

Universidad Siglo 21



El rol de la mujer frente al recambio generacional en el liderazgo

The role of women in front of generational change in leadership

Trabajo Final de Grado: Manuscrito Científico

Carrera: Licenciatura en Administración

Autora: Salvucci, María Nazareth

Legajo: VADM12935

Tutor: Carlos Vittar

San Luis, Argentina. Noviembre de 2021

Índice de Contenidos

Agradecimientos	3
Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
<i>Objetivo General:</i>	8
<i>Objetivos específicos:</i>	8
Métodos	9
<i>Diseño</i>	9
<i>Participantes</i>	9
<i>Instrumentos de recolección</i>	10
<i>Análisis de datos</i>	11
Resultados	12
Discusión	18
Referencias	23
Anexo	26
<i>Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista DIGITAL)</i> . 26	
<i>Consentimientos Informados</i>	28
<i>Cuestionario para Líderes</i>	34
<i>Cuestionario para Empleadas</i>	36
<i>Desgrabaciones de entrevistas a Líderes</i>	38
<i>Desgrabaciones de entrevistas a Empleadas</i>	73
Tablas	98
<i>Tabla 1</i>	98
<i>Tabla 2:</i>	98
<i>Tabla 3:</i>	98

Índice de Figuras

Figura 1.....	12
Figura 2.....	13
Figura 3.....	15
Figura 4.....	16

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme dado la oportunidad de estudiar, estando presente en cada detalle de mis procesos y crecimiento profesional y humano.

A mi familia que me ha apoyado y acompañado en cada paso, camino al título. Mis padres, quienes motivaron y sostuvieron económicamente el comienzo de mis estudios, mi hermana que fue pilar y sostén en momentos difíciles, mis hermanos varones que han sido contención, alegría e inspiración. Mi esposo y mi hijo, que son mi motor y alegría de todos los días, los que me bancan siempre y me empujan a seguir creciendo.

A mis jefas y a mi compañera de trabajo que me brindaron su apoyo y de esa forma permitieron que esto sea posible.

Y a todas las personas que estuvieron en el camino y que la vida de estudiante me ha dado la gracia de conocer.

Resumen

Este Trabajo Final de Grado se caracterizó por realizarse con perspectiva de género. Se investigó acerca del rol que ocupa la mujer ante un traspaso generacional en el liderazgo, de empresas familiares que estaban prontas a afrontar recambios generacionales o que ya los habían transitado. El propósito fue conocer si existía desinterés por parte de las mujeres a ocupar cargos gerenciales o si no eran elegidas por sus líderes predecesores. Para ello se realizó un estudio de tipo exploratorio y cualitativo, en el que el instrumento de recolección de información fueron entrevistas profundas que se realizaron a quince personas de diez PyMes (pequeñas y medianas empresas) en la ciudad de San Luis, Argentina, entre los cuales había jefes y empleados. Los resultados presentaron evidencia de una notable participación femenina en la gerencia de las empresas y una clara tendencia hacia la elección de mujeres en los equipos de trabajo debido sus grandes aportes de valor. Se percibió un claro cambio de paradigma en el interior de las organizaciones, alejado de estereotipos y fundado en las verdaderas habilidades y aptitudes de cada persona, independientemente de su género. Se destacó la forma de liderar de la mujer, aportando calidez, humanidad, empatía, facilidad para llegar a acuerdos y habilidad para hacerse escuchar desde el respeto.

Palabras clave: Género – Mujer - Liderazgo – Empresas Familiares – Recambio Generacional.

Abstract

This Final Degree Project was characterized by being carried out with a gender perspective. It was investigated about the role that women occupy in the face of a generational transfer in leadership, of family businesses that were ready to face generational changes or that had already gone through them. The purpose was to find out if there was disinterest on the part of women to occupy managerial positions or if they were not elected by their predecessor leaders. For this, an exploratory and qualitative study was carried out, in which the information collection instrument was in-depth interviews conducted with fifteen people from ten SMEs (small and medium-sized enterprises) in the city of San Luis, Argentina, among the which were bosses and employees. The results presented evidence of a notable female participation in the management of companies and a clear trend towards the election of women in work teams due to their great contributions of value. A clear paradigm shift was perceived within organizations, away from stereotypes and based on the true abilities and aptitudes of each person, regardless of their gender. The woman's way of leading was highlighted, providing warmth, humanity, empathy, ease of reaching agreements and the ability to make herself heard with respect.

Keywords: Gender - Woman - Leadership - Family Businesses - Generational Replacement.

Introducción

El presente trabajo de investigación busca indagar en un intrincado cultural cada vez más llamativo que intenta cambiar la mirada sobre las mujeres y su posición en el mundo en general, y en los negocios, en particular, analizando la arista del liderazgo. El liderazgo “se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 412). En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, por ello existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías. En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino.

De esa manera las organizaciones logran grupos más cohesionados y unidos, al dejar de lado el egoísmo individual y lograr un trabajo en equipo más fuerte del que caracteriza el liderazgo masculino. Ese estilo de liderazgo promueve mucho mejor el poder y control compartido y colaborativo, junto con el refuerzo sobre la importancia de los miembros. (Rosener, 1990).

“Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse porqué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia, sin embargo existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales. Como puntapié para comprender la diversidad de factores que colaboran con el bajo porcentaje de mujeres líderes, se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quien llega a conclusiones sobre los factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Este estudio concluye que hay una diversidad muy grande de factores que intervienen en la problemática,

algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

Las empresas familiares tienen particularidades que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas intrínsecas, a la costumbre y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, y de donde se desprenden todas esas características, es el hecho de estar compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión. Es así como uno de los principales intereses es el traspaso generacional de progenitores a descendientes. El futuro de la organización en manos de la familia es un factor que depende directamente de la toma de decisiones a la hora de elegir el sucesor más adecuado. El desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda y Iturralde, 2016).

A pesar de que varios estudios demuestran la importancia del rol de la mujer en los puestos gerenciales y su aporte a las empresas, actualmente parece que la maternidad y la búsqueda de vida personal activa, son condicionantes para la selección de un directivo. En diversas entrevistas y encuestas realizadas a directivos de Argentina y el mundo hispano, muchos encuentran que la falta de dedicación exclusiva y entrega total a las organizaciones, por parte de sus directivos, no son atractivos para el reclutamiento. Esto es uno de los factores por los cuales las mujeres pierden oportunidades en relación con los hombres, a pesar de que no necesariamente implica una baja de productividad o rendimiento de la empresa. Estas cuestiones culturales, que repercuten en los sistemas de gestión organizacional, son los que refuerzan la falta de oportunidades para las mujeres en puestos de toma de decisiones. Son datos que aún no han sido corroborados científicamente, pero son mencionados por estudiosos del tema.

Por todo lo previamente expresado, es que surge el interés de profundizar en el estudio de este tema, con el objeto de indagar respecto a la posibilidad y libertad de las mujeres a la hora de ejercer el liderazgo. Entonces “en la sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres ¿cuál de los siguientes factores predomina

para no ganar ese espacio de entre sus pares hombres: no ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo?".

Objetivo General:

conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo a las sucesoras mujeres en las empresas familiares de la ciudad de San Luis, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

Objetivos específicos:

1. Comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares de la ciudad de San Luis, su liderazgo y el rol de la mujer.
2. Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer no lo hicieron en su momento.
3. Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras. Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.
4. Dar cuenta de la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos.

Métodos

Diseño

La presente investigación se centrará en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación central y sus objetivos a través de una investigación de tipo exploratoria. Se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria. Se centrará en conocer los motivos por los cuales las mujeres en las empresas familiares no acceden a los cargos de liderazgo al momento del traspaso generacional, teniendo en cuenta las características de este tipo de empresas y las investigaciones previas que otorgan diferentes ángulos de visión respecto a los posibles motivos por los cuales este fenómeno sucede.

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente en la provincia de San Luis, en particular en la ciudad del mismo nombre, y limitado a las empresas de tipo familiares. El primer objetivo de tipo específico requerirá explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa, sostenidas por líderes y seguidores acerca del liderazgo masculino y femenino y su impacto en las empresas familiares. De esta manera se podrá arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las empresas familiares respecto de sus pares hombres, luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinarán los aspectos claves de la presente investigación.

Para los objetivos que requieren fuentes primarias, se busca analizar las características estereotípicas de género percibidas por los líderes actuales respecto a los predecesores femeninos. De esta manera se conocerán las actitudes sostenidas por líderes de ambos sexos hacia las mujeres.

Participantes

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la

misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en quince personas de diez empresas familiares de la ciudad de San Luis, capital que cumplan con las características antes mencionadas.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se recurrirá a ocho directivos actuales de empresas que están prontas a la determinación de sus futuros líderes, cinco de las cuales son mujeres y los tres restantes varones, una posibilidad es optar por mujeres y un grupo de aquellos que, en el momento del traspaso generacional decidieron por hijos varones. Por otro lado, se abordará a una empleada mujer que, habiendo estado en la situación de ser opción de liderazgo, no lo obtuvieron, así como también a seis posibles futuras líderes. De esta manera se logrará conocer los factores que, para ambos involucrados en la decisión, tuvieron y tienen peso al momento del traspaso.

Se solicita Consentimiento Informado a los participantes y en el anexo se encuentra el formulario correspondiente.

Instrumentos de recolección

El instrumento de recolección a utilizar será la entrevista en profundidad a través de cuestionarios indirectos administrados por un especialista. Siendo esta ideal para obtener descripciones e información sobre ideas, creencias y concepciones sobre la persona que actúa en la realidad que queremos analizar. Las entrevistas, de acuerdo con el entrevistado, podrán ser del tipo entrevista en profundidad o semi-estructuradas ya que como dice José Yuni (2014) estas se caracterizan por ser:

“Parte de un guion (un listado tentativo de temas y preguntas) en el cual se señalan los temas relacionados con la temática del estudio. En el desarrollo de la entrevista, se van planteando los interrogantes sin aferrarse a la secuencia establecida previamente, permitiéndose que se formulen preguntas no previstas pero pertinentes. El guión indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados.” (p.82).

También se administrarán entrevistas abiertas que colaboran con la exploración de los temas, en particular sobre la investigación y el comportamiento, creencias y opiniones que existen sobre los temas expuestos.

Algunas de ellas se realizarán vía Meet y otras de manera personal siendo estas últimas grabadas por notas de voz. El consentimiento será enviado por mail, en la totalidad de los casos.

Análisis de datos

Los datos a analizar serán de tipo cualitativos. El procedimiento para el análisis de datos será el siguiente: obtención de la información a través de la búsqueda documental y los cuestionarios; capturar, transcribir y ordenar la información, a través de la recolección de material original, y las entrevistas a través del registro electrónico de las mismas; codificar la información, codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso (Rubin y Rubin, 1995) integrar la información mediante el análisis y categorización de la información recopilada en relación al alcance de los objetivos propuestos.

Resultados

En este estudio se entrevistó a quince personas pertenecientes a diez PyMEs familiares de distintos rubros en la ciudad de San Luis, de las cuales el 80% posee una antigüedad mayor a 20 años, y el otro 20% no supera los 10 años en el mercado laboral. Además, el 60% de dichas empresas se hallan en la primera línea de generación, y el 40% restante en segunda línea. En todas ellas, los valores familiares se ven reflejados en la cultura y política de trabajo de la organización. A continuación, se detalla la muestra (Figura 1):

Figura 1

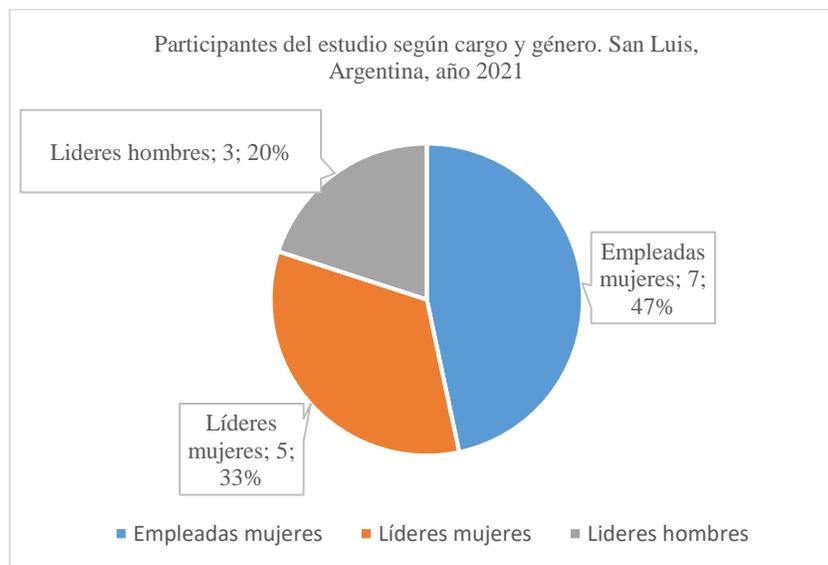


Gráfico de elaboración propia.

Las empleadas entrevistadas, pertenecen a organizaciones que están prontas a afrontar un traspaso generacional. Y los líderes forman parte de empresas que han atravesado dicho proceso o que están preparándose para que suceda. En ninguna de las organizaciones está establecido un protocolo de sucesión, ni nada que se le parezca.

En la Figura 1, también se puede apreciar la distribución de los cargos gerenciales según su género, pudiendo visualizarse la predominancia del género femenino.

En consonancia también con el primer objetivo específico, se buscó indagar sobre el rol que ocupan las empleadas mujeres dentro de dichas organizaciones a través de las

preguntas: ¿A quién corresponde tomar decisiones, en caso de ausencia del Jefe? ¿Por qué cree que esa persona fue elegida?

Y para responder a la primera interrogante observamos la Figura 2:

Figura 2



Gráfico de elaboración propia.

Según lo observado cabe destacar que las empleadas ejercen una participación activa en su trabajo, siendo elegidas para quedar a cargo cuando la situación lo amerita. De hecho, aseguran sentirse con confianza para tomar decisiones ante la ausencia de su líder y también consideran que realizan aportes valiosos en la práctica diaria. Además, creen haberse ganado el lugar ocupado, en algunos casos por la formación y en otros por sus desempeño y capacidad de resolución antes conflictos.

Se pudo notar que en la totalidad de los casos los jefes ejercen un liderazgo participativo/democrático, valoran las contribuciones o aportes constructivos y en reiteradas ocasiones toman decisiones en función de la opinión del equipo, sin distinción de género.

Cuando se les preguntó a los y las líderes ¿Estaría dispuesto/a dejar el liderazgo de la empresa en manos de una mujer? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?, la totalidad respondió de forma afirmativa. En palabras de uno de los participantes (Ver Anexo

Entrevistas Desgrabadas de Líderes/ L2/ Pág. 48) “creemos que las mujeres, son muchos más trabajadoras... Algunas son madres, son responsables, no son de faltar, no son problemáticas. Tienen una impronta, más allá de la dulzura que uno puede ver en el afuera... Y siempre decimos lo mismo que para nosotras las mujeres están allá arriba. Las preferimos a la hora de elegir”.

Además, exactamente un 50% de ellos coincidieron en que el liderazgo ejercido por una mujer suele aportar gran valor a la empresa en cuanto a empatía, tolerancia y hasta en las estrategias para generar una cultura de compañerismo y trabajo en equipo, favoreciendo de esta forma el compromiso del personal por las metas organizacionales. (Ver Anexo Entrevistas Desgrabadas a Líderes/ L1/ Pág. 43) “porque las mujeres creo que podemos aportar en un cargo gerencial o de liderazgo una mayor sensibilidad, apertura y escucha, o sea hay una serie de condiciones que las mujeres naturalmente tenemos que los hombres por ahí no”.

E incluso 3 de ellos mencionaron, sin que se les pregunte, haber tenido mejores experiencias con empleadas mujeres, destacando su buena predisposición, compromiso y responsabilidad.

En ninguno de los casos bajo estudio se tuvo la posibilidad de transferir el liderazgo a una mujer y se evitó hacerlo, lo que refleja una notable apertura hacia la participación de la mujer en las gerencias empresariales.

