



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas y  
Contador Público**

***Liderazgo femenino en pequeñas y medianas  
empresas***

Autor: Fausto Hernández

Legajo: 27.099

Mentor: Lic. Florencia Verardo

Victoria, Julio de 2020

## **Abstract**

Actualmente, el mundo en general y, la sociedad argentina en particular, está atravesando por una reconfiguración del rol de la mujer. Las mujeres representan casi de la mitad de la población en las bases de las organizaciones pero, a medida que se escala en la pirámide, esa representatividad disminuye notablemente. Esta situación es, aún más notoria en las pequeñas y medianas organizaciones de la Argentina, donde las mujeres en cargos directivos no alcanzan el 10%. A su vez, las investigaciones sobre el tema son realmente escasas y, debido a esto, es que se decidió investigarlo. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que desarrollan las mujeres en cargos de alta gestión en Pequeñas o Medianas empresas?

En este contexto, la presente investigación busca realizar un estudio descriptivo en base a lo que se observa en organizaciones que tienen presencia femenina en altos cargos de gestión. El objetivo que se persigue es describir los estilos de liderazgo adoptados por mujeres que alcanzan estos puestos en pequeñas y medianas empresas focalizadas en la producción de bienes en Argentina mediante entrevistas a mujeres que ocupan cargos de alta gestión en empresas Pyme, se describieron los estilos desarrollados y se obtuvo una gran cantidad de información respecto al desempeño de la organización. Junto a ello, se analizaron dichas entrevistas con literatura desarrollada sobre liderazgo organizacional.

Este trabajo intenta realizar un aporte a las teorías de liderazgo organizacional y abrir un nuevo campo de investigación, en relación al estilo de liderazgo que desarrollan las mujeres dependiendo el rol que ocupan. Además de esto, busca tener en cuenta los parámetros organizacionales, contextuales y personales que influyen sobre el liderazgo. El objetivo de este trabajo es analizar los estilos de liderazgo desarrollados por las mujeres y cuál es el impacto que estos estilos producen dentro de la organización en su conjunto.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
Planteamiento del Problema .....	4
Preguntas de Investigación .....	10
Pregunta central.....	10
Sub preguntas.....	10
Formulación de objetivos .....	10
Objetivo general:.....	10
Objetivos específicos: .....	10
Justificación de las razones del estudio .....	11
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>13</b>
Liderazgo .....	13
<b>Estrategia Metodológica</b> .....	<b>18</b>
<b>Contexto Pyme</b> .....	<b>20</b>
<b>Análisis Entrevistas</b> .....	<b>23</b>
Introducción .....	24
Entrevistas .....	25
María Victoria Estevéz – Molinos Victoria.....	25
Alicia Romero de Colusi – Laboratorios Bedson.....	31
Analía Magdalena – Grupo Piero .....	36
Ana Vizioli – Sano y Bueno Catering.....	41
<b>Conclusiones</b> .....	<b>46</b>
<b>Posibles líneas de investigación futuras</b> .....	<b>55</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>58</b>
<b>Modelo de entrevista</b> .....	<b>71</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>62</b>

# Introducción

## Planteamiento del Problema

En los últimos tiempos, la sociedad argentina ha estado sumergida en un importante movimiento de reivindicación de los derechos de la mujer, desde el cual se están reestructurando las configuraciones sociales del rol del hombre y la mujer en cada uno de los ámbitos en los que se desarrollan. Es por ello que, en este trabajo de graduación, se analizará el liderazgo de las mujeres dentro de pequeñas y medianas empresas argentinas.

En primer lugar, es de gran importancia contextualizar el ámbito donde será estudiado el liderazgo femenino. Las Pymes, según Cohen Arazi (2013), representan el 99% de las empresas en la Argentina, el 66% del empleo y producen el 50% del Producto Bruto Interno. Actualmente, no hay un gran desarrollo de la cuestión en lo que respecta a pequeñas y medianas empresas, por lo que el trabajo se centrará en empresas con más de 100 empleados y hasta 400.

Junto a ello, cabe destacar las diferencias existentes entre una empresa grande y una Pyme. En primer lugar, se destaca una mayor necesidad de adaptación debido a la afectación producida por los vaivenes económicos, la menor especialización en las actividades, dado que muchas veces hay empleados que deben hacer diversas tareas, y la necesidad de obtener resultados a corto plazo. Es un ambiente más cambiante, donde la comunicación informal es predominante. Suele haber una presencia fuerte de los dueños y son los que ejercen el liderazgo tomando las decisiones estratégicas que son las que llevará adelante la compañía.

Por otro lado, si bien es cierto que las mujeres tienen cada vez más una mayor participación dentro de ámbitos tradicionalmente ocupados por hombres, tales como el manejo, toma de decisiones y liderazgo de organizaciones, continúa habiendo una gran brecha entre unos y otros en lo que compete al acceso de puestos decisorios. Tal como muestra la encuesta de empresas del Banco Mundial

elaborada en 2017, hay un 60,1% de pequeñas y medianas empresas con participación femenina en la propiedad mientras que hay solamente un 7,1% de empresas con participación femenina en la dirección de estas empresas. Es por eso que, tal como se observa en Caro Sachetti, Karczmarczyk y Florito (2018), a pesar de una masiva inserción de las mujeres en el mundo laboral, las mujeres exhiben aun fuertes limitaciones en su desarrollo profesional, en tanto acceden a puestos de menor jerarquía. Esto se puede ver reflejado en el informe elaborado por la consultora Grant Thornton (2019) en el que muestra que, a pesar de un crecimiento de 5% en el último año, solamente el 29% de los puestos de senior management son ocupados por mujeres. Respecto a Latino América, el dato es más alarmante dado que, en esta región, solamente el 25% de las mujeres ocupan un rol senior. Debido a esto, en el presente trabajo se buscó analizar las estrategias que desarrollan las mujeres que llegan a esos puestos y cómo alcanzan y mantienen los lugares de liderazgo. Además, es importante mencionar que no hay gran cantidad de investigaciones referidas al tema en cuestión, por lo que resulta aún más desafiante su investigación.

En lo que respecta a liderazgo organizacional, cabe destacar que hay una vasta literatura al respecto. Tal como se observa en el texto de Emmerik, Wendt y Euwema (2010), House define el liderazgo como *“la habilidad que tiene un individuo para influenciar, motivar y hacer que otras personas contribuyan al éxito de las organizaciones en las que ellos mismos son miembros”* (Emmerik et al., 2012: 897). Dado que hay diversas formas de ejercer el liderazgo, Bass (1985) plantea que hay líderes transformacionales que logran transformar a sus seguidores y, a su vez, están plenamente conscientes de la importancia del lugar que ocupan en la organización. Por otro lado, están los líderes transaccionales que se basan en un intercambio de beneficio para la organización y recompensa para el seguidor con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

Dentro del concepto de liderazgo, Goleman (2000) describe seis estilos básicos de liderazgo que son el coercitivo, el autoritario, el afiliativo, el democrático, el marcapasos y, por último, el coaching. El autor nos dice:

*“la investigación indica que los líderes con mejores resultados no se basan solamente en un estilo de liderazgo; usan varios de ellos, incluso en la misma semana – de manera parecida y en diversas medidas – dependiendo de la situación que deban afrontar” (Goleman, 2000: 2)*

Tal como se puede apreciar, Goleman hace hincapié en el desarrollo de varios estilos de liderazgo para poder afrontar las diversas situaciones que se presentan cotidianamente. Esto hace que se logre una mayor motivación en los empleados y una mejor performance del negocio porque los líderes tienen la flexibilidad de adaptarse a los requerimientos del negocio en cada situación.

En lo que respecta al liderazgo femenino, Rosener (1990) elaboró un estudio en el que las mujeres se ven asociadas a características similares a las de un liderazgo transformacional mientras que los hombres a las de un liderazgo transaccional. Junto a ello, es interesante mencionar la conclusión a la que han llegado Bass & Avolio (1994), donde dicen que hombres y mujeres desarrollan diferentes estilos de liderazgo debido a los estereotipos que los subordinados asumen hacia la mujer en posición de liderazgo, tal como que las mujeres tienen menores capacidades gerenciales que un hombre.

Continuando lo mencionado anteriormente, en el texto desarrollado por Solarte et al. (2017), se pueden observar varios estudios relacionados con el tópico. En primer lugar, Eagly & Johnson (1990) elaboraron un estudio donde comprobaron que la mujer tiende a adoptar un estilo más participativo o democrático y menos autocrático o directo que el hombre. Junto a ello, el estudio de Eagly et al. (2003) llegó a la conclusión que las mujeres líderes usan un estilo más transformador y prestan mucha atención al comportamiento de los miembros, mientras que los hombres focalizan su atención en el error de los empleados en base a las indicaciones otorgadas. Por otro lado, tal como muestran Emmerik, Wendt y Euwema (2010) en su estudio, Gardiner & Tiggemann (1999) arribaron a la conclusión que en las industrias donde predominan las mujeres, las líderes tienden a ahondar en las relaciones humanas dentro del grupo con el fin de fomentar las relaciones. Al mismo tiempo, en las industrias donde predominan los

hombres, dicen que ellas no adoptan la misma actitud con el fin de que no se perciban las diferencias y el fuerte estereotipo reinante.

Además de esto, la poca representatividad femenina en las cúpulas organizacionales en general y, en particular, en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, profundizado en Latinoamérica hace que este sea un tópico de gran interés. Junto a ello, es destacable la inequidad en la representatividad femenina en los altos cargos organizacionales, mientras que, en las bases organizacionales, la representatividad es mucho más equitativa. A su vez, no hay que dejar de mencionar las diferencias salariales que perciben las mujeres en relación a los hombres, en posiciones laborales de igual jerarquía.

En lo concerniente al estudio del liderazgo femenino en Pyme, cabe mencionar que no hay una gran literatura desarrollada. De todas maneras, Moreno Calvo (2015), utilizando el caso de Accenture, remarca a las organizaciones como un escenario para el desarrollo del proyecto profesional y de vida de la mujer. Farfán (2013) elaboró un estudio respecto a la inserción de la mujer en los ámbitos de gobierno empresarial y sus respectivas implicancias en las organizaciones. A su vez, Pascual Garcia (2012) elaboró un estudio descriptivo sobre la sucesión femenina en el ámbito de empresas familiares. Soto & Pineda (2015) muestra la investigación realizada en Colombia con el fin de identificar los distintos comportamientos y conductas que desempeñan las mujeres dentro de su empresa familiar. Ortiz García & Olaz Capitán (2014) muestran el rol de la mujer dentro de las empresas familiares en España. Por último, Echaniz Barrondo (2001) marca la situación femenina dentro de la empresa y el camino hacia el liderazgo femenino, utilizando el caso de una empresa multinacional. Como es posible observar, este trabajo está basado en literatura Iberoamericana con especial foco en Argentina porque, como tal se pudo leer en la presente introducción, hay una diferencia claramente marcada en la participación femenina dentro de las organizaciones, especialmente Pymes. Esto hace que sea de especial interés conocer lo que sucede en este contexto.

Para finalizar, es importante destacar la experiencia contada por Andrea Grobocopatel, presidenta de la fundación FLOR y ex directora de una Pyme agroindustrial, donde dice que las mujeres tienen un estilo de liderazgo donde buscan el consenso, tratando de contentar a todos y que todos estén satisfechos con la decisión tomada, buscando una mayor participación.

En conclusión, se podría decir que el estilo de liderazgo que desarrollan las mujeres pareciera estar más focalizado en la participación de una gran cantidad de miembros en el proceso de toma de decisiones con el fin de arribar a decisiones consensuadas y, a su vez, pareciera que es un liderazgo que se preocupa más por las personas que forman parte del equipo. Estas características pueden beneficiar a las Pymes en el hecho que los empleados se sientan parte fundamental del desarrollo de estas empresas, fomentando una cultura con gran identidad por la organización y en la cual todos desarrollen sus tareas con gran responsabilidad dado que, de ello, depende tanto el futuro de la organización como el de los miembros del equipo.

Tal como se puede observar en lo mencionado anteriormente, esto es un problema para las pequeñas y medianas empresas porque se pierde una gran diversidad de opiniones, puntos de vista y formas de llevar a cabo las tareas, ya que en general no hay un desarrollo consensual en la toma de decisiones. Como se puede observar en la literatura, el estilo desarrollado por las mujeres líderes puede tomar más tiempo pero abarca una mayor cantidad de variables, haciendo que las decisiones puedan abarcar períodos más amplios.

Por lo tanto, este trabajo tendrá como propósito describir el desarrollo del liderazgo de las mujeres en pequeñas y medianas empresas. Se busca analizar cuáles son las características de este liderazgo y de qué manera impacta en las organizaciones en las que se desarrollan. Cuando las mujeres logran desarrollar su estilo propio sin ningún condicionamiento, tienden a adoptar estilos que ponen el foco en el desarrollo humano de los colaboradores de las organizaciones, tratando de fomentar el sentido de pertenencia con el fin de lograr los objetivos, tal como se puede observar en el desarrollo del presente trabajo. Esta investigación



obtiene gran relevancia, debido, principalmente, a dos situaciones. En primer lugar, la escasez de investigaciones al respecto, haciendo que sea un campo por explorar en su totalidad y, en segundo lugar, por la poca cantidad de mujeres que llegan a puestos jerárquicos dentro de organizaciones Pymes. Como se observa, las mujeres líderes tienden a elevar la moral de la organización en su conjunto.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Preguntas de Investigación**

### **Pregunta central**

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que desarrollan las mujeres en cargos de alta gestión en Pequeñas o Medianas empresas?

