras y jue-

go con ellas a que estos víveres que están en el camión los llevamos a la tienda, tratamos de equilibrar, ellas tienen también juguetes tradicionales, tienen muñecas, pero equilibramos esto con otros juguetes que también se relacionan con hacer negocios, tratar de darles ejemplos a ellas, igualmente, de personas exitosas para que posteriormente puedan copiar este modelo, alentamos a que se lleve a los niños al negocio. Yo soy educadora en este momento a nivel universitario pero estoy convencida de que se puede tener una mejor educación en el negocio, familiar directamente que lo que usted pueda recibir en una universidad, porque usted directamente, al trabajar con la gente del negocio familiar, aprende sobre valores, aprende sobre cómo manejar el dinero y también aprende muchísimo sobre los principios de la vida. Estoy segura de que las personas que trabajan aquí con empresas familiares pueden compartir con nosotros muchas experiencias sobre este punto.

—¿Cómo debe prepararse un hombre para negociar con una mujer? Ya le dio una clave a ellas, ahora denos una clave a nosotros los hombres...

—Bueno, hay que reconocer que yo soy una empresaria, entonces si usted viene a uno de nuestros seminarios y paga US\$75 le puedo enseñar todo lo que quieran sobre lo que pueden hacer los hombres al respecto y de hecho así es como estamos tratando de ayudar a que el Centro crezca y la parte que les mostré con las dos personas que se estaban saludando. Utilizamos esa oportunidad de ese día para capacitar a todos los hombres: banqueros, abogados o personas del área contable, en cuanto a cómo trabajar con las mujeres, qué tipo de publicidad deben hacer etc. y eso lo enseñamos con estos programas específicos. Les sugiero que se afilien a nuestro Centro y así cada mes recibirán un boletín que les dará más indicacio-

nes al respecto.

—¿Las mujeres en el Centro que usted dirige reciben alguna educación psicológica sobre cómo manejar a los hombres?

—Bueno, en las sesiones que tenemos para mujeres hacemos lo que se llama *imitación de modelos*; ellas practican directamente en relación con la forma como reaccionan y como piensan los hombres, por ejemplo; la mayoría de los hombres entran a un negocio con una motivación más bien financiera, la mayoría de las mujeres crean una empresa, porque quieren lograr algo ellas mismas. En más de cien entrevistas que he celebrado, los hombres siempre mencionan el factor dinero como razón para entrar en un negocio y una sola mujer mencionó ese punto como importante. Esto es algo muy retador; si usted es una mujer empresaria y usted va al Banco en los Estados Unidos, la mayoría de los banqueros son hombres, y ellos quieren conocer sus resultados financieros. Normalmente, usted quiere presentarles a ellos información sobre lo que quiere lograr y les decimos a las mujeres que relacionen lo que quieren lograr con datos financieros, o sea, la información que requieren los banqueros.

—¿Qué oportunidades tiene una mujer latinoamericana en este tiempo para ser una mujer importante en el mundo de los negocios y tener un negocio realmente grande?

—Bueno, creo que las posibilidades son excelentes para poder ustedes manejar un negocio internacional muy grande. Recientemente conocí a una señora en Puerto Rico, que va a contar su historia en el boletín del mes de abril. Ella me contó cómo se inició sin dinero, en un negocio de servicios. Ella tenía dos niños y los llevaba a su empresa, trabajaba contestando el teléfono y trabajaba en su negocio de esta forma. En la actualidad tiene cua-

tro hijas, tres de las cuales están trabajando con ella en la empresa. Ella tiene en este momento seis tiendas de joyería. Si se siguen los tres principios que les indiqué anteriormente lograrán el éxito. Además, traten de estar preparados para leer todo lo posible, para recibir información, para asistir a conferencias de este tipo, para establecer una visión y ser muy persistentes, hay que reconocer también que habrá muchos obstáculos para salvar. Es refrescante venir aquí y ver a Rodrigo y a mis otros colegas de dife-

rentes países, porque todos pensamos de la misma forma y es realmente renovador ver esto en nuestros países; sin embargo, hay muchos obstáculos que vamos a encontrar día tras día, trabajando sobre esta idea del Espíritu Empresarial. Bueno, con esta idea de ser muy persistentes nunca escucho a la gente que es negativa; siempre hay gente que dice: "No, usted no puede hacerlo, no va a funcionar, es imposible"; yo simplemente no los escucho y trato de rodearme de personas positivas que digan: "¡Sí se puede hacer!"

## LA COMPETENCIA A CONCEBIR Y EL ESPACIO DE SÍ MISMO: ELEMENTOS DE SOSTENIMIENTO AL SISTEMA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL (Intervención)

LOUIS JACQUES FILION

Ph.D. en Espíritu Empresarial de la Universidad de Lancaster, Gran Bretaña. Dirigió la Maestría en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas de la Universidad de Quebec a Trois—Rivieres, desde 1986 hasta 1989.

Sus áreas de investigación son Teoría de Organizaciones, Metodología de la Investigación, Sistemas de Actividad de los Empresarios, Espíritu Empresarial y Estrategia de Pequeños Negocios.

En la actualidad se desempeña como Profesor Asociado de Administración especializado en Espíritu Empresarial, Políticas de Negocios y Pequeñas Empresas en la HEC (Escuela de Altos Estudios Comerciales, Universidad de Montreal).

Doctor Rodrigo Varela, profesores, empresarias, empresarios, estudiantes, amigos, señoras y señores.

Estoy muy contento de estar con ustedes hoy. Vengo de Quebec Canadá, y es para mí muy agradable estar en la verdadera América Latina.

Yo he trabajado en la Escuela de Altos Estudios Comerciales (Ecole des Hautes Etudes Commerciales, en francés), pero prefiero la traducción en inglés de H.E.C. que es: Hottest Entrepreneurship Classes; desde hace un año trabajo con la Universidad de Montreal. En la Universidad de Quebec participé en el desarrollo de la primera Maestría en Pequeñas y Medianas Empresas en Canadá, que sigue siendo una de las pocas en América del Norte. En ella, a principios de los años 80, nos interesaba mucho desarrollar modelos para enseñarles a los jóvenes estudiantes como

ustedes, cuáles eran los procesos para convertirse en empresario, y para mí era muy interesante puesto que fui criado en un medio empresarial, ya que mi familia tenía empresas. Yo empecé a manejar empresas desde muy joven, (16 años) y a los 18 años tuve oportunidad de fundar mi propia empresa. Nuestra actividad era comprar las empresas que estaban en dificultades, ponerlas a funcionar bien nuevamente y luego venderlas. Durante muchos años fui más empresario que estudiante, puesto que pasaba mucho más tiempo dirigiendo y manejando empresas que estudiando, y creo que por ello fui un pésimo estudiante.

Una cosa que me interesaba mucho en esos años durante los cuales trabajaba con familiares y otras personas en estas pequeñas empresas era la identificación de modelos que nos permitie-