Es necesario mencionar que sólo una de las empleadas no estaría dispuesta a heredar el liderazgo de la empresa y que, de hecho, ya lo rechazó fundamentando su decisión en que el rol implica considerables obligaciones que no concuerdan con su objetivo laboral ni su profesión. Y hace referencia a que en la empresa en donde trabaja se lleva a cabo un liderazgo participativo.

Por otro lado, cuando se consulta al total de los entrevistados si de acuerdo a lo conversado y a su experiencia, piensan que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino, las respuestas fueron las siguientes (Figura 3):

Figura 3

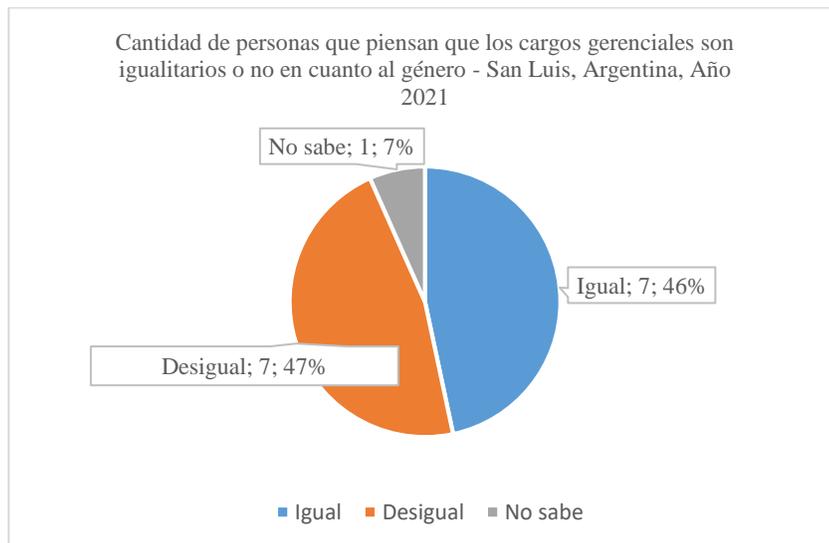


Gráfico de elaboración propia.

De los 15 consultados, 3 de ellos creen que existe una relación entre el rubro de la empresa y el género de quién la lidera, poniendo en evidencia de que aún sigue vigente la idea de que determinadas actividades o tareas son inherentes al sexo de la persona. Los que consideran que están distribuidos de manera desigual atribuyen las causas de las desventajas del género femenino a una educación y cultura de masculinidad hegemónica, licencias por maternidad, responsabilidades de la casa y al cuidado de los hijos e hijas, entre otras. (Ver Anexo Entrevistas Desgrabadas a Empleadas/ A6 / Pág. 94), “Hay mujeres súper capaces, súper formadas y que no llegan, no es que no aspiran, no llegan a cargos gerenciales por el sólo hecho de ser mujeres y también cobran menos entonces yo creo que tiene que ver también un poco con los derechos que tiene las mujeres por ejemplo cuando son madres. Yo creo que los empresarios a la hora de elegir tienen muy en cuenta estas cosas, las licencias, si tienen que faltar por el hijo, creo que son cosas que deberían estar más reguladas para ayudar a que mujeres capaces puedan llegar a estos puestos...”

El 100% de los entrevistados concuerdan en que se ha avanzado considerablemente en el reconocimiento de la figura de la mujer dentro del ámbito laboral, respecto a generaciones anteriores, es más una de ellas mencionó (Ver Anexo Entrevistas Desgravadas a Líderes/ L6 /Pág. 64) “las generaciones de ahora son diferentes, mis hijas yo sé que piensan diferente porque yo las crie diferente y bueno, ahora se viene la era de la mujer”.

En la figura 4 se muestra a las empleadas que se posicionan como futuras líderes de la empresa, que manifiestan estar dispuestas a tomar ese rol cuando sea el momento preciso, además afirman estar preparándose de la mejor manera para cuando ocurra el cambio, el cual consideran un gran desafío.

Figura 4



Gráfico de elaboración propia.

Además, el 57,14% de ellas cuentan que el recambio generacional es un proceso que va sucediendo de manera paulatina, a medida que sus superiores valoran su desempeño en la cotidianeidad y logran sentirse confiados con los resultados. En consecuencia, comienzan a delegar cada vez más funciones y a desentenderse de algunos asuntos puntuales.

En ninguno de los casos estudiados se percibieron limitantes o algún tipo de tendencia por el género masculino al momento de selección del personal para un puesto gerencial, sino

más bien se orientan a la búsqueda de determinado perfil, teniendo en cuenta la experiencia, formación, y las capacidades para esa empresa y ese rubro de manera puntual. También se pone de manifiesto que los líderes desean imperiosamente que quién los suceda sea alguien de la familia, y en segunda instancia, comienzan a valorar aptitudes y actitudes que tienen que ver con lo humano, para estos cargos, como la empatía, capacidad de escucha, resolución de conflictos, manejo de emociones, etcétera, y son características que suelen encontrar mayoritariamente en mujeres.

Discusión

Luego de analizar los resultados de la investigación, teniendo en cuenta que el objetivo es conocer los factores predominantes e intervinientes al momento de la selección del nuevo líder frente a un traspaso generacional en las empresas familiares, se pone especial atención en el lugar que se le otorga a la mujer por parte del líder predecesor y la posición que ellas toman ante dicho escenario.

Es importante tener en cuenta que, a la hora de buscar las empresas a entrevistar se presentaron dificultades en la selección de la mismas, ya que no en todas hay participación femenina, motivo por el que fueron excluidas de la muestra del estudio, dato no menor, debido a que resulta un sesgo de muestreo, que termina por implicar una muestra insuficiente. Por otro lado, cabe mencionar que, si bien, la muestra es heterogénea no logra ser lo suficientemente grande como para realizar generalizaciones de los datos obtenidos, además de que está reducida a una zona geográfica determinada.

Como fortalezas del estudio se destaca la posibilidad de conocer la singularidad de cada empresa familiar, en los distintos procesos y ciclos que atraviesan, es interesante también profundizar en las historias de fundación, en la afectación que generan las crisis o bonanzas económicas del país sobre ellas, en el peso de los vínculos y valores familiares y cómo estos se proyectan en la cultura organizacional de cada una de ellas.

En función de los resultados alcanzados, lo primero que cabe remarcar es que el género no parece ser un factor interviniente al momento de la elección de un nuevo líder, sino más bien, se valora la responsabilidad, confianza, empatía, flexibilidad, capacidad de escucha, se aprecia también la formación y dedicación, se busca a personas seguras de sí mismas, comprometidas con los objetivos de la empresa, capaces resolver conflictos e innovar, y reinventarse frente a las distintas situaciones que se presentan.

En relación al primer objetivo específico, y con el fin de comprender la realidad de las empresas familiares, es menester aclarar a qué se hace referencia en este sentido, ya que son diversas las definiciones al respecto, pero los autores más reconocidos en el área parecen

coincidir en definir la empresa familiar como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra (Miller & Le-Breton, 2005). En concordancia con este último concepto, se observa que todas las empresas bajo estudio excepto una, se muestran con un imperioso interés en que la organización se mantenga con vida. Y coinciden en que el proceso de traspaso generacional es un tanto conflictivo para quienes lo transitan debido a que, por un lado, están los gerentes que deben encargarse de dejar su legado a la persona adecuada para que sus empresas no sufran una muerte prematura; El desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda e Iturralde, 2016). Y por el otro, está el resto del personal que debe adaptarse a los cambios en las directivas y formas de trabajar; sin perder de vista al nuevo líder que busca acomodarse a las nuevas funciones y roles.

Otro de los aspectos relacionados a la sucesión que surge como inconveniente es la formación, debido a que, según cuentan los líderes, muchas de las personas con posibilidad de heredar las empresas, en su mayoría los hijos, no se sienten entusiasmados de continuar el legado de sus predecesores porque se han perfilado profesionalmente hacia otro rubro; y en contra partida se ve también, una meseta de crecimiento en las empresas que no cuentan con la formación correspondiente en sus respectivos puestos.

Ahora enfocándonos en el liderazgo y teniendo en cuenta que, el líder debe poseer la habilidad de gestionar el capital humano, influenciar las fuerzas del entorno e integrarlas a la organización creando valor. (INNOVA Research Journal, 2017); sabemos que hay distintos estilos de liderazgo y las empresas participantes manifiestan ejercer un tipo de liderazgo participativo/democrático; Según Gonos y Gallo (2013) un liderazgo democrático se determina por las siguientes características:

- 1) Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones,
- 2) Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios,

3) Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo,

4) Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente,

5) Los líderes explican sus intenciones y la situación actual, y

6) Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo. (INNOVA Research Journal 2017) En cuanto a la participación y el rol de la mujer, resulta sorprendente el avance logrado respecto a generaciones anteriores. En las organizaciones consultadas las mujeres toman un rol activo, realizan grandes aportes, sobre todo en relación al alcance humano, logrando favorables resultados en el clima organizacional, así como también en las relaciones fuera de la misma, como proveedores y clientes. También se destacan por su dedicación, responsabilidad y desempeño, según indican los gerentes quienes aseguran tener una inclinación por las mujeres a la hora de la selección del personal. Crutzen, Pirnay y Aouni (2012) establecen que, “ésta participación se manifiesta de diferentes maneras, dado que desempeña cargos de distinta índole se podría pensar que la mujer, dentro del negocio familiar, posee facilidad para adaptarse a los eventos y tomas divisionales pertinentes” (p 65).

Concentrándonos en el segundo objetivo específico, es grato dar a conocer que en ninguno de los casos investigados que hubo posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer se evitó hacerlo.

De las 7 empleadas consultadas, sólo una no está dispuesta a continuar con el legado de su padre y, de hecho, ya lo rechazó. Los motivos que la llevaron a hacerlo fueron el exceso de responsabilidad que implica estar en ese rol y el desinterés por el cargo en sí mismo al no coincidir con sus objetivos laborales y su formación profesional. (Anexo – Desgrabaciones de entrevistas a empleadas – A2)

Con los valores que anteceden se puede notar que más del 85% de las empleadas estarían dispuestas a llevar adelante el liderazgo de la empresa, siendo un número

significativo para comprender que está sucediendo un cambio sociocultural que les permite a las mujeres tomar roles activos y protagónicos en sus lugares de trabajo. Como lo indica Ceja, Lucía (2008) en su investigación “La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su rol (vital) está empezando a reconocerse y a pasar a un (merecido) primer plano. Durante mucho tiempo, las aportaciones de las mujeres en el negocio familiar han permanecido invisibles, pese a su papel clave en la educación de los futuros líderes de la empresa (la siguiente generación) y en la transmisión de valores, entre otros aspectos críticos en la trascendencia de la empresa familiar. Sin embargo, hoy en día el rol de la mujer en la empresa familiar evoluciona hacia una participación más completa dentro de la empresa. Las mujeres realizan contribuciones importantes para el éxito y la continuidad de sus empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar.”

Respecto a las mujeres que se encuentran posicionadas para ser futuras líderes y que se muestran interesadas en alcanzar esa meta, se presentan dos casos; de las siete entrevistadas, seis están dispuestas a continuar con legado de la empresa, pero una de ellas lo hace solamente para que la empresa familiar pueda continuar. En cambio, las cinco restantes están empeñándose a diario por dar lo mejor de sí mismas. Buscan oportunidades en las crisis, formar equipos de trabajo que puedan tomar decisiones de manera democrática e interdisciplinaria, facilitar la implementación de herramientas innovadoras y tecnológicas que simplifiquen el trabajo del equipo. En síntesis, son mujeres que saben destacarse realizando aportes de valor a sus organizaciones, lo que automáticamente las convierte en candidatas potenciales para liderar.

Prestando atención a lo trabajado, las recomendaciones que sugiere quien escribe este texto, son: profundizar la investigación sobre el tema para lograr muestras más significativas y abarcar mayor cantidad de territorios y culturas con sus diferentes idiosincrasias, poniendo especial énfasis en el rubro agropecuario y de la construcción. Se propone también una nueva línea de investigación en cuanto a la dificultad de los jefes o gerentes a cargo, para facilitar, preparar y capacitar a los futuros líderes. También se considera importante estudiar las regulaciones laborales que favorecen la desigualdad de género en el ámbito laboral y más

puntualmente, que influyen al momento de la selección del personal. Así mismo, resulta interesante distinguir si las mujeres que no pertenecen a empresas familiares tienen las mismas oportunidades que las que forman parte de ellas. Y, por último, considero importante seguir estudiando las formas de trabajo de las empresas familiares en la utilización de Big Data y la implementación de Responsabilidad Social Empresaria.

A modo de conclusión se puede decir que este momento histórico se caracteriza por estar atravesando un cambio de paradigma, tanto en el ámbito sociocultural como en el laboral. La sociedad de a poco está comprendiendo que la mujer ha sido disminuida y menoscabada durante años, que todos somos responsables pero que nadie tiene la culpa, sino que tiene que ver con la educación recibida e impartida de una generación a otra.

Actualmente estamos transitando enormes cambios que interpelan e instan a reflexionar, revalorizar y cuestionar antiguos modelos arcaicos y patriarcales que tanto daño le han hecho a la sociedad. Por eso es que los resultados de este trabajo se consideran sumamente positivos, porque dan cuenta de que, si bien falta un largo recorrido, el cambio está ocurriendo, las mujeres obtienen roles protagónicos, demuestran ser capaces de tomar decisiones, conciliar, gestionar, ser flexibles y tener capacidad de adaptación ante los cambios emergentes. En muchos casos, hasta tienen distintas y mejores formas de liderar, de hacerse escuchar y de trabajar desde lo humano. La idea, bajo ningún concepto, es enfrentar al hombre y la mujer, sino más bien lograr una real equidad que permita vivir en un mundo más libre y justo, en donde cada uno desde sus diferencias pueda contribuir a la causa común.

Referencias

- Koontz, H, Weihrich, H & Cannice, M (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. Mc Graw Hill. México.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women leads. Harvard Business Review, 68 (1), 119-125.
- Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>.
- Justo, R., 2008. La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras . Repositorio.uam.es. Disponible en: <https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/1811/5527_justo_rachida.pdf?sequence=1> [Consultado el 22 de octubre de 2021].
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A. y Iturralde, T. 2016 Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. Revista Europea de Dirección y
- Economía de la Empresa, volumen 22 (4), 177-185. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014). Técnicas para investigar 2. Córdoba: Brujas.
- Ceja, L (1 septiembre 2008). “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible”. IESE Business School. Universidad de Navarra. España.

Rubin, H.J. y Rubin, I.S. (1995) *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand.

Oaks: Sage

Gonos, J. y Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18(2), 157–168.

Villalva, M., 2017. El liderazgo democrático: una aproximación conceptual . [en línea] [Revistas.uide.edu.ec](https://revistas.uide.edu.ec). Disponible en: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210/273> [Consultado el 22 de octubre de 2021].

Sanchez-Famoso, V., Maseda, A. y Iturralde, T. (2016) Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 22 (4), 177-185. Recuperado de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>

Crutzen, N., Pirnay, F. & Aouni, Z. (2012). La mujer en la sucesión de la empresa familiar: un reto multifactorial. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Argentina_Soto/publication/320331789_La_ujersu_papel_en_la_sucesion_de_la_empresa_familiar_Un_reto_multifactorial/links/de3c7e0f7e9bcfab23f3f5/La-mujer-su-papel-en-la-sucesion-de-la-empresa-familiarUn-reto-multifactorial.pdf.

Ceja, L (1 septiembre 2008). “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible”. IESE Business School. Universidad de Navarra. España.

Calero Romero, E. J. (2016). Diseño de una guía de procesos de importación para una empresa familiar del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil. Recuperado a partir de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16106>.

Anexo

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación (Entrevista DIGITAL)

Nombre del Participante:

.....

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en

cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer los factores predominantes a la hora del recambio generacional en el liderazgo de las empresas familiares de la ciudad de San Luis.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email o teléfono_____.

Entiendo que al reenviar este mail a la entrevistadora doy mi consentimiento para usar el material y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido al teléfono o mail del mismo.