### **Sub preguntas**

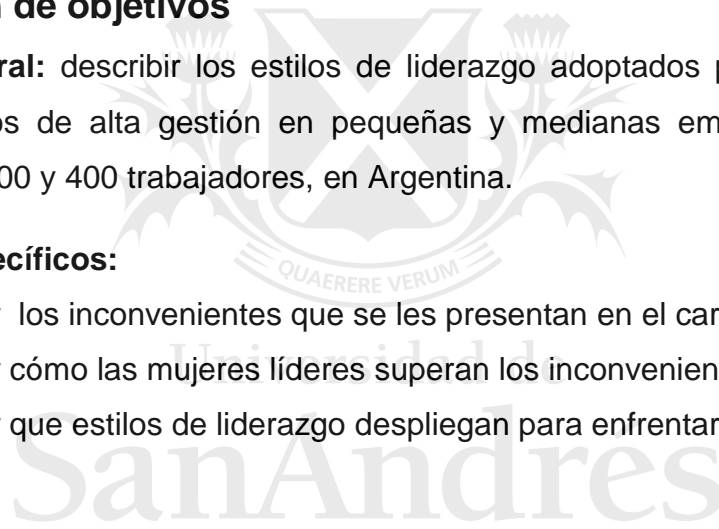
- ¿Cómo hacen para desarrollar el liderazgo dentro de las organizaciones?
- ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que se les presentan a las mujeres cuando desarrollan el liderazgo?
- ¿Cómo hacen para superar los inconvenientes?

### **Formulación de objetivos**

**Objetivo general:** describir los estilos de liderazgo adoptados por mujeres que alcanzan cargos de alta gestión en pequeñas y medianas empresas con una plantilla entre 100 y 400 trabajadores, en Argentina.

### **Objetivos específicos:**

- Describir los inconvenientes que se les presentan en el cargo.
- Describir cómo las mujeres líderes superan los inconvenientes presentados.
- Describir que estilos de liderazgo despliegan para enfrentar inconvenientes.



## Justificación de las razones del estudio

Actualmente, vivimos en una sociedad donde se está reconfigurando el rol y el papel que tienen las mujeres dentro de ella. A raíz de ello, ha desencadenado el interrogante de cuáles son las razones por las cuales las mujeres no alcanzan, en la misma proporción que los hombres, altos cargos de gestión en las organizaciones, tal como se puede observar en las encuestas realizadas por el Banco Mundial (2018) donde marca que hay menos de un 10% de mujeres ejecutando cargos directivos en organizaciones Pyme en Argentina. Al mismo tiempo, tal como se puede observar en los análisis basados en el Informe de Mercer (2016), las empresas poseen una representación casi proporcional entre hombres y mujeres en lo que respecta a la base de la pirámide organizacional pero, a medida que uno escala en la pirámide, la representación femenina se va achicando hasta llegar a un nivel del 20% de mujeres que ocupan cargos ejecutivos. Cabe remarcar que Latino América es una de las regiones más atrasadas al respecto y posee un gran desafío por delante.

En consecuencia, resulta interesante analizar los estilos de liderazgo que desarrollan las mujeres en un contexto tan particular como lo es el *contexto pyme*, donde enfrentan una gran cantidad de retos diariamente. Aparte de ello y considerando que no hay una gran cantidad de información relevada en lo que corresponde al liderazgo femenino dentro de Pymes, resulta desafiante poder aportar evidencia de lo que sucede en algunas empresas.

Consecuentemente con los datos recolectados, las diferencia de género resulta una temática de alto interés por abordar, tanto es así que se considera que deberían tomarse políticas al respecto dado que es un tema fundamental para el desarrollo de nuestra sociedad, por lo que surgió el interés de poder investigarlo en el presente trabajo de graduación. Junto a ello, se considera desafiante estudiarlo en un ámbito distinto, dónde las relaciones son más informales, los contextos son cambiantes y no hay un marco institucional donde se desarrollen políticas de género, sino que las mujeres deben liderar en un marco menos institucionalizado.

En conclusión, se ha decidido por abordar la temática de liderazgo femenino dentro del contexto de pequeñas y medianas empresas dado que esta intersección no ha sido ampliamente abordada. Es por eso que, durante este trabajo de investigación, habrá un gran interés en saber cuáles son los inconvenientes que se les presenta a las mujeres en cargos de alta gestión en el día a día y cómo hacen para superarlos. Para ello, se intentará describir qué sienten al estar a cargo, cómo evalúan sus estilos de conducción, investigar si perciben hostilidad en el ambiente que se desenvuelven y, si alguna vez se han sentido discriminadas, tanto por empleados, amigos o familiares, ya sean hombres o mujeres.



## Marco Teórico

Como se puede observar en diversos estudios sobre el liderazgo organizacional (Emmerik, Wendt & Euwema, 2010; Méndez, 2013; Murati Ruiz & Pozo Rodríguez, 2013), los estudios de liderazgo fueron evolucionando desde concepciones en las que se valoraba, principalmente, los rasgos del líder basado en características personales hacia liderazgos más humanistas, pasando por teorías de liderazgo situacionales, conductuales o transformacionales, entre las más relevantes.

Para el presente trabajo se utilizarán teorías con un gran foco en las situaciones particulares que deben afrontar cada uno de los líderes (Goleman, 2000), dado que en el contexto Pyme las situaciones son altamente cambiantes, por lo que el líder debe adaptarse de manera constante, lo que hace que tome una gran relevancia el desarrollo de las habilidades de liderazgo ante cada situación en particular. Junto a ello, la definición de liderazgo adoptada en el siguiente trabajo (House en Emmerik et al., 2012:897) hace particular hincapié en la capacidad de influencia que tienen los líderes hacia los integrantes de la organización haciendo que, junto al liderazgo transformacional (Bass, 1985) y sus características particulares (Bass & Avolio, 1994), tengan un impacto muy fuerte en las pequeñas organizaciones para que puedan lograr sus objetivos. Se han seleccionado estas teorías, ya que sin duda todas las organizaciones dependen del compromiso que sus colaboradores adoptan con la empresa, aspecto que se resalta, aún más, en las pequeñas y medianas organizaciones.

## Liderazgo

Como podemos observar en Emmerik, Wendt & Euwema (2010), House define el liderazgo como

*“la habilidad que tiene un individuo para influenciar, motivar y hacer que otras personas contribuyan al éxito de las organizaciones en las que ellos mismos son miembros”* (Emmerik et al., 2012: 897)

Según Goleman (2000) hay seis estilos básicos de liderazgo que puede desarrollar un líder (ver Anexos – Cuadro 3):

- *Estilo coercitivo:* este estilo refiere a los integrantes del equipo deben hacer lo que dice el líder sin pedir ninguna explicación. El líder es quien toma las decisiones, las comunica y no hay espacio para la discusión. Este estilo no es recomendable, excepto en ciertas situaciones de emergencia y debe adoptarse sólo en caso que no haya otras opciones. Generalmente, los integrantes del equipo se sienten desmotivados y que no se los respeta.
- *Estilo autoritario:* en este estilo los líderes fijan el objetivo final pero dan libertad de acción al equipo para adoptar sus propios medios. Esto hace que los equipos tengan plena libertad para innovar, experimentar y tomar algunos riesgos.
- *Estilo afiliativo:* en este estilo de liderazgo se prioriza la gente, se fomentan los vínculos dentro del equipo y se busca la lealtad y el sentido de pertenencia por el equipo. La gente tiene la libertad de llevar a cabo las tareas en la manera que ellos crean que es más efectivo. Este estilo crea armonía en el equipo, levanta la moral y mejora la comunicación interna.
- *Estilo democrático:* aquí los integrantes del equipo tienen participación en las decisiones que afectan sus objetivos y cómo deben llevar a cabo su trabajo, haciendo que la gente se sienta involucrada, tenga la moral alta y sea realista de lo que puede hacer y lo que no. Lo nombrado anteriormente hace que el líder construya confianza, respeto y compromiso.
- *Estilo marcapasos:* el líder establece altos niveles de productividad y se ubica él como ejemplo. Se busca constantemente hacer las cosas mejor y más rápidas, fomenta una gran competitividad dentro del equipo y hace sentir inseguro a varios integrantes. Es un estilo que perjudica al equipo internamente, dado que hay un gran nivel de stress y el trabajo se hace rutinario, por lo que no hay una mejora en los resultados. Funciona bien cuando los empleados están muy motivados, son muy competentes y no requieren de mucha coordinación.
- *Estilo de coaching:* en este estilo se busca que la gente se conozca bien a sí misma y se los ayuda a establecer objetivos de largo plazo junto a un plan para lograrlos. Los errores son vistos como aprendizajes en el largo

plazo. Este estilo hace que se mejore el desenvolvimiento interno del equipo y la performance.

En su investigación, Goleman dice que a mayor cantidad de estilos que puede tener un líder, mejor es su capacidad de liderazgo. Aquellos que han logrado dominar, al menos, cuatro estilos son los que lideran equipos que tienen mejores niveles de performance y los integrantes están motivados, hay comunicación interna y el ambiente es realmente bueno. Los líderes más efectivos son aquellos que saben identificar las situaciones en las que deben cambiar el estilo dependiendo la situación que se afronta.

Siguiendo con la línea de investigación propuesta, Bass (1985) plantea que los líderes llevan pueden llevar a cabo dos estilos de liderazgo dentro de la organización: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Por un lado, marca que el líder transformacional busca transformar a sus seguidores, pone a sus seguidores en el centro de la escena y toma relevancia de la importancia de su rol en la organización. En esta mirada, el lugar de los seguidores es relevante y se tienen en cuenta sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo e innovación. Es un estilo en el que se busca que los integrantes del equipo estén realmente motivados haciendo que, en muchas ocasiones, se logre un rendimiento mayor al esperado.

Por otro lado, el liderazgo transaccional se centra mayormente en los objetivos organizacionales y plantea un intercambio beneficio-recompensa con el seguidor para que se persigan las metas organizacionales. El líder adopta un estilo de dejar hacer a sus seguidores, evita tomar decisiones y no adopta una presencia marcada, siempre y cuando se cumplan los objetivos previamente planteados.

A continuación de lo anteriormente planteado, Bass & Avolio (1994) afirman que el liderazgo transformacional se compone de cuatro elementos. El primero de ellos es la influencia idealizada, que hace referencia a que los líderes generan empatía con los seguidores obteniendo respeto y confianza. Los líderes que lo desarrollan tienen mucho poder, mantienen un compromiso emocional con los seguidores y

logran establecer objetivos desafiantes en sus seguidores, quienes toman riesgos para poder cumplirlos dado que ven al líder como un articulador.

El segundo de ellos es el concepto de motivación inspiradora, en donde se busca que los integrantes del grupo tengan un gran conocimiento y entendimiento de cuál es su aporte en el trabajo que desarrollan para lograr los objetivos grupales deseados. Se busca elevar sus expectativas y su motivación, mediante elementos de comunicación y motivadores intrínsecos, haciendo que cada uno encuentre sentido en su trabajo.

El tercer concepto es el de estimulación intelectual. Aquí se busca que los miembros se cuestionen sus formas de solucionar los problemas con el fin de encontrar nuevas soluciones y maneras de resolverlos. También se busca que se cuestionen sus propios valores, creencias y expectativas, además de los de la organización y de los líderes. Esto ocurre con el fin de fomentar la creatividad y el pensamiento crítico para cambiar el statu quo existente.

El cuarto y último elemento que compone el liderazgo transformacional es el de consideración individualizada. Los seguidores son tratados con equidad en base a sus necesidades de desarrollo buscando que se le asignen objetivos y desafíos en los que ellos se sientan motivados y en los que se les provea oportunidades de aprendizaje para su crecimiento dentro de la organización.

Por otro lado, en referencia al liderazgo transaccional, los autores marcan que se compone de dos elementos. En primer lugar, hacen referencia a la recompensa contingente en donde se establecen objetivos y se establecen las maneras de ser recompensado por logra los objetivos. El segundo lugar, se refieren a la gestión por excepción, en la que marcan que el líder actúa solamente cuando no se cumplen las normas establecidas con anterioridad. Es decir, que en caso que se cumplan las normas acordadas, el líder trata de no cambiar nada.

Para finalizar, cómo se puede observar, este trabajo pone un énfasis especial en cómo los líderes influncian y se apoyan en sus seguidores para poder obtener los objetivos organizacionales. El trabajo se apoya en las características humanísticas



que desarrollan los líderes para influenciar y potenciar a sus colaboradores. Junto a eso, se estudian las decisiones y técnicas adoptadas ante cada situación en particular, dado que se encuentran inmersos en contextos de gran volatilidad.

A continuación, teniendo en cuenta lo mencionado en el presente apartado, se definirá el marco metodológico para poder investigar sobre los estilos propuestos dentro del marco general de las organizaciones y, en particular, de las pequeñas y medianas empresas.



Universidad de  
**San Andrés**

## Estrategia Metodológica

La investigación realizada hasta el momento ha mostrado que el *liderazgo femenino en pequeñas y medianas empresas* es un tópico que no ha sido estudiado y analizado por los investigadores de manera amplia y profunda, de manera que, no hay un vasto conocimiento en el área. Al mismo tiempo, se puede decir que es un tema que está en agenda y está en proceso de ser estudiado y desarrollado.

Para poder llevar a cabo los objetivos propuestos, en este trabajo de graduación se realizó un estudio de tipo descriptivo. Esta elección está basada en el objetivo de conocer cuáles son los estilos de liderazgo que llevan a cabo las mujeres y, de esa manera, el estudio buscó observar cómo impacta en la organización. Junto a ello, se describirán los diferentes modos de liderar una Pyme y las diversas técnicas que desarrollan cada una de las líderes.