Consentimientos Informados

Figura 1

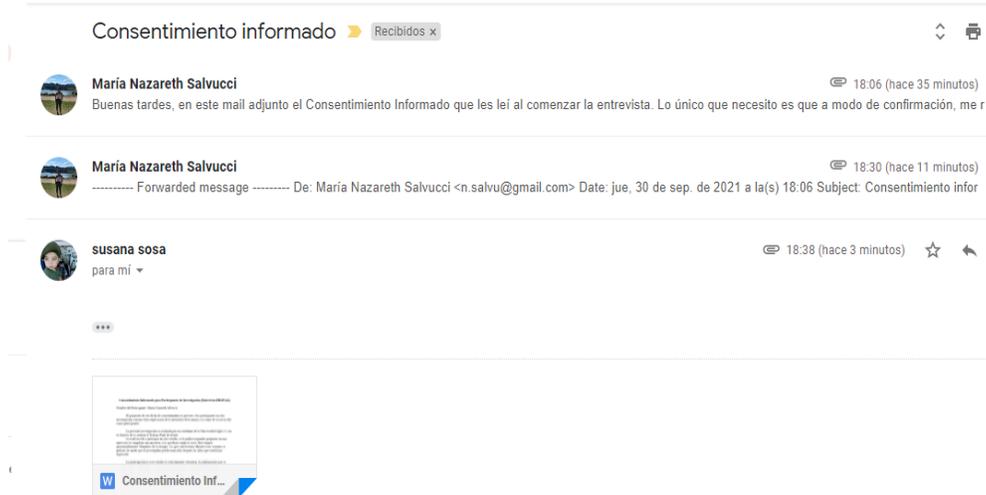


Figura 2

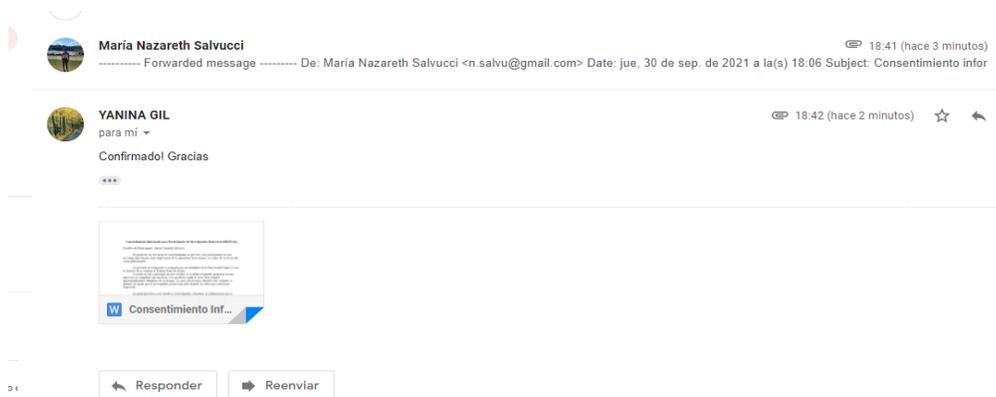


Figura 3

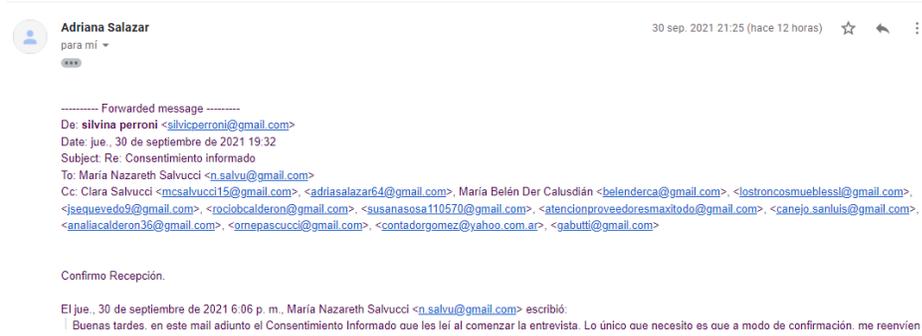


Figura 4

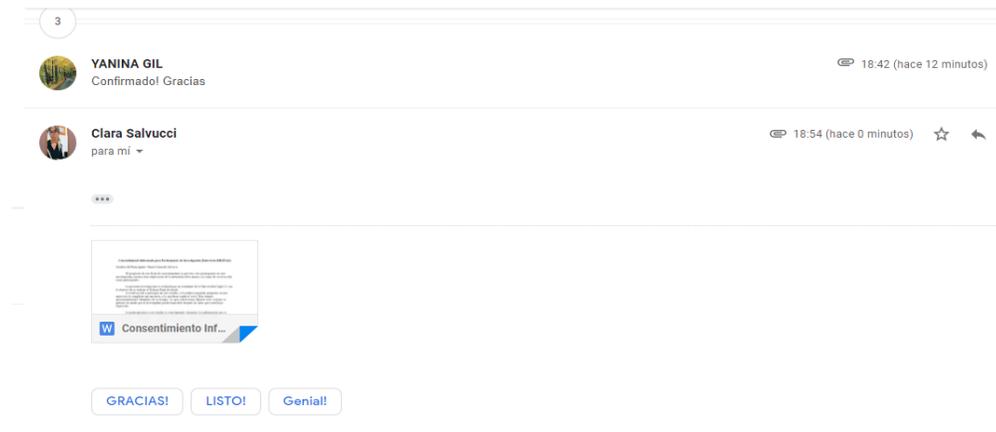


Figura 5

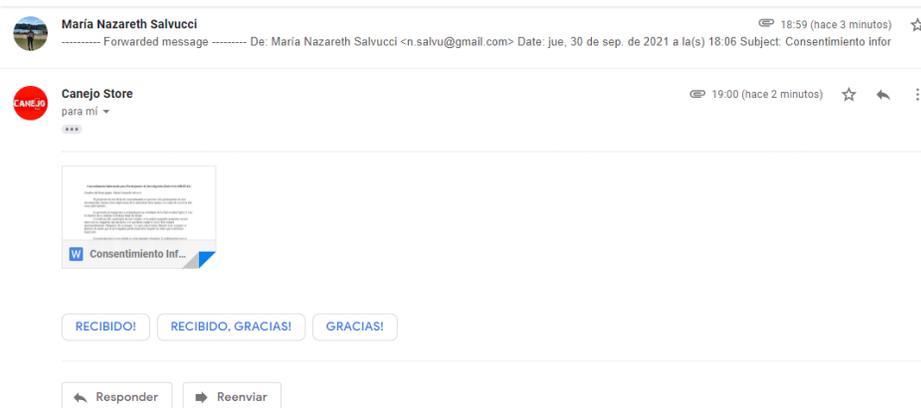


Figura 6

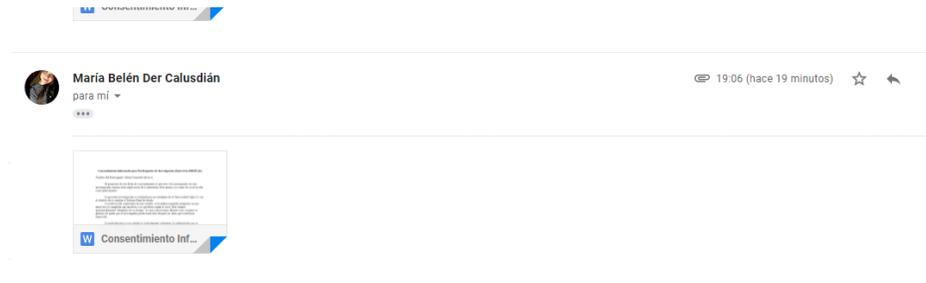


Figura 7

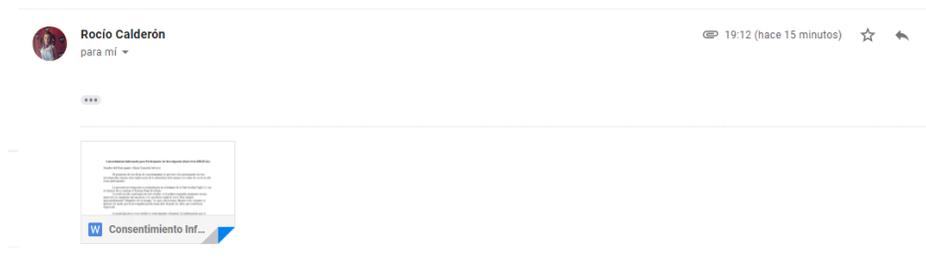


Figura 8

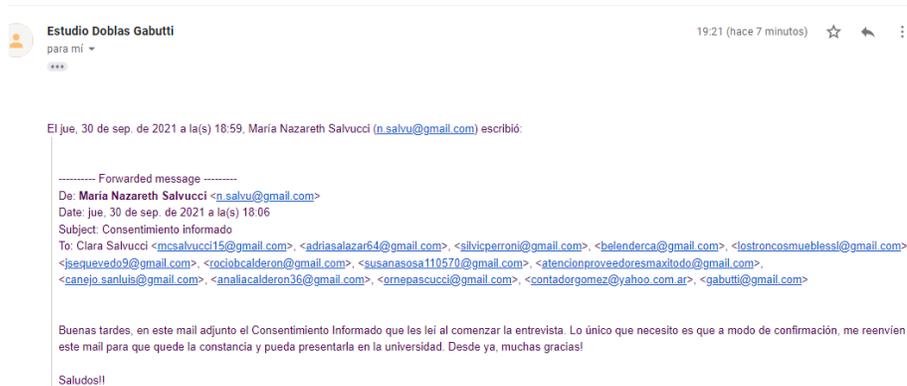


Figura 9

 **Miguel Araya**
para mí ▾ 19:31 (hace 0 minutos) ☆ ↶ ⋮

Hola Nazareth!!! Te reenvió el mail para que puedas presentarlo como constancia. Te mandamos un saludoll

Atte: Araya Miguel Ángel - Mueblería los Troncos.

----- Forwarded message -----
De: Maria Nazareth Salvucci <n.salvu@gmail.com>
Date: jue, 30 sept 2021 a las 18:06
Subject: Consentimiento informado
To: Clara Salvucci <mcsalvucci15@gmail.com>, <adriasalazar64@gmail.com>, <silvcperroni@gmail.com>, <belenderca@gmail.com>, <lostroncosmueblesl@gmail.com>, <jsequevedo9@gmail.com>, <rociobcalderon@gmail.com>, <susanasosa110570@gmail.com>, <atencionproveedoresmaxitodo@gmail.com>, <canejo_sanluis@gmail.com>, <analfalcalderon36@gmail.com>, <ornepascucci@gmail.com>, <contadorgomez@yahoo.com.ar>, <gabutti@gmail.com>

Buenas tardes, en este mail adjunto el Consentimiento Informado que les lei al comenzar la entrevista. Lo único que necesito es que a modo de confirmación, me reenvíen este mail para que quede la constancia y pueda presentarla en la universidad. Desde ya, muchas gracias!

Saludos!!

Figura 10

 **silvina perroni**
para Clara, adriasalazar64, María, jsequevedo9, rociobcalderon, susanasosa110570, atencionproveedoresmaxitodo, canejo_sanluis, analfalcalderon36, ornepascucci, c ▾ 19:32 (hace 1 minuto) ☆ ↶ ⋮

Confirmo Recepción.

...

El jue., 30 de septiembre de 2021 6:06 p. m., María Nazareth Salvucci <n.salvu@gmail.com> escribió:
 Buenas tardes, en este mail adjunto el Consentimiento Informado que les lei al comenzar la entrevista. Lo único que necesito es que a modo de confirmación, me reenvíen este mail para que quede la constancia y pueda presentarla en la universidad. Desde ya, muchas gracias!

Saludos!!

 **María Nazareth Salvucci** <n.salvu@gmail.com>
para Miguel ▾ 19:33 (hace 0 minutos) ☆ ↶ ⋮

MUCHAS GRACIAS!!! SALUDOS!!!

...

Figura 11

 **Estudio Gomez**
para mí ▾ 09:25 (hace 32 minutos) ☆ ↶ ⋮

ESTUDIO GOMEZ
 CONTABLE-IMPOSITIVO-LABORAL
 HORNERO F. Nº 25- SAN LUIS-ARGENTINA
 TEL. Y FAX 02664-456407

----- Mensaje reenviado -----
De: Maria Nazareth Salvucci <n.salvu@gmail.com>
Para: Clara Salvucci <mcsalvucci15@gmail.com>; "adriasalazar64@gmail.com"; "adriasalazar64@gmail.com"; "silvcperroni@gmail.com"; "silvcperroni@gmail.com"; "belenderca@gmail.com"; "belenderca@gmail.com"; "lostroncosmueblesl@gmail.com"; "lostroncosmueblesl@gmail.com"; "jsequevedo9@gmail.com"; "jsequevedo9@gmail.com"; "rociobcalderon@gmail.com"; "rociobcalderon@gmail.com"; "susanasosa110570@gmail.com"; "susanasosa110570@gmail.com"; "atencionproveedoresmaxitodo@gmail.com"; "atencionproveedoresmaxitodo@gmail.com"; "canejo_sanluis@gmail.com"; "canejo_sanluis@gmail.com"; "analfalcalderon36@gmail.com"; "analfalcalderon36@gmail.com"; "ornepascucci@gmail.com"; "ornepascucci@gmail.com"; "contadorgomez@yahoo.com.ar"; "contadorgomez@yahoo.com.ar"; "gabutti@gmail.com"; "gabutti@gmail.com"

Enviado: jueves, 30 de septiembre de 2021 18:06:24 ART
Asunto: Consentimiento informado

...

Figura 12



Figura 13

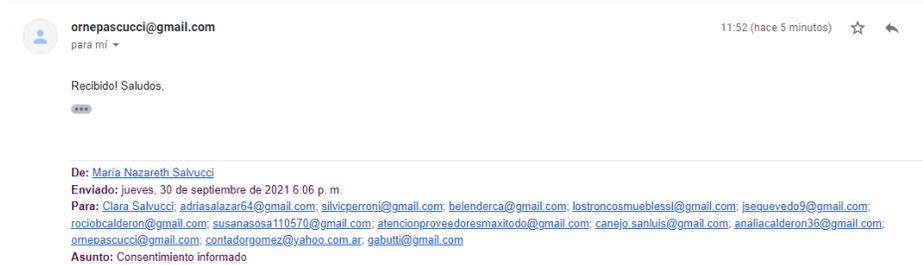
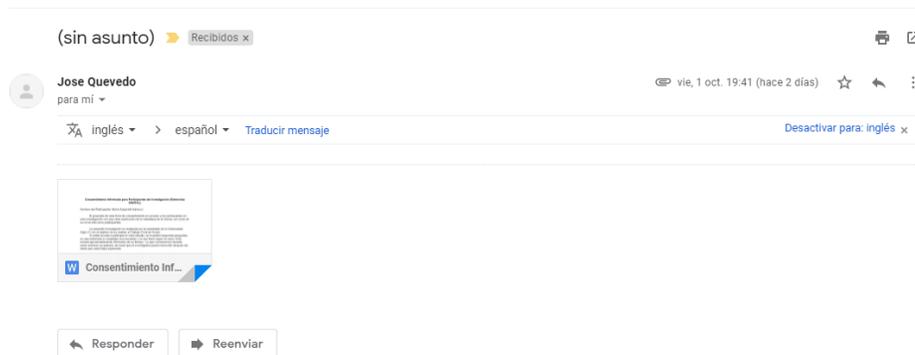


Figura 14



Figura 15



Cuestionario para Líderes

Edad:..... Estado civil:..... ¿Tiene hijo/as?.....

Cargo:..... Antigüedad en la organización:.....

Nivel de estudios alcanzados: secundario Género.....

- 1) ¿Nombre de la organización?
- 2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?
- 3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?
- 4) ¿Qué es lo que más difícil le resulta en su rol Jefe/a?
- 5) ¿Tiene un equipo de trabajo? ¿Está conforme con su funcionamiento?
- 6) ¿Existe una persona formalmente designada para tomar decisiones ante su ausencia? En caso afirmativo ¿Por qué la eligió?
- 7) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo ‘Laissez-faire’, liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que lleva a cabo actualmente y por qué?
- 8) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?
- 9) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?
- 10) ¿Qué factores influirían en la elección de un “nuevo líder” para el cargo que actualmente usted ocupa?

- 11) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?
- 12) ¿Estaría dispuesto/a dejar el liderazgo de la empresa en manos de una mujer? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?
- 13) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

Cuestionario para Empleadas

Edad:..... Estado civil:..... ¿Tiene hijo/as?.....