En lo relacionado a la recolección de datos para dicho trabajo, la investigación se centró, principalmente, en fuentes primarias que fueron entrevistas a mujeres que ocupan cargos directivos en organizaciones Pymes. Utilizando la perspectiva de Sampieri et al. (2006) respecto a los métodos de recolección de datos, se empleó la técnica cualitativa, en la que se busca recolectar datos sin medición numérica con la finalidad de descubrir preguntas de investigación futuras y las hipótesis pueden ser corroboradas o no. Es por eso que, en este estudio se buscó hacer entrevistas con preguntas amplias buscando que las personas entrevistadas no se sientan condicionadas y, de esa manera, puedan contar sus experiencias personales de manera detallada. Además de ello, se buscó obtener una gran cantidad de datos y detalles respecto a la organización en la que se desarrollan con el fin de observar el impacto que tienen sus maneras de liderar dentro de la empresa.

Para poder cumplir los objetivos propuestos, se entrevistó a 4 mujeres que ocupan cargos de alta gestión en pequeñas y medianas empresas. En lo que se refiere a cargos de alta gestión, se entrevistó a líderes que ocupen puestos gerenciales, ya

sea una alta gerencia o de gerente general, o puestos en la dirección de la compañía. Al mismo tiempo, se tuvo como requisito que estén desarrollando actividades dentro de la empresa al menos por 5 años con el fin de que tengan un conocimiento suficiente de la historia, trayectoria y cultura de la organización.

En lo que concierne a las empresas, se buscó que sean empresas focalizadas en la producción de bienes, donde la cultura organizacional y la fuerza laboral suele tener, generalmente, un matiz tendiente al ambiente predominantemente masculino con el fin de poder observar el desenvolvimiento de las mujeres líderes en ese contexto y poder analizar si sufrieron estereotipos por su condición de mujer, tal como la idea de que no tienen las mismas habilidades de gestión que los hombres. Junto a lo cual, las empresas tienen más de 100 empleados para que las entrevistadas hayan tenido la experiencia de liderar un grupo lo suficientemente heterogéneo y diverso con el que experimentaron situaciones cambiantes. Por último, las empresas en las que se desarrollan las entrevistadas son parte de industrias distintas con el fin de tener una mayor diversidad.

En lo que respecta al transcurso del análisis, se comenzará con una breve descripción de las empresas que se investigaron en el marco del presente trabajo. Luego, se proseguirá con un análisis del contexto en el que desenvuelven sus actividades las empresas en las que ellas trabajan con el fin de explicitar el contexto Pyme en Argentina.

En conclusión, el presente trabajo de graduación se llevó cabo mediante entrevistas en profundidad, elaboradas a líderes de pequeñas y medianas empresas con el fin de observar y describir la manera en que las mujeres desarrollan el liderazgo dentro de un ámbito que aún no ha sido estudiado en profundidad, como lo es el ámbito Pyme.

## Contexto Pyme

Tal como hemos mencionado a lo largo del presente trabajo, la temática investigada se desarrolla dentro del contexto de las pequeñas y medianas empresas en la República Argentina. Es por eso que, antes de comenzar con el análisis de la información recolectada, se mencionarán los aspectos principales del contexto en base a lo recopilado durante las entrevistas. Todo lo que se volcará a continuación es información extraída de las entrevistas efectuadas.

En primer lugar, las mujeres entrevistadas marcan fuertemente que el ambiente en el que se desenvuelven las Pymes no se puede aislar del contexto de país en el que están. Conjuntamente, marcan como características la falta de políticas a mediano y largo plazo, el constante cambio de reglas de juego y la falta de apoyo gubernamental como hechos primordiales del ambiente. En palabras de Alicia Colusi “es un ambiente castigado, al que le cuesta mucho. Tenemos un faltante de políticas de apoyo, que fomenten el crecimiento”.

En segundo lugar, un aspecto que se remarca es la dificultad de acceso a líneas crediticias para facilitar el desarrollo y el crecimiento futuro de estas empresas. Estos aspectos hacen que haya una pausa de la inversión dentro de las empresas, al no tener un horizonte claro.

Junto a lo mencionado anteriormente, remarcan los costos laborales como muy elevados, haciendo que, en muchas ocasiones, las empresas opten por no contratar personal dado que podría traer complicaciones financieras futuras.

A su vez, como punto en común, marcan una tendencia hacia la profesionalización de las pequeñas y medianas empresas en su conjunto con el fin de adaptarse más rápidamente a las demandas del mercado y poder estar a tono con las principales prácticas de la industria, dentro de un contexto tan globalizado como el actual.

Es interesante destacar lo dicho por Analía Magdalena en cuanto a la velocidad de la toma de las decisiones en una Pyme, en contraposición con una multinacional, diciendo lo siguiente: “en una Pyme no sé tarda tanto tiempo en comprender y

tomar una decisión. Los dueños viven la misma realidad del país, por lo que las decisiones son más fáciles de explicar y más rápidas para llevar a cabo". Se podría decir que esto hace que los estilos que se implementen sean enfocados en la agilidad de la toma de decisiones con el foco de poder adaptarse de manera rápida al contexto en el que se desarrolla la organización. Tal como se observa en el transcurso del trabajo, este es un gran ejemplo de la diferencia que tiene el contexto Pyme con las organizaciones multinacionales, debido a la variabilidad del escenario en el que se desenvuelven. A su vez, la velocidad en la toma de las decisiones con la debida participación de los integrantes de esa decisión, hace que se adopten medidas donde todos se sientan parte de ellas, fomentando la pertenencia por la empresa.

Al mismo tiempo, tal como se puede ver en diversas investigaciones de instituciones Pymes (Red Came), publicaciones periodísticas (ámbito financiero, diario La nación) y las expectativas 2020 para Pymes en Argentina de PWC, las Pymes están altamente afectadas por las políticas que se adoptan por cada gobierno, donde se marca que no hay políticas a largo plazo, sino que son cambiantes dependiendo quienes son los gobernantes. Junto a ello, marcan las afectaciones que sufren debido a los contextos macroeconómicos mundiales, tal como el contexto actual de pandemia y retracción general de la economía, donde dicen que no hay un apoyo generalizado del gobierno, no hay mecanismos de financiación y, al no tener un gran apoyo financiero como lo tienen las grandes empresas, hacen que estén en un período de gran estrés. Al mismo tiempo, tal como se es observable en el estimador mensual de la actividad económica elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec) de la República Argentina, las pymes han sufrido una caída importante en la actividad en el último tiempo, pronunciada por el Covid-19 en la actualidad. Sin embargo, tal como se puede observar en los estimadores mensuales y sus respectivos informes desde el año 2004 a la actualidad, las pequeñas y medianas empresas han sido quienes se han recuperado con mayor velocidad en los momentos de crecimiento económico.

En conclusión, por lo visto en el apartado actual y lo mencionado especialmente en párrafo anterior, se podría decir que el contexto Pyme está caracterizado por ser un contexto cambiante, en el que los actores se deben adaptar de manera constante para poder ir sobreviviendo dentro de él y con el fin de progresar. Además de ello, están muy afectados por los vaivenes económicos, donde las empresas pueden aprovechar oportunidades que surgen o donde se ven claramente perjudicadas, dependiendo la industria en la que se desarrollan. A su vez, es un ambiente donde se está tendiendo a la profesionalización de las decisiones y de las empresas en su conjunto, ya que, históricamente, se tomaban decisiones en base a los conocimientos, sensaciones y deseos de los dueños de cada empresa, ya sean fundadores o generaciones que sucedieron.



## Análisis Entrevistas

En el siguiente apartado, se analizarán las entrevistas efectuadas a las siguientes mujeres:

- María Victoria Estevéz. Directora Titular de Molinos Victoria;
- Alicia Romero de Colusi. Presidente de Laboratorios Bedson;
- Analía Magdalena. Gerente de Recursos Humanos de Grupo Piero;
- Ana Vizioli. Gerente General y Presidente de Sano y Bueno Catering.

A continuación de ello, se analizarán los estilos de liderazgo abordados por cada una de ellas, dependiendo el rol que ejercen, siempre en base a las experiencias que han sido relatadas. Por último, se elaborará una conclusión general de las entrevistas efectuadas para dar lugar a posibles futuras investigaciones, relacionadas con las observaciones que fueron surgiendo durante el transcurso del presente trabajo (ver Anexos – Cuadro 1: *Descripción de las mujeres entrevistadas*).

## Introducción

En este apartado, se analizarán los estilos de liderazgos de las mujeres entrevistadas en base a los relatos extraídos de las entrevistas. Se buscará describir, de manera detallada y, en base al marco teórico anteriormente descrito, los estilos que son llevados a la práctica.

Antes de comenzar con el análisis de las entrevistas, se considera relevante mencionar que, durante el transcurso de ellas, se pueden observar una gran cantidad de patrones que influyen sus maneras de desarrollar el liderazgo. Estos patrones atraviesan, de diversas formas, los relatos de cada una de las entrevistadas y tienen la capacidad de impactar de manera similar o diferente en cada una de ellas. Con el fin de categorizar estos patrones, se ha decidido enmarcarlos dentro de tres grupos, que llamaremos *personales*, *organizacionales* o *contextuales* (ver Anexos – Cuadro 2: *Definición de patrones* y Cuadro 3: *Categorización de los patrones en las mujeres entrevistadas*). Cabe aclarar, que estos tres patrones están completamente interrelacionados entre ellos e influyen, de manera directa, en los estilos de liderazgo que se desarrolla.

Dentro de los patrones personales consideramos a la historia de vida personal, la composición de su familia respecto a los roles masculinos y femeninos dentro de ella y la influencia familiar dentro de la organización en la que ellas trabajan. En lo respectivo a patrones organizacionales, la historia de vida organizacional, el rol y el sexo de los jefes que se tienen o tuvieron, la conformación del equipo de trabajo, el rol de la mujer dentro de la organización y el tipo de decisiones que deben tomar en los roles que desarrollan. Por último, cuando se hace mención a los parámetros contextuales, se busca hacer referencia al entorno en el que se desarrolla la Pyme, la industria en la que la empresa se desenvuelve y el contexto país en el que está sumergida la empresa, sin dejar de tener en consideración el aspecto geográfico dentro de la Argentina, dado que puede haber variaciones entre el interior y las áreas metropolitanas.



## Entrevistas

### **María Victoria Estevéz – Molinos Victoria**

Molinos Victoria es una empresa dedicada a la producción y comercialización de harina en María Juana, Provincia de Santa Fe. Es una empresa perteneciente al sector agroindustrial fundada hace más de 130 años. Actualmente, emplea más de 130 personas de manera directa y es una de las principales fuentes de trabajo en la zona donde lleva a cabo sus actividades.

Victoria Estevez es accionista y directora de la empresa desde el año 2014, siendo la primera mujer en la historia de la organización en ocupar el cargo de directora titular, marcando un hito histórico en la historia de la empresa.

En lo que respecta al rol de la mujer dentro de la organización, no tiene ninguna mujer dentro de su equipo directivo, gerencial ni jefaturas. El directorio está conformado por 8 personas, entre las que hay solamente una mujer. Junto a ello, no hay ningún tipo de programa en el que se fomente el desarrollo de la carrera de la mujer dentro de la empresa.

Tal como se ha mencionado anteriormente, María Victoria forma parte del directorio del Molino. En este caso, es de relevancia destacar el contexto en el que la entrevistada logró llegar a desarrollar su liderazgo, dado que hace las formas que desarrolla en su estilo diario de llevarlo a cabo.

Molinos Victoria una empresa familiar que, históricamente, ha sido conducida por los hombres de las familias en cada generación. Tal como Victoria cuenta durante la entrevista, cuando a ella le tocó hacerse cargo de sus cosas y decidir ocupar puestos en el molino, se le opuso una fuerte resistencia, tanto explícita por parte de su familia de origen, como implícita en lo que respecta a los miembros del directorio del molino. Este hecho ha sido nombrado como un gran desafío transitado y superado, mediante la firme convicción de que, con el tiempo, se puede lograr todo. Como se puede ver, siempre vivió en un ambiente donde los varones se ocupaban de las cuestiones relacionadas a los negocios familiares, al punto en que le decían “los varones siempre se hicieron cargo de las cuestiones

relacionadas con el molino, ¿cómo lo vas a hacer?”. Finalmente, después de mucha perseverancia, que incluyó charlas, discusiones y el paso del tiempo, logró acceder al directorio del molino en el año 2014. Tal como María Victoria cuenta, los diferentes hechos que fueron sucediendo en lo que respecta a su rol dentro de la empresa y a la instalada idea en la que los hombres eran quienes debían hacerse cargo de la empresa familiar, su estilo de liderazgo, desde que entro a Molinos Victoria hasta hoy, ha ido cambiando. Esto se debe a que, debido a las ideas pre-existentes, su liderazgo, en un principio, era meramente transaccional con el fin de adaptarse dentro de los parámetros organizacionales, dado que dentro de los parámetros de Bass (1985) el resto de los líderes de la empresa desarrollaban un liderazgo en el que planteaban un intercambio beneficio-recompensa, dejando a los seguidores que hagan como ellos prefieran, siempre y cuando se cumplan los objetivos planteados. Como se puede observar, estas situaciones, han hecho que ella se haya adaptado al estilo de liderazgo que se buscaba implementar tanto desde la organización como desde su familia con el fin de poder ingresar al directorio.