Cargo:..... Antigüedad en la organización:.....

Nivel de estudios alcanzados.....

- 1) ¿Nombre de la organización?
- 2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?
- 3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?
- 4) ¿La máxima autoridad es quién fundó la empresa? ¿Su sexo es masculino o femenino?
- 5) ¿A quién corresponde tomar decisiones, en caso de ausencia del Jefe? ¿Por qué cree que esa persona fue elegida?
- 6) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?
- 7) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?
- 8) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo ‘Laissez-faire’, liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que se lleva a cabo actualmente y por qué?
- 9) ¿Qué factores considera que influyeron o que influirían en la elección de un “nuevo líder”?

- 10) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?
- 11) ¿Estaría dispuesto/a a llevar a cabo el liderazgo de la empresa? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?
- 12) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

Desgrabaciones de entrevistas a Líderes

Entrevista –L1

Edad: 57 Estado civil: Casada ¿Tiene hijo/as? Sí, 4

Cargo: Directora General Antigüedad en la organización: 30 aprox.

Nivel de estudios alcanzados: Terciario Género: Femenino

1) ¿Nombre de la organización?

Instituto Suyai o Asociación Civil Suyai, que sería la razón social.

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Si no me equivoco, son familiares cuando el capital inicial es mayoritariamente aportado por uno o más miembros de la familia, y cuando los miembros se distribuyen entre ellos las funciones y roles, asumiendo de esta forma una responsabilidad conjunta.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

Lo más difícil me parece que es poder poner límites especialmente en las funciones que cada uno va a tener. Tampoco resulta fácil la comunicación interna y la administración económica compartida.

4) ¿Qué es lo que más difícil le resulta en su rol Jefe/a?

Ser justa en los salarios, la delegación de responsabilidades y exigir el mismo compromiso a todos los miembros.

5) ¿Tiene un equipo de trabajo? ¿Está conforme con su funcionamiento?

Sí hay un equipo de trabajo. Su funcionamiento es bueno y comprometido. Hay parte de la familia en él y también otros empleados.

- 6) ¿Existe una persona formalmente designada para tomar decisiones ante su ausencia?
En caso afirmativo ¿Por qué la eligió?

Sí sí, claro, cuando yo no estoy está mi hija que bueno ella está capacitada digamos y la vamos formando de a poco también para que tome decisiones, pero cuando yo no estoy ella es quién las toma. Bueno y en realidad hay también todo un equipo de trabajo que es bastante amplio, tenemos, psicopedagogas, psicólogas, administrativos, pero bueno dentro de ese equipo en el Nivel Inicial quien está designada para tomar las decisiones es mi hija.

Y la elegí porque ella de a poco ha ido tomando como un papel más protagónico, a partir de que se recibió de psicopedagoga y empezó a trabajar en el jardín, empezó como encontrando su lugar, aprendiendo muchas cosas, y tomando un lugar protagónico. Y bueno ahí está un poco mi decisión de ir delegando las cosas del nivel inicial porque bueno creo que tiene la capacidad y creo que tiene también los estudios adecuados para esto y las habilidades un poco en las que ha ido formándose y habilidades también naturales en cuanto al liderazgo como para estar frente al personal, tomar decisiones, afrontar situaciones con los padres que en este caso serían como nuestros clientes y tomar decisiones también propias de lo pedagógico concretamente del nivel inicial.

- 7) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo 'Laissez-faire', liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que lleva a cabo actualmente y por qué?

Siempre he buscado tener un liderazgo empático, tratando de poder ponerme en el lugar del otro y hay como varios aspectos dentro de este liderazgo, porque tenemos distintos actores dentro de la escuela, los niños o educandos, los mismos padres (que tienen que poder verla a uno como líder), saber escucharlos, leer sus necesidades y preferencias, y bueno obviamente con el personal de la escuela. Mira yo creo que el liderazgo que trato de ejercer es participativo, dando lugar a los otros, a que opinen, a que puedan tener también cierta independencia en lo que realicen, sobre todo en el equipo directivo, que a su vez baja líneas al resto del personal. Pero sí valoramos mucho que traigan nuevos proyectos, innoven y que trabajen en pos de la calidad educativa. También apuntamos de la empatía a la solidaridad a tratar de que haya, digamos, solidaridad entre ellos y con el resto de la sociedad porque como escuela también eso es importante. Apuntamos a formar con valores y bueno es también una bajada desde el liderazgo.

Porque al ser una escuela creemos que más allá de los contenidos que los niños puedan aprender, que también puedan aprender a jugar a respetar al otro, también entra esto de ser solidarios, empáticos y trabajar con sus emociones desde chiquitos.

- 8) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Según con qué tipo de actor sea, si es un conflicto interno, entre dos empleados por ejemplo siempre doy lugar al diálogo y a que lo puedan solucionar entre ellos, si esto no sucede y pasa a mayores, ahí intervengo hablando con cada uno por separado, para escuchar las dos campanas y después trato de conciliar, buscar puntos de encuentro, si es necesario llamo a las dos partes juntas para juntos encontrar una

solución y así favorecer el trabajo en equipo, un buen clima institucional. El diálogo generalmente me da buenos resultados. En este caso sería mediando y conciliando.

Cuando por ejemplo viene una mamá o papá enojado trato de escuchar, calmar y buscar un punto de encuentro también, no tiene sentido ponerse en la vereda de enfrente.

Hay otras situaciones en donde por ejemplo se golpea un niño y en ese tipo de casos mi rol es meramente resolutivo y metódico. Suelo ser fría en esos casos y eso me ayuda a actuar rápida y eficientemente.

- 9) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

Bueno ehh, en realidad todavía no, espero y me gustaría que pudiera suceder porque yo ya estoy casi en edad de jubilarme, me falta poco, entonces lo veo como un objetivo posible y pronto. El traspaso en primera instancia sería a mi hija mayor, porque es una persona que se ha preparado a través de sus estudios, por un lado, y por otro lado tiene el compromiso, la capacidad, la responsabilidad también, que para mí es importante porque no me iría tranquila ni confiada si no hay detrás un compromiso y una responsabilidad de continuar con esto y de velar para que se dé de la mejor manera posible.

Esto es una proyección que la vamos preparando, ¿de qué manera? Y bueno, soltando un poco yo cosas, situaciones, conflictos y parte de la cotidiana de la escuela, en manos de ella. Por ejemplo, en este momento es quién se encarga de hacer todas las entrevistas a papás y mamás nuevas que vienen a averiguar para mandar a sus hijos a la escuela y para saber cómo se trabaja en el nivel inicial, entonces ella es la encargada de recibir a toda esta gente nueva y dar la información correcta. Después también organiza jornadas de reflexión o capacitación docente. También revisa planificaciones y proyectos

educativos. Bueno y un montón de otras cosas que ya directamente se ocupa ella.

He podido de a poco soltar y estar confiada de que las cosas van a funcionar, entendiendo que quizás las cosas no se van a hacer a mi manera, o sea exactamente como yo lo haría, pero bueno es una manera nueva, es su propio estilo, y en muchas cosas es mucho más innovadora y moderna, más actual y bueno eso hace bien a la escuela.

10) ¿Qué factores influirían en la elección de un “nuevo líder” para el cargo que actualmente usted ocupa?

Bueno, a ver emmm, yo creo lo mencioné un poquito recién, hay un factor que es fundamental que es el tema de la capacitación para ocupar un rol importante que es el hecho de tener la preparación o formación académica necesaria para temas pedagógicos, eso es muy importante, otro de los factores son las ganas, la voluntad, la responsabilidad, la innovación y el compromiso a la hora de asumir la tarea a la hora de querer tomar la posta, esas son fundamentales. Que tenga fuerza, que deje participar.

11) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Debe ser conciliador, tiene que saber escuchar, tiene que saber sonreír y ser diplomático, no ir al choque, tiene que ser resolutivo y en poco tiempo. Tiene que tener compromiso y ganas, y también debe ser empático con los demás y tener buenos valores.

- 12) ¿Estaría dispuesto/a dejar el liderazgo de la empresa en manos de una mujer? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?

De hecho, que sí, en educación trabajamos muchas mujeres y en lo personal es un orgullo que pueda ser mi hija quién pueda continuar con esto. Y creo que podría ser un hombre o una mujer, el género es indiferente, pero en este caso puntual está mi hija que es mujer y es una gran satisfacción.

- 13) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

Bien ehh, como te dije en la escuela priman las mujeres por sobre los hombres pero en el común de las empresas u organizaciones del mercado laboral, yo creo que no, que no es igualitario, que en mucho lugares se prioriza y se les da mayores posibilidades en cargos gerenciales a los hombres, lo que me parece totalmente injusto, porque las mujeres creo que podemos aportar en un cargo gerencial o de liderazgo una mayor sensibilidad, apertura y escucha, o sea hay una serie de condiciones que las mujeres naturalmente tenemos que los hombre por ahí no.

Entrevista L2

Edad: 40 años Estado civil: Casada ¿Tiene hijo/as? Sí, 2

Cargo: Dueña y socia Antigüedad en la organización: 20 años

Nivel de estudios alcanzados: Secundario Género: Femenino

1) ¿Nombre de la organización?

Panadería San Jorge - SRL

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Sí, que el capital lo aporta la familia, que es a su vez quién maneja y organiza el funcionamiento de la empresa.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

La división de roles y los sentimientos que intervienen entre los familiares. El traspaso de una generación a otra también es difícil.

4) ¿Qué es lo que más difícil le resulta en su rol Jefe/a?

El estar atenta todo el día a las necesidades de la panadería, sin poder desconectar.

5) ¿Tiene un equipo de trabajo? ¿Está conforme con su funcionamiento?

Sí, todos los que trabajamos somos un equipo. Estoy contenta, siempre hay algo que pulir.

6) ¿Existe una persona formalmente designada para tomar decisiones ante su ausencia? En caso afirmativo ¿Por qué la eligió?

Sí, uno de los socios, mis hermanos. En realidad, porque somos familia y es por categoría, tengo dos hermanos más que trabajan en la empresa.

7) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo 'Laissez-faire', liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que lleva a cabo actualmente y por qué?

Y es bastante complejo porque las decisiones las tomamos entre tres y al ser una empresa familiar, como te decía recién, a veces se mezclan los sentimientos. Pero sí la llevamos bien, estamos aprendiendo a manejarnos, uno lleva la parte de materia prima, otro de los empleados y otro de los horarios. Estamos aprendiendo porque es una empresa familiar y la responsabilidad la llevaban mis padres que ahora no trabajan más. Y los tres tenemos igual capacidad de decisión, así que es muy democrática la cosa, también las responsabilidades se dividen en tres.

Y a los empleados los escuchamos mucho, pasamos muchas horas al día con ellos y algunos tiene más afinidad con uno u otro. Pero siempre que hay alguna propuesta o aporte nos juntamos y lo charlamos. Y muchas veces con ellos tratamos de ceder porque son empleados de muchos años también, entonces tratamos de que sea bastante cordial, porque aparte nosotros también trabajamos y estamos a la par de ellos, entonces tiene que ser bastante amena la estadía acá adentro. Siempre tratamos de cumplir todos los pasos, la verdad no hemos tenido en ningún momento a un empleado que haya venido a hablarnos, la verdad que no, nos manejamos bastante bien. Hay un buen clima laboral. Además, mi papá es el Presidente del Centro de Panaderos entonces lleva mucho lo que es convenios, leyes y todo ese tipo de cosas, por ejemplo, ya sabemos que a principio de año se les la muda de ropa a la gente, los días de vacaciones, los empleados no trabajan los feriados, se les paga y el que decide no trabajar los feriados no viene. También entendemos que la panadería es de lunes a lunes, entonces son muchas horas y bueno esto es nuestra vida y uno va y viene todo el día, los horarios son rotativos y la mayoría viven por la zona.

Además, tenemos muy en cuenta de que, si hay problemas internos o un mal clima adentro, eso se le trasmite al cliente y eso no está bueno.

8) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Siempre tratamos de hablar si hay algún problema, aunque no esté de turno trato de acercarme porque mis hermanos al ser varones por ahí son más toscos para decir las cosas, entonces trato de calmar, hablar, llegar a acuerdos. Y con lo que es el tema clientes, con esta pandemia y con el estrés que está pasando la gente, hay clientes que vienen como muy verborágicos y las chicas son todas muy amorosas, nunca hemos tenido problemas, pero ellas saben del respaldo que tenemos por ellas, siempre se manejan con respeto y nos llaman para que intervengamos. Y nosotras las conocemos sabemos cómo trabajan entonces las defendemos y respaldamos.

Y entre socios siempre buscamos solucionarlo porque imagínate que el domingo hay que compartir mesa, entonces nadie quiere que los problemas pasen a mayores. Y en las reuniones de socios muchas veces también están mis papás. Siempre tratamos de pensar qué es lo mejor para la empresa, pasa a veces que uno no está de acuerdo, pero tratamos de manejarlo y organizarlo de la manera más justa posible.

Cada uno se hace responsable de lo que pasa en el turno que trabajó, y el lema de la panadería es –hay que ponerse la camiseta, somos un equipo- sale mal algo y la responsabilidad es de todos, para que haya compañerismo también.

9) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

Sí, estaban mis padres y hace aproximadamente unos 10 años que ya mis padres no trabajan y quedamos a cargo los hermanos. Igual mi papá sigue llevando por ejemplo todos los papeles a la contadora, al banco, eso que no le gusta hacer a nadie lo hace él, y creemos que va a quedar Martina, mi hija, que a ella le gusta todo eso.

El proceso fue difícilísimo porque aparte mis viejos, sobre todo mi papá era la cabeza, porque no sólo lleva los papeles, él manejaba casi todo, hasta ese momento

no teníamos empleados, la panadería era mucho más chica, mi mamá era la que estaba en atención al público conmigo y hasta ahí todo era bastante sencillo. Pero de golpe ellos decidieron irse a vivir a un pueblito y quedamos solos, nos han cortado hasta la luz porque nos olvidamos de pagar la boleta (risas). Entonces tuvimos que aprender, poner una contadora, tener un abogado, empezamos a tener gente, empleados para que nos ayuden porque mis papás trabajaban ahí, entonces perdimos dos manos más, digamos. Entonces fue re difícil, lo llamábamos todo el tiempo. Fue difícil porque si bien sabíamos cómo funcionaba no había nadie que nos dijera que lo hiciéramos. También fue difícil distribuir claramente los roles de cada uno acá adentro. Pero bueno esto de tener la oficina, cámaras y todo eso recién lo implementamos el año pasado. Organizar reuniones, tener horarios, nos fuimos manejando de a poco. E incluso la mayoría de las ideas, ponele la oficina, las cámaras son de mi viejo, o sea él está muy metido todo el tiempo. También fue difícil para él el no seguir viniendo y tratar de no meterse, porque bueno llegó un momento que fue como bueno explicanos pero hasta ahí, porque si no se confundía todo hasta para los empleados que no sabían quién era el jefe. Fue un tema de acomodarnos, hablar y también fue difícil porque para nosotros él representa mucho, no sólo como padre sino también bueno por cómo manejaba todo acá. Y ahora lo hace un poco desde el afuera, nos avisa si subió la harina, si hay que hablar con los molinos, si hay que hacer cambios de precios y todo eso, sigue estando atento, pero desde afuera y también estamos nosotros aprendiendo.

10) ¿Qué factores influirían en la elección de un “nuevo líder” para el cargo que actualmente usted ocupa?

Mira en realidad eso lo estuvimos hablando porque yo tengo a mi hija adolescente y mi hermano también tiene hijos adolescentes, y en algún momento cuando llega la época de fin de año que nos cansamos y también nos pasa eso, mi viejo tiene 75 años y mi mamá 70y por ahí hablamos de cansancio y mi viejo dice no pueden estar cansado, tienen que tener ganas y uno se cansa porque yo estoy desde los 12 años acá, son muchos años, entonces hablamos del tema, y bueno si yo no estoy

alguien tiene que quedar, la idea es dejar el legado a nuestros hijos, mi hija por ejemplo está, está en atención al público, le gusta, en la escuela está aprendiendo administración, está feliz con eso quiere aprenderlo, creemos que ella va a ser la que va a quedar, mis sobrinos intentaron, vienen el verano y se van, porque también la panadería es de lunes a lunes, y aparte vos estás acá y a veces tenes que venir porque pasó equis cosa, y hay que estar. Siempre pensamos que el legado va a ser para nuestros hijos, nunca pensamos en poner alguien de afuera.