En relación a lo mencionado anteriormente, María Victoria, durante el transcurso de la entrevista, remarca que, en un principio, nadie le extendió una mano, no entendía la gran cantidad de información que le enviaban y le costaba entrar en tema, ya que, el resto de la empresa, no consideraba importante explicarle. Al mismo tiempo, remarca que muchas veces actuaba de manera impulsiva y eso no era productivo, ya que le traía constantes roces y desgaste que no valían la pena por temas que no eran de gran relevancia. Claramente, es observable el desinterés de parte del resto de la organización a la participación femenina en la toma de decisiones, haciendo que ella pueda ir experimentando formas con las que no se sentía representada hasta poder ir moldeando su propio estilo. En relación a los conceptos desarrollados por Goleman (2000), podríamos decir que, en un principio, la entrevistada copiaba los estilos coercitivos de sus pares, donde decían lo que había que hacer sin dar explicaciones, hacia un estilo en el que ella se siente más representada cómo lo es el afiliativo, buscando fomentar los vínculos y la moral de los colaboradores.

A medida que fue pasando el tiempo, empezó a tomar posturas diferentes. En primer lugar, desarrollo actitudes por oposición en lo que veía a otros directores de la empresa, con los que no estaba de acuerdo en su manera de liderar, de llevar a cabo algunas actividades y en el desenvolvimiento con los colaboradores de la empresa. Debido a esto, pudo observar de manera clara lo que ella no quería para sí y opto por hacerlo de manera contraria. En segundo lugar, y al estar en un ambiente caracterizado por una amplia presencia de hombres, lograr el reconocimiento en las ideas y desarrollos que eran llevados a cabo exitosamente gracias a sus gestiones, fue un gran desafío dado que sus pares no veían con agrado el crecimiento de su injerencia dentro del directorio. En este caso, se puede ver una clara tendencia al desenvolvimiento dentro de la organización con formas en las que ella se sentía más identificada e imprimiendo su propio estilo que, en palabras de Goleman (2000), se podría decir que se acerca más hacia un estilo afiliativo, donde los vínculos, la lealtad y el sentido de pertenencia organizacional juegan un rol preponderante para ella. María Victoria nos marca un claro ejemplo diciendo “el resto de los directores no conocen ni saludan a los integrantes del plantel administrativo que está al lado de la dirección. Cada vez que yo entro a la oficina, primero voy a las oficinas administrativas y, después, a la dirección”.

A medida que su influencia se iba asentando dentro de la empresa, pudo lograr hacer algunos cambios fundamentales para el desarrollo de las actividades. En palabras de María Victoria, “le aporté una visión distinta de las cosas, una forma de resolver distinta las cosas y una relación más humana con el resto de la empresa y entre los miembros del directorio”. Tal como se observa, María Victoria venía sintiendo que las maneras de liderar por parte de los miembros del directorio y el liderazgo que se imprimía hacia la organización no la representaban en sus valores, por lo que empezó a desarrollar un estilo que la identificara, comenzando a adoptar características del estilo afiliativo (Goleman, 2000) y del liderazgo transformacional (Bass, 1985), poniendo a los miembros de la organización en el centro, buscando entablar una relación más humana entre ellos con el fin de promover, como se dijo anteriormente, el sentido de pertenencia por la

organización. Este sentido de pertenencia junto al incipiente reconocimiento por parte de los miembros de la organización, hizo que ella pueda empezar a superar barreras y obstáculos que se observaban de parte del resto de los integrantes del directorio y empezarán a ser aceptadas las ideas y propuestas que María Victoria buscaba llevar a cabo.

Para desarrollar su rol, remarca que, su pilar fundamental para llevar a cabo las actividades, es el respeto. Ella menciona que el debido respeto entre ella, sus pares y los colaboradores de la empresa es un aspecto fundamental para el desarrollo de las tareas, con el fin de procurar un ambiente saludable y lo mejor para el futuro de la organización. Según sus propias palabras, “es fundamental hablar las cosas de manera clara y generar empatía pero, a la vez, marcar una distancia prudencial con el fin de construir relaciones en las que, siempre, se priorice el bienestar y el progreso de la empresa”. Se puede observar que ella, cuando empezó a poder desenvolverse de la manera que pretendía, logró imprimir un estilo propio diferenciándose de sus pares. En un principio, confrontaba y trataba de hacer valer sus ideas de una manera que ella consideraba que la desgastaba hasta que empezó a darse cuenta que era le daba mayores satisfacciones poder generar empatía en los vínculos, poniendo el interés organizacional por delante de todo, comenzando a poner a los miembros de la empresa en el centro organizacional y pregonando el sentido de pertenencia por Molinos Victoria. Claramente, en palabras de Bass (1985), María Victoria intenta desarrollar un estilo transformacional, poniendo las necesidades de sus seguidores en el centro de la organización. Esto se vincula claramente con la implementación del estilo afiliativo descrito por Goleman (2000), en el que se busca mejorar la comunicación interna y se trabaja fuertemente en la construcción del equipo.

María Victoria menciona que, en los inicios, tenía claro que no conocía sobre el funcionamiento del molino, por lo que fue buscando la manera de ir conociendo, poco a poco, los asuntos claves en la gestión. Para poder ganarse la confianza de sus pares y lograr la aceptación, aceptaba las propuestas con la finalidad de que,

después, pudiera cambiar las cosas desde adentro de la empresa. Ella destaca que “Como mujer aporté formas de mirar y de relacionarse o manejarse frente a diversas cuestiones que dio lugar a hacer las cosas de una perspectiva más humana dentro de la empresa, dado que este aspecto estaba dejado a un lado”.

En consonancia con lo mencionado anteriormente y, en referencia a su desenvolvimiento personal, ella destaca que siempre busco conocer lo más posible a los otros, mediante la observación y la escucha para poder entender su manera de pensar y no fomentar la confrontación de manera innecesaria. En consecuencia, ha desarrollado una gran percepción para saber cuándo hablar, cuándo permanecer en silencio y cuándo esperar un tiempo para que las cosas decanten.

En relación a las diferencias que percibe en su manera de desenvolverse respecto a los hombres que ocupan puestos de paridad con ella, considera que las mujeres tienen una manera de relacionarse diferente, en donde se prioriza lo humano, mientras que los hombres, en general y desde su punto de vista, no tienen la parte humana tan desarrollada. Por otro lado, resalta la diferencia en las maneras de comunicarse y de decir las cosas, donde sostiene que, muchas veces, los hombres no tienen en cuenta quien es el interlocutor de la conversación. Al mismo tiempo, destaca que, en lo que respecta al ámbito empresarial, los hombres tardan más tiempo o dilatan la comunicación de aspectos relevantes con el fin de evitar enfrentar la situación de manera clara y directa. Según ella, las mujeres son más proclives a prestar más atención a los detalles y, en muchas ocasiones, los detalles marcan grandes diferencias. Finalmente, ella hace mucho hincapié en las diferencias que hay en la forma de desenvolverse y relacionarse con los colaboradores. Se puede decir que ella marca dos estilos completamente diferentes, entre hombre y mujeres, donde las mujeres tienen como eje el desarrollo del vínculo humano para poder alcanzar las metas organizacionales, mientras que los hombres no lo tienen.

En conclusión, se puede decir que María Victoria transitó un camino en el que experimentó varios cambios en relación a sus formas de desarrollar el liderazgo.

En primer lugar, podemos decir que en palabras de Goleman (2000), optó por un estilo coercitivo, donde se delineaban los objetivos y no se daba demasiada explicación, para ir transformando su liderazgo a un estilo más cercano al afiliativo, buscando incrementar la participación de los colaboradores y haciéndolos sentir una parte fundamental de la empresa. En segundo lugar y, en consonancia con lo descrito anteriormente, en términos de Bass (1985), se puede decir que transformó su estilo transaccional, donde se plantea un intercambio beneficio-recompensa, hacia un estilo transformacional, ubicando a los seguidores en el centro de la escena, buscando que estén realmente motivados. Es interesante destacar que, se podría decir, María Victoria fue cambiando sus estilos de liderazgo a medida que fue afianzando su lugar, dejando de imitar al resto y desarrollando, plenamente, su personalidad traducida en los estilos de liderazgo adoptados.



### **Alicia Romero de Colusi – Laboratorios Bedson**

Bedson es una compañía que desarrolla, fabrica y comercializa aditivos alimenticios y especialidades veterinarias. En otras palabras, se podría decir que Bedson es un laboratorio con el foco puesto en el ámbito animal. Fue fundada en el año 1979 y, actualmente, trabajan más de 100 personas dentro de la firma.

Alicia Romero forma parte de Bedson S.A. desde el momento de su creación, en el año 1979, tiempo en el que desarrollo una amplia trayectoria dentro de la organización, siendo jefa de planta, gerente de recursos humanos, de relaciones institucionales, vicepresidente y, actualmente, presidente. Es destacable la trayectoria que tiene dentro de la organización y su influyente injerencia dentro de la cultura organizacional.

Respecto al rol que ocupan las mujeres dentro de la organización, Bedson busca promover la carrera femenina de manera activa. Tal es así, que la mitad de las gerencias son ocupadas por mujeres, la presidente es mujer y, aproximadamente, un 30% del personal son mujeres. Es de relevancia mencionar que la empresa tiene un comité para la igualdad en el cual se ponen sobre la mesa todos los temas relacionados a género y minorías. Tal como es posible ver, las mujeres juegan un rol preponderante dentro de la empresa. Todo esto logra que las mujeres, dentro de la organización, puedan desarrollar sus liderazgos con el apoyo de la empresa y con el firme convencimiento de la diversidad que reina en Bedson, haciendo que puedan implementar sus estilos sin restricciones. Estas características y las consecuencias positivas que esto trae, se podrán ir viendo a lo largo de la entrevista, remarcando enfáticamente, el compromiso y el sentido de pertenencia que se busca inculcar en los integrantes de la empresa.

Es destacable mencionar que Alicia fue la primera mujer que integró la organización y, con el total apoyo de los fundadores, pudo desenvolverse de manera natural en los cargos que fue desarrollando a lo largo del tiempo. Durante el transcurso de la entrevista, ella marca, de manera constante, la importancia que tuvo uno de los fundadores, Arnaldo Colusi, en lo que respecta a la manera de liderar la organización y del trato humano con los colaboradores que la integran.

Es por eso que Alicia, en el lugar que ocupa hoy, nos dice que “busco continuar con lo que sembró desde el día cero, tratando de involucrarme desde el lugar del otro e impartir con el ejemplo”. En este ejemplo, se puede observar que, en palabras de Goleman (2000), se busca adoptar un estilo afiliativo en lo relacionado al manejo diario y cotidiano de la empresa, enfatizando en el rol de los colaboradores como ejes de la organización, buscando que sientan una gran pertenencia por ella.

Es de relevancia mencionar el contraste que marca Alicia en las maneras de dirigirse hacia los colaboradores entre ella y su antecesor, Arnaldo Colusi. Ella nos cuenta que Arnaldo era una persona que le gustaba enseñar con el ejemplo y transmitía con sus actos, mientras que ella promueve una fluida comunicación interna buscando fomentar la unión y la participación de los colaboradores dentro de la empresa con la finalidad de lograr un equipo motivado y comprometido. Es muy interesante observar en este ejemplo, cómo ambos buscan lograr lo mismo pero utilizando distintos medios. En palabras de Goleman (2000), se podría decir que Arnaldo Colusi adoptaba un estilo de marcapasos, donde educaba con el ejemplo y se ponía él al mando de diversas situaciones, mientras que Alicia utiliza un estilo afiliativo, democrático y, por momentos, de coaching con el fin de que los integrantes se sientan miembros de la organización y se logren los mismos objetivos. Esto se puede observar cuando la entrevistada nos dice, “Arnaldo era una persona que, como buen profesor de universidad, enseñaba con el ejemplo. Él se ponía al frente de lo que había que hacer y él hacía las cosas cómo él quería que se hiciesen para que los colaboradores lo puedan observar, haciendo que se sientan muy motivados. Al mismo tiempo, tenía una conducta intachable con la cual los empleados se sentían muy identificados.”

Alicia Romero menciona que la manera de resolver cualquier tipo de conflictos dentro de la empresa, ya sea concerniente a recursos humanos, proveedores, clientes o cualquier otro, es siempre mediante la palabra: “entendimos que, incluso en los problemas más graves, a la gente hay que hablarle y explicarle”. Claramente, se busca implementar un estilo totalmente transparente, donde los



miembros conozcan lo que sucede dentro de la empresa con el fin de buscar soluciones que favorezcan al conjunto y tratando de obtener una fluida comunicación interna. En concordancia con lo mencionado, es relevante destacar que se ha hecho una política institucional de Bedson en la que los problemas se resuelven mediante el diálogo y la comunicación constante con el fin de evitar que los conflictos tomen mayor magnitud. Ella nos dice: “los problemas están adentro, no buscamos culpar al contexto externo y siempre hablamos con la verdad, manera sincera y frontal”, marcando un gran compromiso por los valores anteriormente mencionados.

En lo que respecta a sus modalidades de trabajo diarias, ella busca acompañar a la gente de manera constante, adoptando un rol muy activo de manera permanente. A pesar de estar en la toma de decisiones, Alicia se involucra mucho con toda la gente de la organización, llegando hasta un punto casi familiar. Se puede observar el foco direccionado en que los colaboradores se sientan parte fundamental de Bedson, fomentando la afiliación a la empresa y tratando de recrear una idea de “todos somos uno” y, como marca la entrevistada, una gran familia.