Buscaríamos que sea respetuoso, amable, cordial con los empleados, que los sepa valorar y sobre todo que tenga un buen manejo del personal, porque hay muchas cosas que dependen de ellos. Que sea flexible y se adapte a los cambios. Y que aprenda también los distintos pasos de la cadena de producción. Y que esté presente.

11) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

El compromiso, la responsabilidad, la dedicación, el respeto con el personal y con todos, la flexibilidad. Entre otras cosas, un poco lo que charlamos recién.

12) ¿Estaría dispuesto/a dejar el liderazgo de la empresa en manos de una mujer? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?

Sí. Creemos, y ese es otro de los lemas que tenemos, creemos que las mujeres, no sé en otro rubro, pero en este, son muchos más trabajadoras, más allá de que hay un montón de trabajos pesados, nosotros tenemos las chicas que si tenemos que levantar una bandeja, sacar algo del horno, ninguna tiene problema.

Algunas son madres, son responsables, no son de faltar, no son problemáticas. Tienen una impronta, más allá de la dulzura que uno puede ver en el afuera, saben manejarse muy bien. Y siempre decimos lo mismo que para nosotras las mujeres están allá arriba. Las preferimos a la hora de elegir.

13) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

No, yo creo que no. Creo que hay más hombres, no sé por qué, por ahí ahora está cambiando un poco. Yo tengo una manera muy especial de ver eso, yo sí creo que hay actividades que son más de los hombres. Pero creo que las mujeres estamos muy capacitadas para esos cargos, es más creo que tenemos mejor dialecto y mejores maneras para poder manejar. Lo que pasa es que por ahí está mal visto de que una mujer mande a hombres, eso lo tenemos incrustado en el cerebro. Yo por ahí lo evito, en mi caso que puedo, pero es difícil insertarnos.

Pero a mi parecer son mejor las mujeres para estos cargos, no sé si porque tenemos esta cuestión maternal o tenemos otra visión, el mantener acomodado, arreglar, cuidamos otros detalles, que el común de los hombres no.

Entrevista –L3

Edad: 44 Estado Civil: Casado ¿Tiene hijo/as? Sí

Cargo: Jefe Antigüedad de la organización: 40 años

Nivel de estudios alcanzados: Universitario

1) ¿Nombre de la organización?

Estudio Gómez.

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Sí, la propiedad mayoritaria, gerencia y decisiones están en manos de los miembros de la familia involucrados.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

La sucesión, cuando se confunde lo laboral y lo personal y se mezclan sentimientos, la falta de profesionalidad, la distribución de funciones y responsabilidades.

4) ¿Qué es lo que más difícil le resulta en su rol Jefe/a?

Ser el único en quién recae toda la responsabilidad y responder por errores que no son míos.

5) ¿Tiene un equipo de trabajo? ¿Está conforme con su funcionamiento?

Sí, tengo un equipo. En general sí, pero bueno a veces no tanto, o quizás no tan conforme como yo quisiera.

6) ¿Existe una persona formalmente designada para tomar decisiones ante su ausencia? ¿Por qué la eligió?

Si. Por una cuestión de experiencia, básicamente.

7) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo ‘Laissez-faire’, liderazgo orientado a las

personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que lleva a cabo actualmente y por qué?

Es difícil la pregunta, pero básicamente trato de participar o saber de todo lo que va pasando y coordinar entre todos. Cada uno hace alguna cosa específica, entonces yo trato de coordinarlos entre los dos o tres rubros que por ahí estamos manejando, trato de mantener el diálogo permanente con el encargado de cada uno de esos rubros.

Todas las decisiones se van consensuando. No trabajamos de forma individual. Trabajamos en grupo. Acepto las sugerencias y en última instancia decido yo, pero teniendo en cuenta lo que hemos ido hablando.

8) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Trato de conciliar la situación ya sea con el cliente o con el interno. Con el interno prácticamente no hay situaciones de conflicto. Si puede ser o suele haber conflictos, no tanto con los clientes, sino con las entidades a las cuales representa un cliente. AFIP, rentas o Ministerio de Trabajo, entonces tratando de consiliar en ese punto, siempre digo que los contadores estamos para tratar de prevenir los problemas, a diferencia de los abogados que empiezan a actuar cuando ya surgen o les conviene que surgan. Nosotros los contadores no, siempre tratamos de evitarlos.

9) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

Si, fue bastante natural, una cuestión generacional y natural justamente. Donde mi viejo salió del cargo, veníamos haciéndolo juntos, o sea obvio que en un primer momento estaba él a la cabeza y después veníamos compartiendo la jefatura por eso fue natural la situación. Él me fue preparando, yo trabajaba de Contador y no era contador, después me recibí con el tiempo. Pasaron muchísimos contadores por el estudio, pero creo que él siempre pensó en mí para este cargo, estaba bastante cantada la situación.

10) ¿Qué factores influirían en la elección de un “nuevo líder” para el cargo que actualmente usted ocupa?

Hoy por hoy si tuviera que elegir un nuevo líder no sería una persona que se encargue de todo o sea sí habría una cabeza, pero estaría más separada en bloques, a lo mejor. Sería más compartido el cargo. No recaería sobre una sola persona toda la presión y las decisiones de todo.

11) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Y me parece que hay dos cosas fundamentales, una es poder participar y saber lo que se está haciendo para poder tomar decisiones y también saber cuándo hay que tomarlas y tener la convicción de hacerlo en ese momento, que muchas veces es difícil pero bueno es necesario hacerlo estando bien empapado de lo que se está hablando, porque si no es ahí donde se pueden cometer muchos errores, me parece.

12) ¿Estaría dispuesto a dejar el liderazgo en manos de una mujer?

En mi experiencia, en las pruebas laborales que tenemos aquí, han tenido mejores resultados las contadoras mujeres que los contadores, terminan siendo más eficientes, de hecho, si tuviera que pensar en alguien a futuro me inclinaría más por una mujer, porque mira que han pasado muchos contadores y contadoras, y hemos tenido mejores experiencias con las mujeres, incluso con las que todavía estaban estudiando.

Y el día que me tenga que ir van a tener que quedar en manos de una mujer, necesariamente.

13) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

No necesariamente, la verdad que no, no sé si es tan distribuidos equitativamente. Depende hasta del rubro, te diría porque no sé si es que hay una marcada relación entre la gerencia de uno u otro. No es lo mismo la gerencia de una constructora que la de una escuela, por ejemplo. Yo creo que va por ese lado. No puedo poner un gerente en un negocio de tela. Tampoco puedo poner una gerenta en

una constructora. En cuanto a la equidad en general no puedo juzgar eso porque creo que no soy el más indicado. Yo creo que está más dado no por la cantidad de personas que estén a cargo de cada uno de los puestos gerenciales, sino que lo asocio al rubro específicamente. Por ahí es un concepto tal vez medio viejo pero pienso que tiene que ver.

Entrevista - L4

Edad: 51 Estado civil: Casada ¿Tiene hijo/as? Si, 3

Cargo: Gerente Antigüedad en la organización: 20 años

Nivel de estudios alcanzados: Secundario Completo

1) ¿Nombre de la organización?

Maxi-muebles

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Las caracteriza que el capital inicial sea aportado por el fundador o la fundadora, y que la gestión y manejo esté dada por las personas de la familia. O sea, cuando hay más de un miembro de la familia involucrado en la empresa.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

El abuso de la confianza y de solidaridad, y la dificultad para marcar límites.

4) ¿Qué es lo que más difícil le resulta en su rol Jefe/a?

Ponerle límites al personal.

1) ¿Tiene un equipo de trabajo? ¿Está conforme con su funcionamiento?
Sí tengo, estoy conforme, pero siento la ausencia de mi esposo ante muchas situaciones, nos falta su visión un poco para el negocio.

2) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo 'Laissez-faire', liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que se lleva a cabo actualmente y por qué?

Y...para tomar decisiones nos reunimos entre tres, mi hijo Yanina y yo y lo hablamos, es democrático, digamos.

Pero a los empleados los maneja Yanina y se hace lo que ella dice.

Nosotros nos dividimos las funciones, compartimos las tareas. Ella maneja el tema compras y proveedores y bueno, yo un poco el tema venta y trámites municipales o administrativos, y todo eso

3) ¿Existe una persona formalmente designada para tomar decisiones ante su ausencia? En caso afirmativo ¿Por qué la eligió?

Sí, mi nuera, que sería la segunda acá. Y si no estamos ninguna de las dos está mi hijo. Los elegí porque son familia y confío en ellos. Mi nuera trabajó muchos años siendo la secretaria de mi esposo, desde de los 18 años y aprendió muchísimo, se formó a la par de él, hay toda una parte que la maneja muy bien.

Esta es una empresa familiar que hemos heredado de mi esposo, el empezó con todo esto invirtiendo la indemnización del ferrocarril, era un negocio de todo por dos pesos y bueno ahí fue creciendo, tuvimos muchos empleados en su momento y hace diez años aproximadamente se convirtió en un negocio muy exitoso, se vendía de todo, creció y se hizo como un poli rubro, digamos, ferretería, bazar, mueblería, venta de herramientas, etc. Y bueno después con el transcurso de los años y todo lo que nos ha tocado vivir en el país, decidimos quedarnos solamente con la mueblería.

4) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Siempre ante todo se habla y se trata de solucionar, se consulta entre socios si es necesario y se toman decisiones compartidas. Siempre ante todo buscar solucionar el conflicto.

5) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

En realidad, sí porque ahora mi esposo no está más en el negocio y quedó mi hijo.

Y la verdad es que al principio cuesta porque hay que hacer un montón de cambios, y en nuestro caso casi que volver a empezar, digamos, porque nos fundimos y fue debido a la crisis del país. Pero bueno, acá estamos tratando de salir adelante.

Alejandro, mi esposo, fue un gran líder, él tiene muy buen sentido de la estética, cuando teníamos el rubro de bazar y regalería nos ayudaba el buen gusto que

él tiene. Incluso al día de hoy, seguimos pidiéndole consejos a él. Él ha sido clave, él fundó todo esto y ahora no está por una cuestión de salud ya está retirado.

6) ¿Qué factores influirían en la elección de un “nuevo líder” para el cargo que actualmente usted ocupa?

Y sobre todo compromiso con la empresa, honestidad, y ponerse realmente la camiseta del negocio, poder cumplir con lo que espera el cliente del negocio. Una correcta atención al público.

7) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Debe ser una persona presentable, digamos, que tenga buen dialogo, que esté dispuesto y preparado para llevarlo bien, tiene que tener, saber, algo de venta y estar preparado con todo eso.

8) ¿Estaría dispuesto/a a llevar a cabo el liderazgo de la empresa? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?

Sí. Opino que cualquiera de los dos sexos puede estar preparados para manejar el negocio.

9) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

Sí, creo que son parejos.

Entrevista – L5

Edad: 38 años Estado civil: Casado ¿Tiene hijo/as? Sí sí, 1
 Cargo: Dueño Antigüedad en la organización: Un año
 Nivel de estudios alcanzados: Terciario Género: Masculino

1) ¿Nombre de la organización?

Abundante – Almacén y Comidas.

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Y que básicamente está constituida por la familia, y a ella pertenecen las responsabilidades y funciones y también la inversión del comienzo.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

Creo que entran un poco más en juego los sentimientos y la confianza, y eso a veces puede estar bueno pero otras veces puede hacer que todo se desvirtúe.

4) ¿Qué es lo que más difícil le resulta en su rol Jefe/a?

Lo más difícil es que toda la responsabilidad recaiga en uno, para mí eso muchas veces termina siendo un peso.

5) ¿Tiene un equipo de trabajo? ¿Está conforme con su funcionamiento?

Sí a mi esposa y mi hija principalmente, bueno y tenemos una chica empleada también. La verdad es que sí estoy muy conforme. Antes eran más empleados, ahora sólo tenemos una.

6) ¿Existe una persona formalmente designada para tomar decisiones ante su ausencia? En caso afirmativo ¿Por qué la eligió?

Sí, mi esposa. (Risas) La elegí cuando nos casamos como socia, así que bueno en este emprendimiento ella también es parte y tiene prácticamente las mismas responsabilidades que yo. El emprendimiento está dividido en dos, un rubro de almacén despensas y otro rubro de comidas, los dos atendemos los dos

rubros, pero yo me dedico más a la comida y ella a la despensa, ella es mucho más eficiente y tiene muchos más conocimientos respecto a los productos y todo lo que respecta al almacén y yo a la comida, así que el fundamento de esta respuesta es que cada uno está en el rubro que mejor maneja y en el que más experiencia tiene.

7) ¿Cómo describiría en breves palabras el liderazgo que lleva a cabo, actualmente?

El liderazgo es participativo, ante decisiones grandes nos tomamos el tiempo necesario para hablarlo y con temas más chicos, confío en que la decisión que ella vaya a tomar está bien. Con respecto a compras y ese tipo de cosas, cuando estamos hablando de proyecciones del negocio, como ampliaciones o no sé, algunos pagos, prioridades de pago o con respecto al tema empleados y todo eso, lo decidimos juntos.

8) Ante una situación de conflicto en el trabajo, ¿Qué rol suele tomar?

Y... yo soy el más responsable de de... cuando hay conflictos trato de hacerme cargo de todas las decisiones sea mi responsabilidad directa o indirecta, entonces trato de resolver la situación de modo que sea mejor para todos, no solamente trato de pensar en mí y en el negocio, sino también en la salud emocional de todos los que estamos acá trabajando.

9) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

No no, todavía no. Pero en un tiempo se va a dar.

10) ¿Qué factores influirían en la elección de un “nuevo líder”?

Y sería eh, alguien que sepa dar los roles de las cosas que tenemos que hacer todos los días, eh, la persona que se quede a cargo definiría eso más o menos, que es lo que se trabaja en el día. Aunque nuestra compañera, la chica que trabaja con nosotros es bastante independiente y con respecto a la despensa, mi ausencia no influiría mucho.

11) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Características, uh hay tantas, son un montón, no sé, yo trato de mantener un nivel emocional saludable que sea armonioso, conflictos en el trabajo y en

cualquier administración o en cualquier situación, siempre hay conflictos a resolver o problemas a sacar adelante, pero lo más importante para mí es el día a día y que sean en procesos largos de tiempo, que sea saludable, que sea armonioso. Yo utilizo herramientas como la democracia que a veces mucho no se utiliza en la cocina, yo pregunto. Por ejemplo, hoy le tocaba venir a la chica a la tarde y ella me dijo que, si podía ausentarse y no hubo problema, lo acomodamos, por suerte está mi hija. Pero hay otras situaciones, que no sé si es autoritarismo, pero por ejemplo cuando hay eventos le pido que se quede por la cantidad de trabajo que tenemos y ella también accede sin ningún problema, entiende cómo funciona el trabajo cuando hay eventos y bueno no sé es amplio, podría hablar muchísimo con respecto a esto pero bueno en simple dejar claras las reglas del juego, saber escuchar y comprender al otro, ser tolerante y flexible, por ejemplo, por ahí a mí me proponen distintas recetas de comidas, y yo dejo que creen recetas nuevas, y veo cómo quedan las cosas a veces las apruebo y vamos para adelante y si veo que no va a funcionar abortamos.

12) ¿Estaría dispuesto/a dejar el liderazgo de la empresa en manos de una mujer? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?

Sí totalmente, lo he hecho muchas veces, las compañeras con las que he tenido más beneficios, más satisfacciones han sido mujeres, he tenido buenas experiencias trabajando con mujeres.

Cuando era más chico y cambiaba más seguido de trabajo para adquirir experiencia, trabajaba un año en parrilla, un año en sushi, después trabajé en comida andina por ejemplo cuando viajaba, y... bueno trataba de que mi segundo tuviera las experiencias máximas para que aprenda y puedan ellos llevar a cabo la cocina en el futuro, y bueno de esa forma para mí era más fácil a la hora de renunciar y dejar, no la seguridad, pero sí para que puedan quedar ellos como jefes de cocina, no es que los trataba como ayudantes sino que de a poquito les daba riendas para que supieran cómo es la experiencia de hacerse cargo de una cocina.

Me parece que siempre está bueno ir preparando a la gente para que al momento en que te surja algo, una capacitación, un viaje o lo que sea y no puedas estar, irte tranquilo sabiendo que el barco sin vos no se va a hundir.

13) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que, en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

No no, lamentablemente no, pienso que el género femenino le da otra sensación, hablando de sensaciones emocionales en el trabajo, trabajar con una mujer como jefa, yo he tenido jefas de restaurantes que no sabían nada y es diferente con respecto a hombres en las mismas condiciones. Las mujeres tienen otro carisma con el cliente, con la gente, no sé supongo que, por una cuestión de maternidad, y eso me parece que debería haber un poco más en las gerencias.

Creo que la desigualdad se da por una cuestión de educación generacional, muchas veces también las mismas mujeres no se dan el lugar para saber o sentirse líderes y hay algunas a las que les es más fácil, pero a la mayoría con la educación con que han sido criadas les niega la posibilidad de pensar que eso pueda suceder.

Yo he visto mujeres con capacidades impresionantes que no se tenían ni fe, y creo algunas veces fui yo la única persona que les dio la posibilidad de pensar que puedan ser jefas de cocina algún día, ¿no? Ellas siempre pensaron que se iban a pasar toda la vida siendo ayudantes y también, he visto un montón de burros de jefes de cocina que no saben nada y bueno a veces es una lástima. Pero a lo que voy es que no es solamente una cuestión machista del hombre, sino que también es una cuestión machista de la mujer, no digo ni que los hombres sean malos, ni que las mujeres, sino que es una cuestión de educación, de enseñanza. Hoy gracias a Dios hay muchísimas más herramientas para darse cuenta de que las cosas no son así y eso va modificando el pensamiento de la mujer y del hombre a un ritmo más acelerado, yo creo y espero que en un par de generaciones esto se haya terminado.

Entrevista – L6

Edad: 51 Estado civil: Casada ¿Tiene hijo/as? Sí, 3

Cargo: Dueña Antigüedad en la organización: 45 años

Nivel de estudios alcanzados: universitarios incompletos Género: Femenino

1) ¿Nombre de la organización?

Ahora es –Canejo-.

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Sé que se diferencian de las otras porque está constituida y fundada por miembros de una familia y a ellos pertenece el capital, también son ellos los que deciden cómo se van a manejar las cosas ahí.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

Las principales dificultades las viví en carne propia, el problema es que se mezclan los roles de cada uno con los sentimientos y las susceptibilidades, también intervienen los vínculos o los lazos entre ellos y muchas veces eso lleva hasta la muerte o desintegración.

4) ¿Qué es lo que más difícil le resulta en su rol Jefe/a?

Siempre me costó muchísimo el límite a los empleados, hoy por hoy no lo sufro porque todos los que me ayudan son familia y con ellos es distinto. Pero para mí, eso es sin duda, lo más difícil.

5) ¿Tiene un equipo de trabajo? ¿Está conforme con su funcionamiento?

Equipo como tal no sé, pero sí tengo a mi familia que me ayuda y sí estoy conforme con el funcionamiento del negocio.

6) ¿Existe una persona formalmente designada para tomar decisiones ante su ausencia? En caso afirmativo ¿Por qué la eligió?

En este momento no hay nadie, yo trabajo con mi esposo y una de mis hijas. Ellos saben cómo se maneja todo acá, pero también saben que las decisiones las tomo yo. Esto lo heredamos con mis hermanos de mi papá y mi mamá, pero todo lo decidía mi hermano así que termino cada uno por su lado. Igual si en algún momento no estoy sé que mi marido va a tener que tomar las decisiones y confío en él para que lo haga, con la ayuda de mi hija. No es que no doy participación, es que él está acostumbrado así.

7) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo 'Laissez-faire', liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que lleva a cabo actualmente y por qué?

Y llevo el liderazgo total total, todo todo lo decido yo. Si bien está, como te decía recién mi marido y mi hija, pero bueno la mayoría de las decisiones las tomo yo o consulto por ahí si tengo alguna duda, pero al final las termino tomando yo. Y creo que sí es un liderazgo participativo, yo no me cierro a las sugerencias que me puedan hacer, para nada, pero bueno en última instancia la decisión es mía.

8) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Soy media complicada en eso, me cuesta el rol de jefa, ese rol me cuesta, tomar decisiones, ir para adelante sí, pero decir lo que no me gusta, sobre todo en otra época en que había empleadas, yo sinceramente siento que para ser jefa no sirvo. Con la familia es distinto, se charla, se discute y se arregla. Pero el empleado por ejemplo yo sé que a mí me empieza a tomar la mano y después cuando quiero ver ya lo tengo agarrado al cuello, ¿entendes? No sé frenar, no sé frenar situaciones que me molesten o que no me gusten, me cuesta mucho ponerle el límite a la gente.

9) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

Ehh, sí. O sea desde que estoy yo sola acá no, he sido yo nomas, pero hacia atrás sí, ha habido varios traspasos generacionales, de mi padre a mi madre, de mi madre a un hermano, de un hermano hacia otra y después al final quedé yo sola.

El proceso fue súper conflictivo porque se mezclan los sentimientos familiares con los roles a seguir en la empresa.

10) ¿Qué factores influirían en la elección de un “nuevo líder” para el cargo que actualmente usted ocupa?

Y... que se sepa desenvolverse frente al cliente, que es lo que más me interesa y una persona de confianza por el tema del dinero y la mercadería. Creo que con eso es suficiente.

11) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Saber manejar los empleados más que nada, yo en este momento no tengo porque es mi familia la que está, pero yo creo eso es lo más difícil de una empresa, tiene que ser una persona con carácter para saber manejar lo que es empleados, porque ahí está la base del negocio para que se venda para que se compre lo que hay que comprar, no falte dinero.

12) ¿Estaría dispuesto/a dejar el liderazgo de la empresa en manos de una mujer? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?

Sí claro, es más ahora estoy tratando de salir un poco de la empresa y quedarme un poco más en casa y eso y sí dejo a mi hija, a veces viene una sobrina, pero eso sí cuesta, cuesta porque son tantos años de estar, de hacerse cargo que cuesta delegarlo en otra persona, pero lleva su tiempo para ir viendo cómo se desenvuelve, si tiene confianza en sí misma, si sabe vender, si sabe atender, si es respetuosa. Cuesta, pero sí lo estoy haciendo.

13) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

Mmmm, no sé ahora puede que haya cambiado un poco, pero cuando yo empecé con todo esto no, en ese momento no, eran muchos hombres y la mujer no tenía un papel importante, pero pienso que se está logrando eso de a poco.

No sé porque antes no se valoraba a la mujer como tal, porque las mujeres son muy capaces y a veces son más capaces que los hombres en muchos aspectos, uno no se da cuenta que podrían estar a cargo de empresas. Supongo que ha sido una cuestión de crianza, te inculcan eso de que el hombre es más que la mujer, pero bueno las generaciones de ahora son diferentes, mis hijas yo sé que piensan diferente porque yo las crie diferente y bueno, ahora se viene la era de la mujer.

Entrevista – L 7

Edad: 47 Estado civil: Casado ¿Tiene hijo/as? Sí, 4

Cargo: Dueño socio Antigüedad en la organización: En una 3 años y en la otra 31

Nivel de estudios alcanzados: secundario Género: masculino

1) ¿Nombre de la organización?

Los Troncos.

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Son aquellas que están administradas por los miembros de una familia que a la vez son propietarios.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

El trato informal, confusión de roles y los límites.

4) ¿Qué es lo que más difícil le resulta en su rol Jefe/a?

Que buena pregunta, mmmm, déjame pensar un poquito (risas) creo que lo más difícil hoy en día es mantenerse al tanto con el tema de la tecnología y todo eso, el gran desafío es no quedarse afuera, a mí me gusta estar atento a las nuevas oportunidades, pero al ser de otra era siento que en algunas cosas me voy quedando atrás, porque no las entiendo.

Por ejemplo, mi hijo se está ocupando de lo que es publicidad por redes sociales, para mí no hay como el ofrecer cara a cara viste, pero hay que reconocer que el 50% de las ventas las hacemos gracias a eso y otro tanto se lo lleva el boca en boca.

5) ¿Tiene un equipo de trabajo? ¿Está conforme con su funcionamiento?

Sí, a mi hermano, trabajamos juntos hace muchos años y nos entendemos bastante bien.

Después también tenemos a nuestros hijos que no están afectados 100% al negocio, pero cumplen su función. Y por otro lado, tenemos algunos empleados. En realidad, siempre les digo que nosotros somos todos un equipo y que si nosotros crecemos, ellos también crecen. Es importante que lo tengan en claro para tirar todos para el mismo lado.

6) ¿Existe una persona formalmente designada para tomar decisiones ante su ausencia? En caso afirmativo ¿Por qué la eligió?

Por ahora si no estoy yo está mi hermano y viceversa, siempre tratamos de que, por lo menos uno, quede. Pero cuando nosotros nos vamos a cargo quedan nuestros hijos. Ahora hace poquito pasó que tuvimos que viajar tres semanas y ellos quedaron a la cabeza.

7) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo 'Laissez-faire', liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que lleva a cabo actualmente y por qué?

A ver si estoy entendiendo, tenemos distintos frentes, entre socios, o sea con mi hermano es todo muy democrático, tratamos siempre de llegar a un acuerdo.

Del personal o de nuestros hijos se aceptan sugerencias o se escucha las propuestas y se ve cuán viables son. Creo que dejamos participar bastante.

Y bueno al cliente ni hablar, si no lo escuchas al cliente estás al horno.

Creo que es importante darle participación al resto, porque el que se encasilla para toda la vida en una sola cosa, pierde, no crece.

8) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Trato de buscar puntos en común, de conciliar, sobre todo con mi hermano, casi siempre lo logramos y bueno a veces también ha pasado que no, y cada uno hace lo que le parece.

Al cliente siempre trato de solucionarle el problema y que se vaya conforme porque eso hace que me siga recomiende.

Y con los empleados no suelo tener problemas, apenas entran a trabajar con nosotros yo les deajo en claro cuáles son las reglas del juego y eso me evita problemas.

9) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

Todavía no, nosotros pensamos estar un tiempo más acá, pero ese es un tema. Pero en realidad todo lo que uno hace es para que les quede a los hijos. Lo que nos pasa es que, si bien los chicos nos ayudan, no están afectados 100% al negocio, tienen sus estudios y sus cosas, y no sé si están perfilando para estos lados. Así que ya veremos...

10) ¿Qué factores influirían en la elección de un “nuevo líder” para el cargo que actualmente usted ocupa?

Esa pregunta está mal hecha, te explico por qué, porque las personas no son características ni factores y vos no podés esperar que ellas sean como les decís porque entonces no van a ser transparentes y en la venta eso se nota muchísimo.

I: no no, pero a lo que me refiero es qué características le gustaría que tenga o qué cree necesario para ocupar su lugar, en este caso.

Ahhh, entiendo... Y tiene que conocer el rubro, tiene que tener experiencia y estar capacitado en ventas, ser honesto, responsable, tener contactos.

11) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Para ser un buen líder en general y un poco lo mismo, conocer el rubro, formarse, ser responsable, comprometido, amable y honesto.

12) ¿Estaría dispuesto/a dejar el liderazgo de la empresa en manos de una mujer? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?

Sí, no tendría problema. De hecho, una de las candidatas a quedar acá es mi sobrina y yo mientras que alguien de la familia encantado.

13) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

En otros rubros ni idea, en venta me parece que sí. Creo que es bastante parejo.

Entrevista – L 8

Edad: 56 años Estado civil: Casada en segundas nupcias ¿Tiene hijo/as? Sí, 3

Cargo: Directora Antigüedad en la organización: 8 años

Nivel de estudios alcanzados: universitarios Género: Femenino

1. ¿Nombre de la organización?

Instituto de Nivel Inicial Mince Pewma – Plumita de Colores.

2. ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Sí, claro. Cuando los miembros de la familia acuerdan y comparten intereses, políticas, objetivos y capital para constituir la empresa.

3. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

Las principales dificultades creo que la sucesión, la confusión entre relaciones laborales y personales, el involucramiento de sentimientos y a veces también la falta de formación.

4. ¿Qué es lo que más difícil le resulta en su rol Jefe/a?

Lo que más difícil me resulta es saber llevar a las empleadas, a veces me da la sensación que se relajan y hay que estarles encima. También cuando tenes personas a cargo es mucha responsabilidad y peso que recae en una sola persona y eso es terrible, en la pandemia casi nos fundimos.

5. ¿Tiene un equipo de trabajo? ¿Está conforme con su funcionamiento?

Sí, que me ayuden a llevar adelante la escuela, mis hijas. La verdad que sí, me acompañan muchísimo, hace años que trabajan conmigo y ya conocen cómo me gusta trabajar. Creo que funcionamos bien, por ahí estoy bastante sobrecargada, pero estoy conforme.

6. ¿Existe una persona formalmente designada para tomar decisiones ante su ausencia? En caso afirmativo ¿Por qué la eligió?

Sí. La elegí por su forma de actuar con el personal de la institución, con el manejo hacia los padres, o sea como se conduce hacia los padres, ella ya sabe mis formas de trabajar. Es una sola persona para hablar con los padres y hay otra persona que digamos sería una suplente.

7. Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo 'Laissez-faire', liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que lleva a cabo actualmente y por qué?

Llevo a cabo un liderazgo democrático, yo tengo, o sea, dividido por turnos, turno tarde y turno mañana, y tenemos un grupo en común, y si hay algún problema, alguna duda o algo yo charlo en privado con cada una de ellas y después hago reunión de personal con todas y ahí consensuamos.

Tengo una responsabilidad ante la sociedad educativa, en diferentes formas, porque está la parte humana, la parte pedagógica, está la parte administrativa, que en realidad recae todo sobre mi.

8. Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Y... mediadora, mediadora. O sea, ponemos todas las opiniones en común y bueno, se llega después al punto en donde solas se dan cuenta si está bien o está mal, de tanto expresar las opiniones del resto del grupo, de las otras compañeras, uno más o menos va dando a entender que tal actitud está bien, que tal actitud está mal y vas marcando un poco las políticas con que quieres que trabajen.

Y con los padres problemas graves no hemos tenido, nos ha pasado un poco con los chicos con capacidades diferentes, en ese caso los padres están muy susceptibles entonces suele pasar que a veces hay un doble mensaje de la acompañante terapéutica o la maestra con la familia y de la institución con la familia, entonces pasa que po ahí los padres no tienen límites en sus palabras para con la

institución y hay que hacer alguna reunión un acta de cómo vamos a actuar con el niño.

9. Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

No todavía. En realidad, mi idea era esa, pero las chicas se han perfilado para otro tipo de especialidades.

10. ¿Qué factores influirían en la elección de un “nuevo líder” para el cargo que actualmente usted ocupa?

Y tendría que ser alguna persona que haya trabajado conmigo mucho tiempo, que yo haya podido ver su trayectoria, cómo se desenvuelve con sus compañeros y con las familias, con los niños. O sea sería un abanico de cosas para evaluar, yo tengo por costumbre, evaluar yo algunas cosas y después hago el consenso yo con mi familia, con mi seres queridos, de ciertas decisiones límites o importantes, porque ellos ven cosas que uno no ve, porque yo estoy muy metida en todo esto, ellos tienen una opinión más objetiva.

11. ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Yo considero que debe tener humanidad, valores, sobre todo una consciencia de lo que es la buena familia, la construcción de una buena familia, no estoy hablando solamente por el cargo que ocupo, sino también porque a la hora de que un líder necesite consensuar tiene que saber que la familia está primero. Ser buen ciudadano, de una cierta cordura ante un problema, de tener respeto hacia el otro ocupe el cargo que ocupe. La equidad también es fundamental.

12. ¿Estaría dispuesto/a dejar el liderazgo de la empresa en manos de una mujer? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?

Sí, sí era la idea.

13. De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

Y en algunos casos en esta época se ve un poco más igualitario, no mucho pero sí un poco más, pero de todas formas falta todavía trabajar eso. Porque yo pienso que hay una sociedad muy machista, sobre todo en el entorno de la ciudad puntana, te digo porque yo he vivido en otras provincias y es otra cosa, la ciudad de San Luis es muy conservadora.