Respecto a la toma de decisiones, dice que se lleva a cabo de manera sencilla para cualquier integrante de la organización, ya que hay una gran cantidad de canales de consulta abiertos de forma permanente para que la gente se pueda apoyar y consultar. En caso que sea una decisión comercial trascendente, Alicia y su equipo comercial intercambian mucha información, escuchan y analizan el mercado que están analizando y se enfocan, de especial manera, en la cultura con la que están tratando para poder tomar decisiones dejando la menor cantidad de variables al azar. Por otro lado, en las decisiones rápidas diarias, se busca la agilidad en la toma de decisiones, sin dejar de consultar y consensuar entre los que están involucrados por la decisión y quienes la toman. En resumen, Alicia dijo “se puede decir que el consenso y la diversidad de opiniones son la clave en la toma de decisiones”. En concordancia con lo que se viene describiendo y, en palabras de Goleman (2000), se puede decir que, en ocasiones como la

mencionada, ella adopta un estilo democrático promoviendo la participación, haciendo que la gente se sienta involucrada y tenga la moral alta, dado que se siente parte del proceso decisorio.

En lo que concierne a los impedimentos para desenvolverse habitualmente, Alicia marca que, en los comienzos, batalló para que se la escuche, para que se escuche a la mujer desde otro punto de vista, ya que muchas veces no se valora la opinión o se da vueltas en implementar sus ideas. Debido a esto, es que fue incorporando, poco a poco, plantel femenino a la planta y eso colaboró en construir una cultura más diversa que se pudo ver en la heterogeneidad de opiniones para desarrollar nuevos mercados. Al mismo tiempo, se busca darles apoyo y empoderar a la mujer, tanto de manera interna como con respecto a terceros. Respecto a este último punto, se pueden ver una gran cantidad de carteles sobre cuestión de género, dentro de la planta. Por otro lado, teniendo en cuenta su activo rol en el directorio de la empresa, ella comentaba “en el directorio, por momentos, era complicado defenderse sola en la posición de la mujer sin caer en la posición de *pobre por ser mujer*”. De todas maneras, remarca que ello fue cambiando a lo largo de los años y ya no ocurre. Respecto a lo que ella menciona en este fragmento, se puede decir que, en palabras de Bass (1985), fue transformándose hacia un liderazgo transformacional, donde el lugar de los seguidores es muy relevante y se tienen en cuenta sus necesidades personales, haciendo que la motivación de ellos crezca de manera constante junto al sentido de pertenencia por la organización.

A su vez, y al ser una empresa con un gran involucramiento por la carrera de la mujer dentro de la organización, Alicia marca que la gran diferencia que ella percibe está en el involucramiento de las mujeres respecto al de los hombres, ya que, según ella, las mujeres se involucran de manera más personal, tratando de comprender el problema en su totalidad y formar parte del problema para poder resolverlo. Respecto a esto, Alicia nos brinda un claro ejemplo en donde sintetiza lo que menciona en el transcurso de la entrevista y donde se puede observar su firme convicción por fomentar los vínculos dentro de la empresa: “yo he ido, de

manera personal, al hospital del quemado y hacerme pasar por alguien que no era para poder estar al lado de uno de nuestros empleados y, de esa manera, acompañarlo. Un hombre, en mi lugar, no lo hubiera hecho”. Al mismo tiempo, ella nos dice, en la resolución de conflictos, las mujeres buscan mayor cantidad de consenso, para dejar a todos lo más contentos posibles, mientras que los hombres buscan solucionar los problemas de una manera más pragmática.

Para finalizar, se puede decir que Alicia adopta, en términos de Goleman (2000), una combinación de estilos afiliativo y democrático, buscando priorizar a la gente, fomentando la lealtad y el sentido de pertenencia por la organización, mediante la participación en la toma de decisiones respecto a su trabajo dentro de la empresa con el fin de crear equipos unidos con armonía. Para ello, tal como marca la entrevistada, la comunicación interna es fundamental. Cómo dice Goleman (2000) y cómo se percibe dentro de Bedson, esto hace que el líder construya confianza, respeto y compromiso. Al mismo tiempo, en palabras de Bass (1985), Alicia desarrolla un estilo transformacional, donde los seguidores están realmente motivados, ya que se los pone en un rol fundamental y se tiene en cuenta sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo e innovación.

Universidad de  
San Andrés

## **Analía Magdalena – Grupo Piero**

Grupo Piero es un grupo industrial, dedicado a la industria petroquímica y manufacturera de colchones y goma espuma. Del grupo depende un conglomerado de empresas nacionales. El grupo tiene 350 empleados aproximadamente, sin contar los empleados de cada empresa que pertenecen a él.

Analía Magdalena es licenciada en Recursos Humanos, área en la que desarrolló toda su carrera profesional dentro de diversas empresas, tanto nacionales como multinacionales, llegando al puesto que desempeña en la actualidad, de gerente de recursos humanos, hace 18 años. En la actualidad, ocupa ese rol dentro del Grupo Piero.

Dentro de la organización hay 9 gerencias, de las cuales solamente una es ocupada por una mujer, que es la de Recursos Humanos. Es una empresa altamente focalizada en resultados, en la que no hay ninguna política relacionada al desarrollo de las mujeres dentro de la organización. Como fue nombrado en la entrevista, las mujeres no juegan un rol fundamental en la organización.

Analía Magdalena ocupa el puesto de la gerencia de recursos humanos desde hace 18 años, pasando por organizaciones multinacionales y, desde hace varios años, se desempeña en organizaciones nacionales, trabajando actualmente en el Grupo Piero. Su carrera fue siempre desarrollada dentro del área de recursos humanos.

Analía nos dice en su entrevista “como jefa fui el resultado del peor jefe que tuve porque era todo lo que yo no quiero ser”. En lo que respecta a modelos de jefe que tuvo, dice que siempre tomó más en cuenta a sus jefes hombres, ya que decía que ellos tenían familia y, el jefe que más recuerda decía que lo más importante estaba fuera del trabajo, lo que ella adhiere completamente. Mientras que nunca tomó a sus jefas mujeres dado que, la mayoría, no tenían familia y no la comprendían en algunos temas respecto a la familia.

Ella dice haber pasado por una gran cantidad de situaciones en que la han tratado de una manera desigual, se ha sentido tratada de manera en que la ignoraban y la subestimaban. Debido a eso, adopto como regla tomar esa situación como una oportunidad y una ventaja ante la situación, en lugar de enojarse por lo ocurrido. Lo mencionado anteriormente, lo ejemplifica de la siguiente manera: “una vez, tuve que enfrentar un conflicto muy importante y las personas que estaban en el lado contrario “bajaron la guardia” dado que yo era una mujer. Al darme cuenta que esa había sido su reacción, tomé la decisión de atacar y les gané de mano. Cuando el otro te menosprecia, solamente por tu condición de mujer, trato de percibirlo y tomar ventaja”.

Al mismo tiempo, menciona que, personalmente, adoptaba una política de prueba y error a medida de los desafíos que le iban proponiendo, con el fin de obtener mayor cantidad de oportunidades. Al poder hacer un contraste entre lo que es trabajar dentro de una multinacional o una empresa nacional, dice que en una empresa Pyme nacional hay que hacer, hay que pensar, desarrollar e implementar políticas, sin dejar de lado la perspectiva del dueño de la empresa, donde hay una gran cantidad de variables a tener en cuenta, como el background de la organización y la falta de profesionalidad, mientras que en las empresas multinacionales hay mayor profesionalismo y meritocracia. Resulta interesante señalar que, en base a esta afirmación, se puede decir que los estilos de liderazgo implementados en relación al tamaño y al origen de la organización. Se podría decir que en una Pyme, el desarrollo del liderazgo es más directo con mayor velocidad de adaptación y mayor vertiginosidad en la toma de decisiones. Junto a ello, las decisiones adoptadas se llevan a cabo a una velocidad mayor que en una multinacional debido a que, una Pyme carece de la cantidad de estamentos y aprobaciones en relación a la empresa multinacional.

En lo que respecta al trabajo diario dentro de la compañía, ella dice que, al ser la única mujer dentro del equipo directivo y de alta gerencia, a los hombres les cuesta darse cuenta que ella es par de ellos, por lo que ella les pone un freno de manera constante para darse su lugar, hasta que lo ha logrado de manera natural.

Por ejemplo, le preguntaban que se iba a almorzar en la reunión, si podía llevar siempre la minuta de la reunión y ella, con mucho humor, pudo marcar su lugar y decir que no para que se den cuenta de que son todos pares. Ella dice “les cuesta mucho entender el rol de la mujer como una par y, encima, todos tiene a sus mujeres en sus casas trabajando free lance pero, por suerte, ya me conocen y aprendieron que, dentro de la empresa, somos pares porque, quieran o no, tienen esa tendencia interna de manera cultural”. Junto a ello, marca que, dentro de la empresa, por más que la dueña sea una mujer, no hay diversidad en la toma de decisiones dado que son todos hombres los que están en los cargos más altos de la compañía. Es interesante destacar que, en palabras de Bass (1985), podríamos decir que para relacionarse en reuniones gerenciales con sus pares, Analía adopta, por momentos, un liderazgo transaccional, centrándose en los objetivos y metas organizacionales mediante un intercambio de beneficio-recompensa, mientras que para relacionarse con sus subordinados adopta un estilo de liderazgo transformacional, donde los ubica en un lugar central en la organización teniendo en cuenta sus necesidades personales con el fin de tener un equipo altamente motivado.

Respecto a la toma de decisiones, Analía dice que hay que tener en cuenta varios factores de componentes internos y de contexto de la compañía respecto a lo que se puede hacer y si las decisiones van a funcionar dentro de la empresa. Para que sus ideas sean aceptadas y puedan ser implementadas en la empresa, Analía busca ir sembrando las ideas en sus pares, con el fin de obtener un feedback anticipado para darles forma, que sean testeadas y, a la vez, poder ir buscando apoyo en el resto para que, en el momento de la decisión, apoyen su idea. Ella destaca que, por sobre todas las cosas, es muy importante tener en cuenta el contexto de las decisiones: “Nunca tomo decisiones en las que no estoy de acuerdo, pero es muy importante entender el contexto en el que la empresa está inmersa”.

Desde el punto de vista del trabajo diario en la empresa, Analía marca que la empresa, fomentado por las líneas de mando, está buscando transitar un camino

hacia la profesionalización en la toma de decisiones. Esto quiere decir que se está transitando un camino en el que la toma de decisiones, que eran personales tomadas únicamente por el dueño sin ningún tipo de consultas, hacia decisiones más consensuales donde todos, en cierto punto, se sientan parte y, estas decisiones, estén basadas en argumentaciones sólidas y coherentes. Ella, en su rol que desempeña dentro de la empresa, trata de fomentar esta modalidad con el fin que los colaboradores se empiecen a sentir más parte y, que sus aportes, se vean plasmados en los destinos de Piero. Junto a ello, y con lo mencionado anteriormente de la escasez de punto de vista en el proceso decisorio, es que Analía busca incorporar mujeres en una gran cantidad de posiciones con el fin de aportar heterogeneidad a la toma de decisiones. En palabras de Goleman (2000), podríamos decir que adopta un estilo democrático y afiliativo, ya que quiere que haya mayor cantidad de personas que tenga un rol importante en la toma de decisiones y, claramente, busca que esos sean los estilos a desarrollar por el resto de los integrantes de la empresa con la finalidad de obtener una mayor heterogeneidad en el proceso decisorio.

En lo que respecta a las diferencias en la manera de actuar entre hombres y mujeres, Analía, al haber desarrollado su carrera dentro de Recursos Humanos, lista una gran cantidad de situaciones que ella fue percibiendo a lo largo del tiempo. En primer lugar, hay una gran diferencia en lo concerniente a la manera de resolver los conflictos, ya que, según ella, “los hombres tienden a optar por la imposición, la fuerza y el poder, mientras que las mujeres somos más de conciliar porque sabemos que, si es por poder, no vamos a lograr imponernos”, es decir, que las mujeres son más conciliadoras que los hombres. En segundo lugar, ella marca que los hombres son más solidarios entre ellos, que las mujeres entre ellas, dado que las mujeres, según su perspectiva, tienden a competir entre ellas. En tercer lugar, Analía destaca “los hombres, en líneas generales, son más prácticos en la resolución de situaciones, ya que van directo al punto. Sin embargo, se pierden los detalles de alrededor que, muchas veces, hacen a la solución del problema y nosotras miramos más a nuestro alrededor”. En la misma línea, destaca que los hombres son más arriesgados y “se tiran más a la piletta”,

mientras que las mujeres tenemos muchos más factores en cuenta y más cautela. Por último, Analía da un ejemplo claro de lo que ocurre en la vida laboral “los hombres le aportan una mirada práctica a las cosas, demasiado práctica y, a veces, hay que tener en cuenta otras cosas. Muchas veces, cuando estamos en una reunión, hay ocho hombres y yo pongo una mirada no practica, me dicen Ana no la compliques. Pero no la complico, tengamos en cuenta más variables. El hombre es más resolutivo que la mujer, quiere ir al grano y quiere resolver (vamos, vamos) y la mujer da más vueltas y es importante para tener una mirada más completa de las cosas. Es muy importante encontrar un balance con la mayor heterogeneidad posible”. Respecto a estas palabras de Analía, podríamos decir que, para ella, la manera de liderar de los hombres es similar a lo que plantean Bass (1985) y Bass & Avolio (1994) en relación al liderazgo transaccional, donde se plantea una relación de beneficio-recompensa entre los líderes y los seguidores. Mientras que, por otro lado, las mujeres tienden a adoptar un liderazgo transformacional, donde, cómo se puede observar en el ejemplo que da, tienen una mayor cantidad de factores a tener en cuenta. Junto a ello, en palabras de Goleman (2000), se puede decir que Analía adopta un estilo afiliativo, teniendo en cuenta una mayor cantidad de factores para analizar al momento de tomar una decisión.

Después de haber analizado la entrevista realizada a Analía Magdalena, se podría decir que se está tratando de transformar, de manera paulatina, la cultura de liderazgo dentro de la organización. En términos de Goleman (2000), la empresa está en un proceso de transformación hacia estilos de liderazgo afiliativos y democráticos, ya que venía de estilos coercitivos y autoritarios. Es importante resaltar que Analía Magdalena es una persona que se identifica con los estilos de liderazgo que se quieren implementar. Junto a ello, se busca ir, en términos de Bass (1985), hacia liderazgos transformacionales, donde los integrantes sean el centro de la organización.



## **Ana Vizioli – Sano y Bueno Catering**

Sano y Bueno Catering es una organización relativamente joven, ya que tiene 10 años de vida en los que transitó un crecimiento constante, siempre dentro del rubro alimenticio mediante la provisión de servicios a terceros, ya sea de manera convencional o a través de viandas. En la actualidad, la empresa cuenta con 350 empleados, tanto en su planta como en comedores de terceros.

Ana Vizioli comenzó a trabajar en Sano y Bueno en el año 2012, cuando fue contratada para desempeñarse como gerente general de una empresa joven con una acotada plantilla de empleados y muchos desafíos. En el transcurso de los años que estuvo en el puesto, la empresa creció de manera constante, pasó de 5 empleados en planta a 75, aumento su facturación, mudó y amplió su planta hasta convertirse en lo que es hoy, con el panorama de seguir apostando al futuro. Todo este crecimiento ocurrió bajo el liderazgo de Ana quien nos dice: “cuando te valoran como gestor, es porque haces algo bien”. Ella dice que sus pilares fundamentales son la responsabilidad, el compromiso y la presencia.

Respecto al rol de la mujer dentro de la organización, las mujeres juegan un rol fundamental dentro de ella, ya que el 50% del equipo directivo es ocupado por mujeres. No hay un plan específico de desarrollo de la mujer, ya que se fue implementando de manera natural en base a las necesidades requeridas por las posiciones a cubrir.

Respecto a su trayectoria dentro de la empresa, Ana dice que el primer desafío que enfrentó fue el hacerse cargo de la gerencia general y todo lo que ello conlleva, como la implementación de un sistema de gestión transversal para toda la empresa, cuando se manejaba todo con planillas de Excel. Otro de los desafíos que marca, y que habla de su compromiso con los colaboradores, es que la gente quiera trabajar en Sano y Bueno, que se sienta parte y que compartan los valores que ellos promueven, como la vocación de servicio y el compromiso por la empresa. Al mismo tiempo, dice que un desafío que le genera mucha adrenalina son las licitaciones, los procesos de toma de nuevos clientes y que, para afrontarlos, se apoya mucho en su equipo para poder llevarlo a cabo de la mejor

manera posible. En base a lo que Ana fue describiendo, relacionado a la gestión diaria como a los desafíos que fue asumiendo durante el transcurso de estos años, se puede decir que en términos de Goleman (2000), por momentos, lleva a cabo un liderazgo afiliativo con el fin de promover los vínculos dentro del equipo y el intercambio de ideas y, en otras circunstancias, lleva a cabo un liderazgo autoritario en el que fija el objetivo final y completa libertad de acción al equipo para que adopten los medios que crean necesarios para llevar a cabo el objetivo. Junto a ello, en palabras de Bass (1985), se puede decir que ella intenta llevar a cabo un estilo de liderazgo transformacional para los integrantes de la organización, tratando de poner a los colaboradores en el centro de la escena y hacer que tengan un gran sentido de pertenencia por la organización.

En lo que concierne a su manera de tomar decisiones y ejercer el rol de líder que tiene dentro de la empresa, Ana adopta fuertemente los valores de confianza, competencia, honestidad y compromiso, diciendo que “son valores innegociables, son patas que no pueden fallar y son mensajes que se bajan a toda la organización”. Estos valores son fundamentales para la empresa, al punto que Ana comentó “He prescindido de un jefe de compras que “vendió” información sensible a un proveedor. Por un tema de confianza, no se puede dejar pasar y tomé la decisión de despedirlo. Al mismo tiempo, no se puede dar una imagen laxa frente al resto del equipo, ya que estaríamos atentando contra nuestros propios valores”. Claramente, este es un ejemplo de liderar con el ejemplo, buscando que ese comportamiento no se repita y siendo intransigente con ciertas conductas.

A su vez, en lo que respecta al cumplimiento de diversos trabajos u objetivos, Ana dice “yo les doy la posibilidad para que utilicen su creatividad y desarrollen las cosas como ellos crean que es más conveniente con el fin que aporten nuevas y desarrollen nuevas ideas y hagan los análisis, siempre y cuando se cumplan los objetivos que se les ha pedido”. Ella otorga la posibilidad de que los colaboradores se puedan desarrollar y demostrar sus capacidades. De todas maneras, destaca que cuando es algo importante y lo necesita de manera rápida, ella les dice como

lo quiere dado que tiene un fin específico. En la misma dirección Ana dice “hay en varias ocasiones que soy de imponer mi estilo”, haciendo referencia a determinadas formas de trabajo o valores fundamentales que, para ella, son muy importantes en la vida de Sano y Bueno. Aquí, se puede ver de manera clara la implementación de un estilo autoritario de liderazgo, donde le otorga, a sus colaboradores, libertad para innovar, experimentar, tomar riesgos y adoptar sus propios medios con tal de que cumplan con el objetivo solicitado.

En lo relativo a sus actividades diarias, Ana se desenvuelve en un ambiente con una gran cantidad de tareas constantes, caracterizado por el multi-tasking continuo. Debido a esto, remarca que la administración de tareas es un tema fundamental para poder llevar un orden y detectar prioridades en cada tema, diciendo que “ante el bombardeo de cosas para hacer, es fundamental que tema tiene prioridad en cada momento”. A su vez, dice que, en su caso, es importante adaptarse a la dinámica de los accionistas, ya que ellos son muy activos y demandan una gran cantidad de información relacionada al destino de la empresa. Ella destaca que los accionistas han influido en su forma de desenvolverse de manera positiva, ya que, según sus palabras, “me abrieron la cabeza y me ayudaron a mirar la empresa desde una perspectiva global”. Además de esto, destaca que es muy importante hacer equipo con los accionistas, dado que ayuda al desenvolvimiento general de la organización y lo hace todo más sencillo.

Respecto a las diferencias en las formas de desenvolverse entre hombres y mujeres, Ana dice que, a ella, las mujeres le inspiran y le generan más confianza que los hombres, aludiendo a que, según su experiencia, las mujeres son más leales y poseen mayor honestidad. Es de destacar que ella admite que esto se ha dado porque con los hombres ha tenido más inconvenientes en relación a la confianza y la honestidad, diciendo lo siguiente “los colaboradores están en sus puestos por capacidad pero, en un puesto como una jefatura de compras, donde entran en juego factores como la confianza, la honestidad y la lealtad, siempre elijo una mujer”. Junto a ello, dice que las mujeres son más políticas, buscando más el consenso que los hombres que no tienen tanto en cuenta al resto de la

organización a la hora de tomar una decisión. Por otro lado, marca que los equipos con todas mujeres son un tanto caóticos dado nos perdemos en el objetivo, con discusiones vanas o mezclan temas, trayendo problemas personales a la discusión mientras que los hombres son más prácticos y directos, dejando los problemas de lado, ya que, según ella, no los arreglan en el momento de la discusión laboral. Un tema que ella destaca es que, para los hombres, muchas veces es difícil aceptar que tienen una jefa mujer expresándolo de la siguiente manera “A veces sentís que te quieren sobrepasar porque, por ser mujer, no te vas a dar cuenta”.

Relacionando los conceptos de liderazgo expresados en el marco teórico con el análisis de la entrevista a Ana Vizioli, se podría decir que, en palabras de Goleman (2000), Ana adopta un mix de liderazgo autoritario y afiliativo. Esto se fundamenta en la libertad que, por momentos, le otorga a sus equipos para elegir sus propios medios, haciendo que tengan la oportunidad para innovar, experimentar y tomar algunos riesgos, siempre que se cumpla el objetivo final fijado en el inicio y, al mismo tiempo, busca fomentar los vínculos dentro del equipo, la lealtad y el sentido de pertenencia por la empresa con el fin de mantener alta la moral de sus colaboradores. Respecto a los conceptos desarrollados Bass (1985), se puede decir que Ana desarrolla una combinación de liderazgos transaccionales y transformacionales, ya que por momentos plantea intercambios de beneficio-recompensa con el fin de alcanzar las metas organizacionales y, en otras situaciones, busca poner a los seguidores en el centro, pero sin adoptar una u otra de manera constante, sino que más bien pareciera un permanente ida y vuelta entre diversos estilos.

Luego del análisis de las entrevistas, se puede concluir que las mujeres tienden a desarrollar liderazgos afiliativos y democráticos en términos de Goleman (2000), y transformacionales según Bass (1985). Todos estos liderazgos buscan fomentar la participación de los colaboradores y levantar la moral interna con el fin de que haya un gran sentido de pertenencia. Estos hallazgos han sido sintetizados en el

*Cuadro N°4: Definiciones de las mujeres entrevistadas y en el Cuadro N°5: Clasificación de estilos de liderazgo por diferentes autores.*

En el siguiente apartado se profundizarán las explicaciones respecto a los hallazgos encontrados. Al mismo tiempo, se efectuarán diversos análisis respecto a las similitudes y diferencias en los relatos de cada una de las entrevistadas con el fin de elaborar una breve comparación. Para ello, se tendrán en cuenta principalmente, los relatos de cada una de las mujeres a las que se ha entrevistado y, junto a ello, los patrones organizacionales, contextuales y personales como los diversos estilos de liderazgo que se desarrollan.



## Conclusiones

En los últimos tiempos, las mujeres han obtenido una mayor presencia en las áreas de mayor responsabilidad dentro de las organizaciones. Sin embargo, tal como hemos visto a lo largo de este trabajo, aún sigue siendo muy dispar el acceso a los cargos jerárquicos dentro de las empresas, especialmente dentro de las pequeñas y medianas empresas de la República Argentina. Esto ocurre debido a diversas cuestiones que entran en juego al momento del acceso de las mujeres a roles jerárquicos, tales como estereotipos culturales y diversos factores que afectan tanto a la organización como a quienes toman las decisiones en ella.

Se ha podido observar en el transcurso del trabajo que las mujeres no acceden a los cargos jerárquicos en el mismo porcentaje que los hombres. Además de esto, a medida que se escala en la pirámide organizacional, la brecha se ensancha. Así se puede observar en la encuesta de empresas del Banco Mundial elaborada en 2017, donde solo en el 7,1% de las Pymes con participación femenina en la propiedad, hay participación femenina en el directorio.

Entonces, al haber una diferencia tan marcada en los cargos jerárquicos y una ausencia de información académica, se ha comenzado una investigación con el fin de saber ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que desarrollan las mujeres en cargos de alta gestión en Pequeñas o Medianas empresas? Para intentar responder esta cuestión, se han elaborado entrevistas a líderes de pequeñas y medianas empresas, con el fin de describir cómo las mujeres desarrollan sus liderazgos.

Es de relevancia destacar, como se ha marcado en el transcurso del trabajo, que hay una gran cantidad de factores que pueden influenciar la manera de liderar una organización, pudiendo ser intrínsecos como extrínsecos de las líderes. A continuación, se explicará como ellos juegan un papel fundamental en el desarrollo de los liderazgos.

Luego de haber analizado las entrevistas y estableciendo una relación con los autores que desarrollaron teorías de liderazgo, como Goleman (2000) y Bass

(1985), mencionados en el transcurso del trabajo, se encontró que los estilos que predominan en el liderazgo de las mujeres que ocupan cargos jerárquicos en el contexto Pyme son una combinación de afiliativo, democrático, transformacional y, en menor medida, autoritario. Esto quiere decir que ellas priorizan los vínculos entre la gente dentro de los equipos, buscando la lealtad y el sentido de pertenencia. A su vez, los colaboradores tienden a sentirse involucrados, dado que se les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones y dar sus opiniones. Además de esto, buscan que los integrantes del equipo tomen relevancia de la importancia de su rol en la organización y se tengan en cuenta sus necesidades, buscando que estén realmente motivados. A continuación, se mencionarán algunos aspectos en común que tienen las entrevistadas para poder observar cómo, teniendo similitudes y diferencias, adoptan estilos disímiles o no, debido al contexto en el que están sumergidas.