Desgrabaciones de entrevistas a Empleadas

Entrevista – A1

Edad: 60 Estado civil: Casada ¿Tiene hijo/as? Sí, 3

Cargo: Socia Antigüedad en la organización: 30 años

Nivel de estudios alcanzados: universitarios

1) ¿Nombre de la organización?

Doblas-Gabutti.

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Sí, se da cuando la participación mayoritaria es de una o más familias que se ocupan también de la gestión y organización del mismo.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

Y por ahí cuesta llegar a acuerdos, porque hay un trato más informal y se mezclan un poco las cosas.

4) ¿La máxima autoridad es quién fundó la empresa? ¿Su sexo es masculino o femenino?

El fundador es varón. Y digamos que sí, somos socios en realidad, está mi marido, mi hermano y ahora está recién iniciado y acompañándonos, mi hijo, que está en plena etapa de capacitación.

5) ¿A quién corresponde tomar decisiones, en caso de ausencia del Jefe? ¿Por qué cree que esa persona fue elegida?

Siempre que algún socio falta, lo deciden los otros, las decisiones siempre las tomamos en equipo.

6) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

En lo personal trato de ser resolutiva, de que siempre haya mucho diálogo, de no dejar que los problemas crezcan, trabajarlo en el momento. Siempre mediando, respetando.

7) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

No no, como te decía lo fundó mi hermano, yo me acople y después mi marido. Pero sí va aquedar para la generación próxima. Y estamos entusiasmados porque los jóvenes tienen otra mirada, otras herramientas, sobre todo en cuando a la tecnología y eso lo veo muy positivo, porque puedes ofrecer otros servicios, mucho más optimizado. Nosotros somos muy de la vieja escuela.

8) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo ‘Laissez-faire’, liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que se lleva a cabo actualmente y por qué?

En el estudio el liderazgo es en equipo y sumamente participativo. Con el caso de mi hijo que recién se está iniciando, en lo personal no creo que uno por antigüedad esté por encima de él, para nada, la experiencia no tiene que ver con pasar por encima a otra persona. Es más, creo que hay animarlo a sumarse porque están motivados, tienen ganas y vienen con todo lo nuevo.

9) ¿Qué factores considera que influyeron o que influirían en la elección de un “nuevo líder”?

10) Bueno básicamente la responsabilidad, eso desde ya. Porque nosotros trabajamos mucho con los vencimientos entonces tenes que ser muy organizado y tenes que llegar o llegar a cumplir con todo, a veces hasta hace falta ponerte en tu casa, porque la tecnología lo permite y bueno la pandemia cambió un poco todo. Y también flexibilidad, porque nuestro trabajo medio que se acumula mucho por épocas y ahí hay que darlo todo.

11) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Un buen líder es una persona que sabe delegar, que tenga buena comunicación con su equipo, que sea claro en las consignas, que sepa escuchar las devoluciones de su equipo. Y que anime al trabajo en equipo.

12) ¿Estaría dispuesto/a a llevar a cabo el liderazgo de la empresa? En caso de repuesta negativa, ¿Por qué no?

Sin ninguna duda (risas). En estos tiempos en los que se les da más lugar a las mujeres, han sabido demostrar que son aptas para estos cargos. Lo vemos en las distintas áreas, así que sí totalmente.

13) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

Creo que se ha avanzado mucho sobre eso, o sea en mi opinión, no creo que en este momento sea una condición excluyente el ser mujer.

Entrevista – A2

Edad: 30 Estado civil: Concubina ¿Tiene hijo/as? Sí, 1

Cargo: Arquitecta en área de obras. Antigüedad en la organización: 2 años

Nivel de estudios alcanzados: Universidad

1) ¿Nombre de la organización?

Horpas.

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Mmm, no sé mucho las características puntuales, pero son empresas que pertenecen a una familia y que son gestionadas alguno de los miembros.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

Creo que cuesta formalizar algunos aspectos, como hay muchos de la familia metidos. Como que se mezcla lo laboral y lo personal.

4) ¿La máxima autoridad es quién fundó la empresa? ¿Su sexo es masculino o femenino?

No, mi papá se fue hace poco. Está mi hermano ahora, es varón.

5) ¿A quién corresponde tomar decisiones, en caso de ausencia del Jefe? ¿Por qué cree que esa persona fue elegida?

Qué pregunta, en realidad no a una sola persona, a varias, o sea a los socios, somos tres, los tres hermanos. Uno de ellos quedó con el cargo de gerente de obras, entonces por ahí él tiene como más injerencia o en realidad él va resolviendo más cosas sobre la marcha, no todo es súper hablado, las cosas de la cotidiana las resuelve él, si hay algo más importante ahí sí lo resolvemos en sociedad.

A mi hermano. Y porque que hace varios años están trabajando juntos, bueno yo también, pero s cargo está él.

6) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Por lo general si surgen conflictos lo que suelo hacer es tratar de ponerlo en común en las reuniones para consensuar, para que estén al tanto de que algo no está bien y que con algo no estoy de acuerdo, digamos.

7) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

Ehhh, sí porque en realidad antes estaba mi papá y ahora estamos nosotros. Es un proceso sin fin consensuado porque mi papá de algún modo sigue estando, en realidad somos más nosotros los que les pedimos que no se vaya que lo que él quiere quedarse (risas).

Él tiene mucha experiencia en todo esto y creo que también por eso está mi hermano un poco tomando las riendas ahí porque él es ingeniero civil y su profesión está directamente ligada a la actividad de la empresa, por eso me parece que él es el indicado. Pero recién estamos empezando, es bastante consensuado el hecho de él esté ahí. Yo ponele, soy arquitecta y la empresa se dedica más a la obra pública, entonces es más difícil aplicar lo mío en la empresa.

8) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo ‘Laissez-faire’, liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que se lleva a cabo actualmente y por qué?

Siempre se busca bastante el consenso, se hacen reuniones y se escucha a la gente, la decisión termina teniendo en cuenta bastantes ópticas o perspectivas. Creo que sería participativo o democrático. Aunque en decisiones grandes, por ahí, el visto

bueno final es de una sola persona, que en este caso sería mi papá que mucho tiempo estuvo a la cabeza. Y bueno las cosas más rutinarias, mi hermano, el gerente, digamos.

9) ¿Qué factores considera que influyeron o que influirían en la elección de un “nuevo líder”?

Y en la empresa tiene que ser alguien que tenga experiencia, que conozca el rubro, que sea de confianza, comprometido y laborador.

10) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Un buen líder creo que debe ser seguro, debe estar formado académicamente, debe ser responsable y comprometido.

11) ¿Estaría dispuesto/a a llevar a cabo el liderazgo de la empresa? En caso de repuesta negativa, ¿Por qué no?

Ay, creo que no, porque realmente pienso en las obligaciones que conlleva cumplir ese rol y no veo que tenga que ver con mi objetivo laboral.

12) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

Clarísimo que no. Desde mi experiencia que fueron unos años y mira que hable con gerentes. No me encontré a ninguna mujer en ese puesto. Sé que hay. Pero claramente no es igualitario y no creo que sea un número significativo. Si debe ser más fácil hoy que hace años atrás. Por eso la lucha continúa (risas).

Entrevista – A3

Edad: 37 Estado civil: Casada ¿Tiene hijo/as? Sí, 1

Cargo: Socia Antigüedad en la organización: 1 año

Nivel de estudios alcanzados: Universitarios

1) ¿Nombre de la organización?

Abundante – Almacén y Comidas.

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Las características puntuales no sé si me van a salir, pero sé porque mis papás fundaron una y yo trabajé muchos años ahí. Los fundadores aportan el capital y eligen cuál va a ser la actividad principal, división de tareas y gestión.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

Sin lugar a duda los sentimientos, las preferencias y falta de objetividad, el machismo, las discusiones e injusticias y la dificultad para poner límites. No quiero entrar en detalles porque voy a derrapar (se ríe).

4) ¿La máxima autoridad es quién fundó la empresa? ¿Su sexo es masculino o femenino?

Sí, mi marido. Masculino.

5) ¿A quién corresponde tomar decisiones, en caso de ausencia del Jefe? ¿Por qué cree que esa persona fue elegida?

A mí. Bueno básicamente porque juntos generamos esta idea, este proyecto de vida que incluye este este... negocio que soñamos juntos y la confianza sobra.

6) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Por lo general trato de mediar, de ser la persona que pone paños fríos a las situaciones, tratar de ponerle entendimiento y amor, algo que a veces cuando hay conflictos eh... cuesta resolver porque por ahí falta entendimiento por alguna de las dos partes, soy la que va por la parte más blanda del conflicto.

7) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

No, todavía no. Es una empresa joven pero no falta tanto para que suceda.

8) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo 'Laissez-faire', liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que se lleva a cabo actualmente y por qué?

Acá todo es súper democrático y charlado. Imaginate que somos esposos, esto es un proyecto en común. Y cada uno se enfoca en lo que mejor hace, mi función dentro de la empresa, del negocio, de esta empresa familiar es la de atención al público, la de compras de productos de almacén y en líneas generales la atención al público y a proveedores, si bien se divide en dos en almacén y en comida, la parte de la comida la maneja mi marido y la parte de la despensa, almacén la tengo a cargo yo.

9) ¿Qué factores considera que influyeron o que influirían en la elección de un "nuevo líder"?

Supongo que buscaría una persona que tenga experiencia de trabajar con gente, alguna persona que te experiencia en atención al público, eh... en comercio sobre todo y eso que sea una persona con una sensibilidad distinta a la de un trabajo

más duro, digo, me parece que buscaría a alguien que tenga experiencia primero y después también que tenga experiencia en este rubro.

10) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Bueno para mí, un buen líder tiene que tener la capacidad de seguir aprendiendo, la capacidad de poder compartir sus conocimientos, trabajando a la par de las personas que está capacitando, emmm y además la capacidad de darle las herramientas para que emocionalmente la persona que está creciendo en un trabajo, pueda sentirse realmente a gusto con lo que está haciendo eh, que sea una persona que pueda tratar como un igual a la otra persona que por menor conocimiento puede estar en desigualdad de condiciones, por alguna cuestión. Pero me parece que un líder, si tuviera que elegir un líder, sería eso, una persona que a pesar de que sea mejor que yo en un montón de cosas pueda y tenga la humildad de poder este... compartirlas y capacitar a la gente de una manera más humilde.

11) ¿Estaría dispuesto/a a llevar a cabo el liderazgo de la empresa? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?

Sí por supuesto, sí.

12) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

Ehh, no. Lamentablemente todavía nos cuesta cambiar algunos pensamientos, pero si me preguntas puntualmente sobre eso creo que definitivamente no es igualitaria la distribución de altos cargos.

Creo que quizás se carga a las mujeres con una etiqueta distinta a los hombres porque las mujeres elegimos ser madres, llevar adelante una familia, tenemos obligaciones distintas, y quizás la mujer en cuanto a, no sé si a la vida útil, pero sí al momento de cumplir las responsabilidades en una empresa o en un trabajo, se piensa que va a faltar más porque tiene hijos o porque se enferma su bebé o porque le pasa

algo en la escuela, yo creo que va más por ese lado, de que la mujer por su condición tiene menos posibilidades porque es menos responsable, básicamente. Eso pienso yo.

Entrevista –A4

Edad: 41 Estado civil: Casada ¿Tiene hijo/as? Sí, 3

Cargo: Socia Antigüedad en la organización: 20 años

Nivel de estudios alcanzados: Universitarios incompletos

1) ¿Nombre de la organización?

Estudio Gómez

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Sí, ¿Cómo funciona una empresa familiar?

Sí. La empresa familiar es aquella en la que la administración y propiedad están a cargo de, por lo menos, una familia.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

El involucramiento de sentimientos y de injusticias familiares, la falta de formalidad en los tratos y la falta de formación de algunos miembros.

4) ¿La máxima autoridad es quién fundó la empresa? ¿Su sexo es masculino o femenino?

La máxima autoridad de hoy en día no es el fundador del estudio. Son los dos hombres.

5) ¿A quién corresponde tomar decisiones, en caso de ausencia del Jefe? ¿Por qué cree que esa persona fue elegida?

A mí, porque siempre trabajamos juntos y por la cantidad de años de experiencia, supongo.

6) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Y suelo ir medio al choque, no soy la típica mediadora (risas) esa no soy yo.

Capaz no soy la mejor para cuando surgen problemas.

7) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

Fue muy simple porque ya estábamos todos trabajando, o sea estaba mi papá trabajando, mi hermano y yo ya trabajamos también, ya estamos los tres juntos, entonces como que se reasignaron por ahí algunas nuevas tareas, pero fue muy simple, bastante ameno, siguió el trabajo bastante normal. Porque antes de que mi papá se fuera, antes de hacer la transición final ya se fue encargando de ciertas cosas que él hacía.

8) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo ‘Laissez-faire’, liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que se lleva a cabo actualmente y por qué?

Lo ideal sería que fuera alguien de la familia, si quedara algunas de las chicas de la familia sí sería como medio instantáneo. Y si no bueno no sé, ahí habría que replantear.

9) ¿Qué factores considera que influyeron o que influirían en la elección de un “nuevo líder”?

Y creo que tendría que ser alguien responsable, porque este trabajo es muy independiente y requiere de la responsabilidad de cada uno, si vos no haces lo que corresponde se arma un desastre. Honestidad también porque por ahí manejas mucho las cuentas, las cosas particulares de los clientes entonces es muy necesario. Y alguien que busque tener buena relación con los clientes.

10) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Responsabilidad, sobre todo; mucho dialogo, un buen trato de trabajo, o sea un buen contacto con la gente, involucrarte, saber que está pasando, porque no te sirve estar sentado en una cumbre si no tenes idea lo que está pasando debajo tuyo. Saber observar y estar atento a lo que pasa a tu alrededor, básicamente.

11) ¿Estaría dispuesto/a a llevar a cabo el liderazgo de la empresa? En caso de repuesta negativa, ¿Por qué no?

Sí, estaría dispuesta. Me gustaría.

12) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

Sí, pienso que sí. A esta altura ya sí.

Entrevista – A5

Edad: 32 Estado civil: Soltera ¿Tiene hijo/as? Sí, 2

Cargo: Administrativa Antigüedad en la organización: 16 años

Nivel de estudios alcanzados: Secundario completo.

1) ¿Nombre de la organización?

Maxi-Muebles

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Sí, la proyección, organización e inversión inicial son de la familia y hay más actores también involucrados, a pesar de que pueda haber luego, gente que no sea de la familia.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

Las relaciones se mezclan entre lo personal y lo laboral y cuesta poner límites y distribuir responsabilidades y funciones. Unos se involucran más que otros.

4) ¿La máxima autoridad es quién fundó la empresa? ¿Su sexo es masculino o femenino?

No, él fundador ya no está. El fundador es hombre, y actualmente hay una mujer.

5) ¿A quién corresponde tomar decisiones, en caso de ausencia del Jefe?
¿Por qué cree que esa persona fue elegida?

A mí. Creo que por la confianza, hace muchos años trabajo con ellos y básicamente ellos me han formado, aprendí muchísimo del fundador y cuando él se fue, quedé cumpliendo las funciones que antes cumplía él. Con Susi tenemos el mismo pensamiento, tiramos para el mismo lado.

6) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Trato de mantener la calma y en el caso de los clientes, trato de ponerme de su lado y de darle una solución, sin llegar a la pelea. Y los empleados lo mismo. Y entre socios siempre tratamos de consensuar, ante todo el consenso.

7) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

Sí. Y... antes manejaba todo Alejandro y él estuvo mucho tiempo, pero me fue cediendo, me fue cediendo las responsabilidades digamos, me fue delegando durante un par de años, no es que fue de un día para otro, mientras estaba seguía siendo el que manejaba todo pero gran parte me lo pasaba a mí y al mismo tiempo fue enseñándome cómo hacerlo.

8) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo 'Laissez-faire', liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que se lleva a cabo actualmente y por qué?

Creo que sería el democrático, porque la mayoría de las cosas se hablan entre los tres, las decidimos los tres. Siempre es todo muy consensuado, tanto con clientes, como con los proveedores y con los chicos (empleados) que también son familia, digamos.