Es interesante mencionar que, tanto Alicia Romero como María Victoria Estévez, desarrollan liderazgos que acarrear mucha historia, tanto organizacional como personal. En el caso de Alicia, ella es parte de la empresa desde que se fundó, por lo que hay una gran cantidad de cuestiones de la empresa que llevan su impronta, ella remarca el hecho de que Bedson es una familia, por lo que para ella la empresa es como si fuera su familia y, a su vez, su historia personal de vida está totalmente atravesada por la empresa. Por otro lado, María Victoria es directora de una empresa 100% familiar, en la que la vida familiar y de Molinos Victoria está estrechamente vinculada. Ella integra el directorio en la que todos son familiares y, toda la vida han sido hombres los que llevaban adelante el manejo de la empresa. En consecuencia, ambas son partes de empresas familiares, en las que ellas integran el directorio y son accionistas. Es destacable que Alicia, al ser parte desde los inicios, pudo imprimir un liderazgo más equilibrado, la mujer tiene un rol importante dentro de la organización, mientras que María Victoria, ingresó a una empresa con una cultura masculina muy arraigada, con una manera de hacer las cosas que era muy difícil de cambiar y un estilo empresarial muy marcado que, para cambiar estas cosas, primero tuvo que aceptarlas y hacerlo poco a poco, dado que es realmente complejo. Esto hace que, debido a la diferencia entre

ambos contextos, Alicia pueda imprimir su estilo y hacer que la organización tenga parte del estilo que ella lleva a cabo, mientras que María Victoria tuvo que trabajar más para poder desarrollar el estilo afiliativo (Goleman, 2000) que ella deseaba, dado que los patrones organizacionales se lo impedían. Los patrones organizacionales dentro de Molinos Victoria eran el rol casi nulo de la mujer dentro de la empresa y la historia organizacional protagonizada por los hombres de la familia.

Al mismo tiempo, se puede observar que tanto Alicia Romero como Ana Vizioli han tenido la posibilidad de conformar los equipos en los que trabajan y poder delinear los perfiles que querían que estos equipos tengan. A su vez, es destacable que las decisiones que toman diariamente Ana Vizioli y Analía Magdalena son decisiones de corto y mediano plazo, dado que son decisiones de gestión, mientras que Alicia Romero y María Victoria toman decisiones de mediano y largo plazo, dado que son decisiones relacionadas a la estrategia de la empresa, por lo que la manera de liderar en estas circunstancias puede variar considerablemente. Esto hace que Alicia y Ana, al haber podido conformar sus equipos, hayan podido interferir sobre los patrones organizacionales, lo que hizo que la adopción de sus estilos haya sido de una manera menos abrupta que María Victoria, dado que ellas no tuvieron que cambiar nada, ya que fueron parte armadora de los equipos organizacionales.

También, como se ha mencionado a lo largo del trabajo, Analía Magdalena y María Victoria se desenvuelven en industrias y empresas, que están inmersas en contextos donde predomina lo masculino dado que son industrias donde la mano de obra es mayoritariamente masculina, por lo que la manera de relacionarse es distinta a las otras entrevistadas, ya que se desenvuelven en industrias que están más equiparadas. En relación a los estilos, estas características, hace que las entrevistadas deban experimentar un intercambio de estilos, dependiendo quién es la persona con la que se están relacionando, tal como se explicó anteriormente que Analía Magdalena adopta el estilo transformacional (Bass, 1985) con sus subordinados haciendo que ellos cumplan un rol fundamental dentro de sus



equipos, mientras que adopta el estilo transaccional (Bass,1985), en el que se plantea un intercambio beneficio-recompensa, con sus pares.

En conclusión, se podría decir que todas las mujeres entrevistadas desarrollan un mix de los liderazgos descritos a lo largo del presente trabajo. Todas adoptan el liderazgo que Goleman (2000) llama afiliativo, buscando priorizar las relaciones interpersonales dentro del equipo, fomentando la lealtad y el sentido de pertenencia por la organización, haciendo hincapié en una gran comunicación interna con el fin de mantener la moral alta. Continuando con los conceptos desarrollados por Goleman (2000), podríamos decir que tanto Analía Magdalena como Alicia Romero tienden a adoptar el estilo democrático, dando lugar a que los actores involucrados en una decisión tengan participación en el proceso de la toma de decisiones, lo que lleva a que el líder construya confianza, respeto y compromiso dentro del equipo. Por otro lado, se podría marcar que Ana Vizioli, desarrolla, por momentos, un estilo autoritario con el fin de que se cumplan los objetivos planteados, dando total libertad a los subordinados a que ejecuten las acciones de la manera que crean más conveniente, fomentando la creatividad.

Respecto a los conceptos desarrollados por Bass (1985), es importante destacar que todas las mujeres entrevistadas tienden a desarrollar el liderazgo transformacional dentro de la organización en la que se desarrollan, ubicando a los integrantes del equipo en el centro de la organización, teniendo en cuenta sus necesidades personales en un equipo altamente motivado. Sin embargo, es interesante destacar que, excepto Alicia Romero, se podría decir que el resto de las mujeres entrevistadas se mueven en una dualidad, adoptando por momentos un liderazgo transaccional, donde se prioriza el beneficio-recompensa. De todas maneras, este aspecto es destacable porque se ubica a las entrevistadas como motores del cambio de liderazgo organizacional como es el caso de Analía Magdalena y María Victoria, quienes, desde que entraron a las organizaciones, buscan imprimir un estilo de liderazgo transformacional pero, en muchas ocasiones, debido al contexto en el que se encuentran, se ven obligadas a

mantenerse en esta dualidad, dado que el proceso de cambio lleva mucho tiempo y no se puede llevar a cabo de un momento a otro.

Junto a lo mencionado anteriormente, es de relevancia mencionar los conceptos desarrollados por Bass & Avolio (1994), en donde desarrollan los conceptos que componen el liderazgo transformacional. En este trabajo, es de relevancia destacar los conceptos de influencia idealizada y de consideración individualizada, en los cuales los seguidores toman un rol fundamental dentro de la organización.

Merece una mención sobresaliente el proceso de transformación de liderazgo transaccional a liderazgo transformacional dentro de una organización, con la mujer como agente de transformación, siendo motor del cambio de la organización. Esto se ve claramente ejemplificado en la situación que se encuentra María Victoria dentro de Molinos Victoria, ya que ella busca desarrollar un estilo donde se ubique al equipo y a los colaboradores en el centro de la escena, mientras que sus pares hombres intentan adoptar un estilo meramente beneficio-recompensa entre los líderes y sus seguidores. También, este proceso se puede ver en el ejemplo que nos da Analía sobre los valores de la empresa: “a los dos meses de entrar a la empresa, decidimos reformular nuestros valores, ya que los habían hecho entre cinco personas desde las oficinas centrales. Para eso, adopté 100% mi impronta personal, y me fui a las plantas para hablar con operarios, transportistas y toda la cadena de producción y, entre todos, nos pusimos a trabajar en los valores de la compañía. ¿Cómo voy a dejar afuera a la mayoría de la empresa? Es importante tomar lo que la gente siente y piensa.” Este ejemplo demuestra claramente cómo, desde la dirección, están buscando ir hacia una dirección donde el empleado se sienta parte fundamental de la compañía con el fin de elevar su motivación y su sentido de pertenencia.

Al mismo tiempo, se considera importante destacar que, tal como se observa en el análisis desarrollado en el presente trabajo, las mujeres entrevistadas emplean, al mismo tiempo, diversos estilos para liderar dentro de las organizaciones en las que se desempeñan. Junto a ello, es relevante mencionar, la cantidad de patrones que pueden afectar el desenvolvimiento dentro de la organización, tales como los

personales, organizacionales o contextuales, desarrollados a lo largo del trabajo. A su vez, cabe destacar el rol que ocupa la mujer como agente transformador dentro de las organizaciones, en este caso de la cultura de liderazgo. Es impactante el cambio que se percibe dentro de toda la organización con la transformación hacia estilos, generalmente, más humanos. Junto a ello, no se puede dejar de mencionar, la tendencia que aportan las mujeres hacia la priorización de los vínculos interpersonales, fomentando lo colectivo, por sobre lo humano y ubicando a los colaboradores como miembros fundamentales dentro de las organizaciones.

Por todo lo dicho anteriormente, se puede decir que la participación de las mujeres en el liderazgo organizacional es fundamental por varias razones. En primer lugar, le otorga una mirada más amplia, teniendo en cuenta una gran cantidad de factores al momento de discutir las ideas. Al mismo tiempo, al momento de tomar una decisión, suelen tener en cuenta las opiniones de todos los actores involucrados en ella, haciendo que los integrantes del equipo se sientan motivados y levanten su moral, fomentando el sentido de pertenencia por la organización. Junto a ello, es indispensable su aporte, dado que tienen muy presente la heterogeneidad de los grupos para poder tomar decisiones que involucren al conjunto. En una Pyme, esta situación toma una relevancia aún mayor, debido a que las mujeres tienen una gran capacidad de adaptabilidad al entorno en el que se desenvuelven, haciendo que las decisiones que haya que tomar puedan ser rápidas y abarquen las opiniones de sus seguidores. Además, es destacable que, cuando hay mayor heterogeneidad en las cúpulas organizacionales, las decisiones tienen en cuenta una gran cantidad de factores que hacen que sean más efectivas en el largo plazo e involucrando a todo el equipo. Junto a ello, tal como vimos en el transcurso del presente trabajo, suelen ser agentes transformadores con el objetivo de ampliar las visiones empresarias, ya que suelen contemplar todas las variables al momento de tomar una decisión.

Como es posible observar a lo largo del presente trabajo, las mujeres tienden a desarrollar estilos de liderazgo donde los integrantes de los equipos de trabajo tienen un rol central. Predominantemente, desarrollan estilos afiliativos (Goleman,

2000) y transformacionales (Bass, 1985), en los cuales se busca fomentar los vínculos y levantar la moral, poniendo a los colaboradores en el centro de la organización con el fin de fomentar el sentido de pertenencia en el equipo. Al mismo tiempo, tal como se puede observar en el caso de María Victoria, son quienes suelen traer nuevos desafíos al buscar modificar los patrones organizacionales existentes, dado que con una mirada completamente distinta, amplia e inclusiva, suelen adaptar la organización a los nuevos tiempos.

Junto a lo mencionado anteriormente, durante el transcurso de este trabajo, se puede ver cómo los patrones influyen en los liderazgos que desarrollan las líderes entrevistadas. Es observable como los patrones organizacionales y personales impactan en el estilo de liderazgo que desarrollan los líderes, ya que la historia de las empresas y de las personas impactan en sus maneras de desarrollarse diariamente, tal cómo se puede ver en el caso de María Victoria. Al mismo tiempo, es de relevancia mencionar que, cuando se modifican los patrones contextuales, los patrones organizacionales tienden a modificarse con la finalidad de que la empresa se adapte al nuevo contexto. En estos casos, tal como se observa de manera clara en el caso de Analía Magdalena, es de relevancia el impacto que tienen los patrones personales en la modificación de los patrones organizacionales con miras al futuro de la organización. Por otra parte, a medida que se incorporan nuevos integrantes en los cargos de alta gestión organizacional, se pueden observar cambios en los patrones organizacionales, debido a los diferentes patrones personales que tienen aquellos que se integran a la empresa, como es el caso de María Victoria, que ha logrado, poco a poco, modificar los patrones organizacionales en base a sus patrones personales. En la misma línea, es destacable cómo las líderes pueden delinear los patrones organizacionales, los caminos a recorrer por la organización y la ausencia de estereotipos dentro de las organizaciones, en base a sus patrones personales cuando tienen la posibilidad de pertenecer a la organización desde sus inicios y poder desarrollar y conformar los estilos con su impronta personal, tal como son los casos de Alicia Romero y Ana Vizioli.

En concordancia con lo mencionado anteriormente, podemos observar que hay rasgos personales y organizacionales dentro de la función que desarrollan que influyen en el estilo de liderazgo adoptado. Esto se ve en el caso de María Victoria que desarrolla un estilo afiliativo de liderazgo (Goleman, 2000) con el fin de poder sortear los estereotipos reinantes dentro de la empresa, en relación a la conducción femenina. Al mismo tiempo, esto lo hace porque ella busca un cambio organizacional basado en un nuevo paradigma, donde haya una comunicación más humana entre los integrantes. En la misma línea, Alicia Romero desarrolla una combinación entre estilos democráticos y afiliativos (Goleman, 2000), dado que puede desarrollarse en un ambiente en el que se persigue la constante aceptación de nuevos paradigmas en los que desenvolverse. Esto es así, ya que cuenta con el total apoyo organizacional y tiene una importante trayectoria que le permite llevar a cabo estos liderazgos, basados en sus valores e ideales que fueron apoyados desde los inicios de la empresa.

En conclusión, podemos observar que la participación de la mujer en los cargos de alta gestión empresarial es fundamental para el desarrollo de las organizaciones en el mundo que vivimos hoy, ya que aportan una visión amplia, en la que tienen en cuenta una gran cantidad de factores a la hora de tomar la decisión.

Para finalizar, tal como se ha podido extraer de la investigación desarrollada en este trabajo, las organizaciones que tienden a ser más abiertas y con una mayor participación femenina dentro de sus equipos, suelen lograr un mayor impacto positivo dentro de la organización, ya que los integrantes suelen tener la moral más elevada y una gran lealtad por la organización a la que pertenecen. Sería muy interesante que las organizaciones fomenten el desarrollo de las carreras de las mujeres con el fin de que ocupen cargos de alta gestión, dado que ellas, al tener muy presente las necesidades de cada uno de los integrantes de los equipos, logran que la productividad y el compromiso por la pertenencia al equipo aumenten de manera exponencial. Las empresas que logran adoptar caminos hacia la búsqueda de la empatía, la igualdad de oportunidades, la participación en los procesos decisorios, la libertad de desarrollar actividades y la identificación de

los colaboradores con la misión de la empresa, son empresas que logran mejorar la equidad dentro de la organización. Esto hace que la performance de la empresa en su conjunto se vea aumentada debido al ambiente de respeto e igualdad en el que se desarrollan los trabajadores. Al mismo tiempo, los cambios organizacionales en torno a estos aspectos, generalmente impulsados por mujeres, hacen que las empresas obtengan mayor sostenibilidad en el largo plazo y tengan el apoyo de la comunidad en su conjunto. Es decir, la incorporación de mujeres a los cargos directivos logra que las organizaciones adopten cambios que impactan en una gran cantidad de aspectos internos y externos, se modifiquen los patrones y logran que la performance de cada uno de los integrantes de los equipos mejore, produciendo un excelente impacto en la empresa en su conjunto.