9) ¿Qué factores considera que influyeron o que influirían en la elección de un “nuevo líder”?

Y para que quede a cargo el carácter, fundamentalmente eso. Lo demás lo vas aprendiendo, pero el carácter para vos aprender a decir que no y para aprender a cuidar lo tuyo.

10) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Y... yo creo que... no sé cómo explicártelo, tendría que... saber ponerse en el lugar de todos, digamos, ser empático, tener empatía, no creerse superior a los demás, así creo que podés trabajar más organizadamente si vos te pones en el lugar de los demás cuando te reclaman cosas o cuando hay algún problema en particular. Y a su vez tener el carácter, como decía recién para poner límites.

11) ¿Estaría dispuesto/a a llevar a cabo el liderazgo de la empresa? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?

Sí, claro. Si siendo mujer no se lo dejara a una mujer...

12) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

Y hoy en día creo que sí, que un poco más, no sé si está igualitario, pero creo que hay más cargos femeninos que hace unos años atrás. Antes el machismo no permitía que así fuera, hoy en día la mujer levanta un poco más la voz y tiene un poco

más de... se respetan más los derechos, a medida que van pasando los años se van respetando más los derechos de las mujeres.

Entrevista - A6

Edad: 29 Estado civil: Soltera ¿Tiene hijo/as? No

Cargo: Coordinadora pedagógica Antigüedad en la organización: 3 años

Nivel de estudios alcanzados: Universitario

1) ¿Nombre de la organización?

Instituto Suyai

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Las características así de libro no. Pero creo que sería que la organización interna, gestión y propiedad pertenece a la familia. Mucho más que eso no me sale decirte.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

Creo que una de las principales dificultades es que con la familia hay otro tipo de vínculo que con un empleado común.

Entonces a veces cuesta más ponerse de acuerdo en la toma de decisiones.

Otra dificultad es que por ahí en la familia hay algunos integrantes que no son tan capaces para gestionar una empresa y como son parte de, tienen que estar cumpliendo algún rol o se los intenta incluir, por el solo hecho de ser familia y se arman algunos líos. De hecho, a nosotros nos pasó con una prima y a veces se pone realmente difícil.

4) ¿La máxima autoridad es quién fundó la empresa? ¿Su sexo es masculino o femenino?

Sí, la directora es la fundadora de la escuela. Sexo femenino.

5) ¿A quién corresponde tomar decisiones, en caso de ausencia del Jefe? ¿Por qué cree que esa persona fue elegida?

En el nivel inicial me corresponde a mí. En realidad, en principio porque por jerarquía soy la segunda después de la Directora. Desde que entré se me capacitó y de algún modo se me fue preparando para poder responder ante las demandas de los distintos actores de la comunidad escolar. Yo creo que te van probando, midiendo en el compromiso, en la responsabilidad y en las formas de trabajar y si respondes te van delegando cada vez más cosas. Además, y sin minimizarlo de que obviamente tuve la oportunidad de entrar a ese cargo porque tengo una formación o título que me habilita a hacerlo.

6) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Ante una situación de conflicto trato de resolverlo yo, primeramente, si tengo las herramientas, si me siento segura y si hay algo que no sepa porque por ahí no tengo tantos años de experiencia, consulto con la Directora, sobre todo cuando son cosas más complejas, algo judicial, por ejemplo, pero la mayoría de las veces puedo solucionarlo, sobre todo cuando son problemas rutinarios.

O sea, sería principalmente ante una situación de conflicto tiendo a ser resolutiva y a mediar, que en muchos casos es necesario.

¿La Dirección le confirió formalmente la autoridad para la toma de decisiones entonces?

De algún modo sí, pero de otro modo fue una autoridad que se fue construyendo también. Ella fue enseñándome cómo reaccionar, a conservar la calma, un poco las estrategias que hay que usar, las formas de solucionar problemas según un poco la cultura o las formas de la escuela y después, de a poco, me fue soltando.

7) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

No, por lo menos no de manera permanente. La Directora tuvo una licencia este año, creo que por primera vez en su vida prácticamente. En realidad, lo que está pasando ahora es que la Directora está pronta a jubilarse, entonces me están formando a mí, en mi nivel para que pueda quedar yo cumpliendo ese cargo, ese rol en realidad. No es que se va a desafectar completamente de la escuela, sino que va a seguir estando, pero no de la misma forma que estuvo estos 29 años que funcionó la escuela. Ya este año ha ido menos, siempre iba de 8 a 13 y ahora capaz que cae 9.30 10 depende el día, pero se va tomando más libertades porque también siente confianza en el equipo que están formando y dejando.

8) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo ‘Laissez-faire’, liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que se lleva a cabo actualmente y por qué?

Emmm, yo creo que como hablábamos recién de la autoridad, el liderazgo es lo mismo, es algo que no se impuso y que se fue construyendo, se trabajó muchísimo desde que yo entré, en ese momento sí era un poquito más impuesto y poco a poco fuimos, y me incluyo porque yo también me vi involucrada en ese proceso, fuimos construyendo el liderazgo que queríamos porque la dire no está sola, hay todo un equipo de pedagogas y psicólogas y bueno estoy yo también, que trabaja con la

directora y se consulta todo, no es que la Directora toma una decisión general sin consultarla, todas las decisiones son consultadas en el equipo directivo y eso me parece importantísimo porque habla de que también la dire es una buena líder. Ojo ella también ha tenido que saber relajarse un poco porque en mis primeros años acá le costaba muchísimo y eran decisiones más unánimes o apenas consultaba. Y ahora, a través de un proceso que se hizo en la escuela de escuchar al personal y saber que quería y cómo se sentía hubo un cambio en la dirección y se empezó a trabajar mucho más en equipo, que yo creo que eso también es parte del liderazgo. O sea que sería un tipo de muy liderazgo participativo en la escuela, pero dentro del equipo directivo, a ver obviamente se escucha un montón a todo el personal, pero las decisiones las tomamos en el Equipo Directivo. Y ese liderazgo, como te dije recién se construye todos los días, eso favorece también un buen clima de trabajo.

9) ¿Qué factores considera que influyeron o que influirían en la elección de un “nuevo líder”?

Emmm, yo creo que en la elección de un nuevo líder lo que tendría que tener en cuenta la Directora y lo que ha tenido en cuenta es la confianza en quién está dejando y en quién está formando, creo que eso es lo principal. Y después también entran en juego un montón de cosas, que sepa resolver problemas sin desesperarse, que entienda el día a día y la rutina de la escuela que es muy compleja, quizás tenes una mañana planificada y te salta algo y bueno tenes que dejar entonces también tenes que ser muy tolerante con eso, no tener una estructura muy fija en la personalidad, esto que sea una persona muy flexible, muy confiable, que sea eficiente es algo esencial me parece para un líder y también por lo menos en la escuela que sea mediador porque es mucho el trabajo con los papás o sea con las familias, con los docentes y con los alumnos, en mi nivel no se da tanto como en secundaria sobre todo con los adolescentes y sus familias y entre docentes, a veces también, entonces es algo complejo, por decirlo en criollo hay que saber poner paños fríos cuando alguien está muy enojado o cuando hay un conflicto que es grave tener la tranquilidad de resolverlo sin desesperarse. También es re importante que el líder sea empático, que

escuche al resto de las personas, que sea diplomático también y sepa negociar para favorecer el clima institucional.

10) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Bueno, está muy relacionado a lo que dije recién me parece que un buen líder tiene que ser eficiente, que siempre debe tener en cuenta las necesidades y emociones de quiénes lidera, por decirlo así, para crear un buen clima de trabajo y así también lograr que la gente responda mejor frente al trabajo, fomentando el trabajo en equipo, o una comunicación fluida, direccionalidades claras, a mí no me gusta ser autoritaria, pero en ciertos casos hay que bajar líneas claras. Y otra cosa ser una persona confiable, buena y ser flexible, no sé en otros ámbitos, pero en la escuela es re importante, eso es algo que a mí me costó, entender que los tiempos tuyos no son los de la escuela, entonces bueno amoldarse a eso y no frustrarse.

11) ¿Estaría dispuesto/a a llevar a cabo el liderazgo de la empresa? En caso de respuesta negativa, ¿Por qué no?

Sí, emmm, sí... estaría dispuesta, yo creo que de cierta manera en el nivel inicial yo ya lo estoy haciendo, si bien no tengo el cargo de Directora y me siento un poco incomoda cuando me dicen “Directora”, es algo que vengo haciendo, todas las tareas para las que se me formó, es algo en lo que me siento segura, y sí estaría dispuesta pero siempre teniendo un líder mayor digamos, o sea en este caso aunque la Directora se jubile se le puedan consultar ciertas cositas porque bueno, yo soy joven, tengo 29 años, no tengo tantos años de experiencia, ni de trabajo, entonces sí estaría dispuesta pero siempre teniendo alguien de referente, obvio no con la misma cercanía de ahora. También en este cargo creo que estaría buena la formación externa, como una diplomatura o una maestría es como también muy importante porque yo soy psicopedagoga, no me formé directamente para esto, entonces creo que es necesario un refuerzo que me dé más herramientas.

12) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

No (risas). Justo yo trabajo en un ámbito escolar que en la escuela hay predominancia de mujeres, eso es así históricamente, pero creo que en otros ámbitos laborales hay muchísima desigualdad de género, que para los cargos gerenciales se confía mucho más en los hombres, creo que influyen un montón de cosas pero bueno siento que de a poco las mujeres vamos ganando protagonismo y se va confiando más en nosotras para este tipo de cargos, también hay leyes que lo regulan, hay un montón de cosas nuevas por las que se está trabajando y luchando pero creo que esa es una deuda grandísima que tenemos como sociedad. Hay mujeres súper capaces, súper formadas y que no llegan, no es que no aspiran, no llegan a cargos gerenciales por el sólo hecho de ser mujeres y también cobran menos entonces yo creo que tiene que ver también un poco con los derechos que tiene las mujeres por ejemplo cuando son madres. Yo creo que los empresarios a la hora de elegir tienen muy en cuenta estas cosas, las licencias, si tienen que faltar por el hijo, creo que son cosas que deberían estar más reguladas para ayudar a que mujeres capaces puedan llegar a estos puestos, porque me parece que la mujer, no sé no lo he estudiado es algo que estoy diciendo porque es un pensamiento formado mío, hay mujeres que son muy buenas para el liderazgo y que tienen por ahí aptitudes y desde lo emocional, cosas que por ahí los hombres no tienen tanto y que están re buenas que se empiecen a trabajar más en los ámbitos laborales. Y bueno que se tome a la mujer como un sujeto capaz de liderar, de tomar decisiones acertadas, de ser empáticas, de promover el trabajo en equipo, yo creo que la mujer tiene un montón de condiciones para aspirar al liderazgo, pero por una cuestión de machismo hay muchísima gente que no llega, en el ámbito empresarial político y bueno muchísimos otros ámbitos y me parece una injusticia tremenda.

Entrevista – A7

Edad: 26 años Estado civil: Soltera ¿Tiene hijo/as? No

Cargo: Secretaria Antigüedad en la organización: 8 años

Nivel de estudios alcanzados: Terciarios y de pre-grado.

1) ¿Nombre de la organización?

Instituto Mince Pewma.

2) ¿Conoce las características de las empresas familiares? ¿Podría nombrar algunas?

Las sé diferenciar de las otras, pero así como sus características no. Supongo que sería que quién la maneja son familia y quién la proyectó también.

3) ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que se presentan en las empresas familiares?

Creo que en nuestro caso sería la falta de formación para la educación, puntualmente.

4) ¿La máxima autoridad es quién fundó la empresa? ¿Su sexo es masculino o femenino?

Sí, es mi mamá. Es mujer.

5) ¿A quién corresponde tomar decisiones, en caso de ausencia del Jefe? ¿Por qué cree que esa persona fue elegida?

A mí o a mi hermana. Fuimos elegidas por ser las más confidentes, por una cuestión de confianza, porque somos las hijas, digamos. Y si no estamos nosotras alguna de las chicas con más antigüedad, las que saben bien cómo funciona todo. Pero de la parte administrativa sí o sí nos ocupamos nosotras tres.

6) Ante una situación de conflicto con alguno de los diferentes actores de la organización, ¿Qué rol suele tomar?

Ante un conflicto, si no está la directora siempre estoy yo y trato de que las cosas sean un poco más tranqui, o sea si alguien viene enojado trato de que se tranquilicen, nunca voy al choque, trato de que se quede conforme digamos. Y con

las empleadas no suele haber tantos problemas, cada una se enfoca en su trabajo, por ahí sí cuando hay trabajos grupales hay algunas diferencias, pero se hablan.

7) Desde que trabaja aquí, ¿Ha ocurrido algún traspaso generacional en el liderazgo? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo describiría ese proceso?

Todavía no.

8) Partiendo de la base de que hay distintas formas de liderar o llevar adelante una empresa, existiendo el liderazgo autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, liderazgo ‘Laissez-faire’, liderazgo orientado a las personas u orientado a la tarea, ¿qué tipo de liderazgo considera que se lleva a cabo actualmente y por qué?

Es bastante democrática. Escucha y se hace escuchar. A mí me gusta como maneja todo porque por ahí hay cosas que las maestras no se dan cuenta y mi mamá como que sutilmente hace que se den cuenta, sin confrontar. Es muy permisiva, les da días a veces o esas cosas, me gusta bastante cómo se maneja.

9) ¿Qué factores considera que influyeron o que influirían en la elección de un “nuevo líder”?

Principalmente creo que la confianza, es lo que va a buscar. Si ella siente que esa persona no es de confianza no la va a poner para que la reemplace. La responsabilidad con todo lo que conlleva llevar una Institución. Creo que también por eso confía mucho en nosotros, porque lo que pase primero lo va a saber ella y ella va a saber cómo manejar la situación, por ahí no sé si dejaría a otra persona, ya que pasa a veces, ella ha tenido que hacer un viaje o algo así y he tenido que quedar yo. Y yo a veces estoy por decidir algo y le termino consultando, trato siempre de no pasar por encima de ella, sino que consultar y todo eso. O sea, hasta ahora no sé a quién ella pondría si se tuviera que ausentar, creo que a mí. Lo que pasa es que a ella le encanta trabajar.

Y si no tuviera la posibilidad de consultar, creo que lo más importante sería ser segura en mis decisiones, tratando de seguir el criterio y las formas con las que ella se maneja.

10) ¿Qué características considera que debe reunir un “buen líder”?

Ser segura para tomar decisiones, la responsabilidad y el compromiso es fundamental, el carácter sobre todo para trabajar con los empleados. También ser comprensivo y paciente.

A nosotros nos pasa que con los padres vivís un montón de cosas nuevas y distintas, y tenes que tratar de que la persona se sienta segura hablando con vos, contándote y todo eso. Nosotros acá tenemos este espacio que es como el confesionario, porque acá somos maestras, psicólogas, un poco de todo (risas). Vos tenes que hacerles saber que pueden confiar en uno y más que todo porque te confían su hijo.

11) ¿Estaría dispuesto/a a llevar a cabo el liderazgo de la empresa? En caso de repuesta negativa, ¿Por qué no?

Sí, estaría dispuesta. Yo ya he trabajado varios años al lado de mi mamá y es como que más o menos sé cómo van las cosas, yo por ahí soy media colgada igual pero porque sé que está ella, pero cuando sé que ella no está sí me pongo las pilas.

12) De acuerdo a lo conversado y a su experiencia ¿piensa que en el mercado laboral, los cargos gerenciales están distribuidos de manera igualitaria entre el género masculino y femenino?

Sí sí sí, yo creo que sí. Por lo menos de acuerdo a mi experiencia sí.

Tablas

Tabla 1 : Primer subgrupo de participantes. San Luis, noviembre de 2021

Lider actual	Muestra
Mujeres	5
Hombres	3

Fuente de elaboración propia

n=8

Tabla 2: Segundo subgrupo de participantes. San Luis, noviembre de 2021

Empleadas	Muestra
Mujeres	7

Fuente de elaboración propia

n=7

Tabla 3: Total de participantes en el estudio. San Luis, noviembre de 2021

Participantes	Cantidad de empresas
Líderes	8
Empleadas	7

Fuente de elaboración propia

n=15