Universidad de  
**San Andrés**

## Posibles líneas de investigación futuras

Respecto al tópico desarrollado en el presente trabajo de graduación, sería interesante poder desarrollar material académico relacionado al rol de la mujer dentro de empresas Pymes, diferenciando entre Pymes que sean familiares solamente o que no lo sean. Es decir, empresas en las que los cargos directivos estén ocupados solamente por miembros de la misma familia y las que no. Junto a ello, sería muy interesante observar el rol que se le asigna a la mujer cuando hay generaciones adultas trabajando dentro de la empresa, ya que, muchas veces, las generaciones precedentes tienden a forjar los patrones organizacionales de la empresa y, en gran cantidad de ocasiones, influyen en los patrones personales de las generaciones futuras.

Al mismo tiempo, otra línea de investigación podría referirse a un trabajo comparativo entre las formas de desarrollar los liderazgos entre hombres y mujeres dentro del contexto Pyme. En concordancia con ello, la posibilidad de elaborar un trabajo respecto al traspaso generacional, comparando cuando el traspaso haya sido hecho a mujeres o a hombres.

A futuro, sería de gran interés poder desarrollar una investigación comparativa entre organizaciones Pymes que sean lideradas solo por mujeres y organizaciones lideradas solo por hombres, con el fin de comparar estilos y ver si hay diferencias en cómo impactan estos estilos en la organización en su conjunto. A su vez, comparar organizaciones donde haya una heterogeneidad en los cuerpos directivos y se hayan alternado las conducciones entre hombres y mujeres a lo largo del tiempo. En la misma sintonía, se podría desarrollar una investigación relacionada a la moral y el nivel de autoestima que poseen los integrantes de equipos liderados por hombres y por mujeres, teniendo en cuenta el estilo de liderazgo que adoptan los líderes para poder analizar cuál es el impacto que tienen estos estilos en los integrantes del equipo.

Por otra parte, se podría desarrollar una investigación en la que se comparen empresas Pymes familiares en las que el traspaso generacional se haya hecho a

hombres o a mujeres. En este tópico, hay un gran camino por desarrollar, ya que se podría comparar empresas que tienen socios activos de un sexo y socios pasivos del sexo contrario, ya que sería interesante ver cómo se rinden cuenta y, a su vez, el interés de los socios activos por llevar adelante la organización y el interés de los socios pasivos. Cabe aclarar que, para el presente trabajo, se llaman socios activos a aquellos que están involucrados en la gestión cotidiana y en la toma de decisiones de la empresa, mientras que se llaman socios pasivos a aquellos que no están involucrados en ninguna de estas situaciones. Esto es de gran relevancia en las empresas familiares, dado que, en gran cantidad de ocasiones, muchas personas no quieren o no tienen interés de llevar adelante la organización y lo hacen por obligación o por lealtad.

En relación a lo mencionado anteriormente, se pueden desarrollar investigaciones que relacionen lo explicado con los patrones organizacionales y personales, dado que muchas veces el pasado de las familias impacta, de manera directa, en las empresas familiares o viceversa.

A su vez, en relación a los patrones organizacionales, sería interesante realizar investigaciones comparativas sobre el cambio de los patrones organizacionales con el cambio generacional. Al mismo tiempo, hay un gran campo de acción en relación al impacto que tiene en los patrones personales de los líderes, el cambio generacional.

Junto a ello, se puede analizar, el cambio en los patrones organizacionales cuando cambian los patrones contextuales. Esto es de gran relevancia en los contextos actuales donde los cambios se producen de manera abrupta y hay una gran cantidad de empresas que no se logran adaptar a los cambios.

Por otra parte, hay un amplio campo de acción en observar los patrones personales de los integrantes de las empresas y cómo, estos patrones, afectan a los caminos perseguidos por la organización y cómo los estereotipos, en caso de que haya, influyen en el futuro de las empresas.



Es decir que, en relación a los patrones contextuales, organizacionales y personales, hay una gran cantidad de caminos por explorar, ya que hay muchas variables que son impactadas y, a la vez, impactan en estos patrones, haciendo que se produzcan alteraciones del status quo en las organizaciones. Estos impactos, ya sean de manera directa o indirecta, brindan la oportunidad de poder desarrollar una vasta cantidad de investigaciones. Además, los patrones impactan de manera directa en los estilos de liderazgo que desarrollan los líderes.

Tal como es posible observar, en relación a lo desarrollado en este trabajo de graduación, hay una gran cantidad de líneas de investigación futuras, dado que es un campo poco investigado y con un gran potencial. Al mismo tiempo, es un tema que se encuentra en agenda y, del cual, se podrían desarrollar una gran cantidad de investigaciones, tanto teóricas como empíricas.



## Bibliografía

Ámbito. (s. f.). Pymes. Recuperado 11 de julio de 2020, de <https://www.ambito.com/pymes-a5122640/16>

Arantza Echaniz. (2001). La situación de la mujer en la empresa: Hacia el liderazgo femenino. Caso de MCC. Sin publicar

Arazi, M. C. (2014). *El Cronista*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2019, de [https://www.cronista.com/documentos/Marcos\\_Cohen\\_Arazi\\_-\\_Pymes\\_y\\_Fluctuaciones.pdf](https://www.cronista.com/documentos/Marcos_Cohen_Arazi_-_Pymes_y_Fluctuaciones.pdf)

Banco Mundial. (Marzo de 2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2019, de <http://espanol.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2017/argentina#gender--gender-of-top-manager>

Barberá Heredia, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del “techo de cristal”. Diversidad de género. *Revista Del Ministerio de Trabajo Y Asuntos Sociales*, 40, 55–68.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations / Bernard M. Bass*. New York : London: Free Press ; Collier Macmillan.

Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Shatter the glass ceiling: Women may make better managers*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2019, de Academia: [https://www.academia.edu/4115154/Shatter\\_the\\_glass\\_ceiling\\_Women\\_may\\_make\\_better\\_managers](https://www.academia.edu/4115154/Shatter_the_glass_ceiling_Women_may_make_better_managers)

Cámara Argentina de la Mediana Empresa. (2019, 30 noviembre). Cámara Argentina de la Mediana Empresa. Recuperado 11 de julio de 2020, de <http://www.redcame.org.ar/archivos/Informe%20PyME%20Noviembre%202019.pdf>

Caro Sachetti, F., Karczmarczyk, M. y Florito, J. (noviembre de 2018). Obstáculos y oportunidades para las mujeres en el mundo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME). Buenos Aires: CIPPEC.

Emmerik, H., Wendt, H., & Euwema, M. (2010). Gender ratio, societal culture, and male and female leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 895-914.

Estebaranz, A. (2004). Observatorio e-Igualdad. Córdoba: Diputación de Córdoba

Farfán, Carlos Alberto, & Barbero, María Inés. (2013). La inserción femenina en los órganos empresariales de gobierno en la Argentina : Una revisión de la literatura y sus implicancias organizacionales. Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios.

Felipe Antonio Murati Ruiz, & José Manuel Pozo Rodríguez. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional. *Contribuciones a La Economía*, Contribuciones a la economía, 01 January 2013.

Fundación Observatorio Pyme. (Mayo de 2019). *Observatorio Pyme*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2019, de Informe Coyuntural I - 2019: <http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2019/07/Informe-Coyuntura-I-19.pdf>

Gabriel A. Ramírez Méndez. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Revista Universidad Y Empresa*, 15(25), 5-11.

Global True North. (4 de Noviembre de 2015). *youtube*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=Dni8KN1JEm4>

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*

Grant Thornton. (2019, Marzo). *grantthornton.am*. Retrieved Noviembre 11, 2019, from [https://www.grantthornton.am/globalassets/1.-member-firms/armenia/publications/gtil-wib-report\\_grant-thornton.pdf](https://www.grantthornton.am/globalassets/1.-member-firms/armenia/publications/gtil-wib-report_grant-thornton.pdf)

Hawley Mc, Whirter, E., Torres, D. y Rasheed, S. (1998). Assessing Barriers to Women's Career Adjustment. *Journal of Career Adjustment*, 6 (4), 449- 479.

Heller, L. (2011). Mujeres en la cumbre corporativa, el caso de la Argentina. *Revista Del Centro de Estudios de Sociología Del Trabajo*, 3, 68–96.

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio. (2006). *Metodología de la investigación / Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio*. (4a ed.). México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (s. f.). INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Recuperado 11 de julio de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-48>

J., R. (1990). *Ways women lead*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2019, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

La Nación. (s. f.). Últimas noticias de pymes - LA NACION. Recuperado 11 de julio de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/tema/pymes-tid55568>

Mercer. (2016, Enero 27). *Mercer*. Retrieved Noviembre 11, 2019, from <https://www.latam.mercer.com/newsroom/when-women-thrive-2016.html>

Mónica García-Solarte, Laura Salas-Arbeláez, & Édgar Gavía-Martínez. (2017). ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS PYMES. *Administración*, (31), 25-46.

Moreno Calvo, María Adoración. (2016). Las mujeres en las organizaciones empresariales: Un escenario para el desarrollo de su proyecto profesional y de vida.

Nicolson, P. (1997). Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa? Madrid: Narcea

Ortiz García, Pilar & Capitán Olaz, Ángel (2014). La mujer en la empresa familiar española desde la perspectiva del familiness. Política y Sociedad. Madrid, España.

Pascual García, Consolación, Molina Sánchez, Horacio, & Ramírez Sobrino, Jesús N. (2013). *Empresa familiar: Mujer y sucesión*. Universidad de Córdoba, Servicio de Publicaciones.

Pereyra, M., & Suzanne, Pamela A. (2014). *Desarrollo de carrera de mujeres profesionales en organizaciones multinacionales : Rompiendo barreras*. Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios.

Powell, G. N. (Ed.). (1999). *Handbook of gender and work*. Sage Publications.

PricewaterhouseCoopers. (s. f.). Expectativas 2020 - Pymes en Argentina. Recuperado 11 de julio de 2020, de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>

Revista ADGyA. (10 de Agosto de 2019). *iadef.org*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2019, de <http://www.iadef.org/2019/08/10/la-mujer-actual/>

Sánchez-Apellániz, M. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Tomás Folch, M., & Guillamón Ramos, C. (2009). Las barreras y obstáculos para el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación*, 350, 253–275.

Verardo, F. (2016). *¿Dónde están las mujeres? el techo de cristal y la carrera docente universitaria* / Florencia Verardo ; director, Mercedes Di Virgilio.

Wolf, T. (2006). *CULTURE, LEADERSHIP, AND ORGANIZATIONS: THE GLOBE STUDY OF 62 SOCIETIES*. Berrien Springs: Andrews University.

## Anexos

**Cuadro 1: Descripción de las mujeres entrevistadas.**

<b>Entrevistadas</b>	<b>Empresa</b>	<b>Industria</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Estilos</b>
<b>María Victoria Estévez</b>	Molinos Victoria	Agroindustrial. Molino harinero.	Industria de gran relevancia dentro de la economía argentina. Empresa mediana, relevante dentro de la industria a nivel nacional. La empresa está entre los 10 molinos más grandes del país.	Afiliativo Transformacional Transaccional
<b>Alicia Romero</b>	Laboratorios Bedson	Farmacéutica Animal.	La empresa es mediana con un alto agregado de valor en sus productos. Fuertemente focalizada en el mercado externo.	Afiliativo Transformacional Democrático
<b>Analia Magdalena</b>	Grupo Piero	Manufactura y Petroquímica	Empresa líder en el mercado nacional dentro de sus industrias. Es uno de los grupos industriales más relevantes a nivel nacional.	Afiliativo Transformacional Transaccional Democrático
<b>Ana Vizioli</b>	Sano y Bueno Catering	Servicios Gastronómicos	Empresa con un crecimiento muy importante en los últimos años dentro de una industria muy competitiva.	Afiliativo Transformacional Autoritario

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 2: Definición de Patrones.**

<b>Patrones</b>	<b>Descripción</b>
<b>Organizacionales</b>	Historia de vida organizacional, el rol y el sexo de los jefes que se tienen o tuvieron, la conformación del equipo de trabajo, el rol de la mujer dentro de la organización y el tipo de decisiones que deben tomar en los roles que desarrollan.
<b>Contextuales</b>	Se busca hacer referencia al entorno en el que se desarrolla la Pyme, la industria en la que la empresa se desenvuelve y el contexto país en el que está sumergida la empresa, sin dejar de tener en consideración el aspecto geográfico dentro de la Argentina.
<b>Personales</b>	Historia de vida personal, la composición de su familia respecto a los roles masculinos y femeninos dentro de ella y la influencia familiar dentro de la organización en la que ellas trabajan.

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 3: Categorización de los patrones en las mujeres entrevistadas.**

Entrevistadas	Patrones Contextuales	Patrones Organizacionales	Patrones Personales
<b>María Victoria Estévez</b>	Ambiente masculino con arraigadas tradiciones conservadoras, donde se busca hacer las cosas cómo se hicieron "toda la vida". Desafíos importantes dado que hay estructuras muy asentadas en procesos de transformación. Empresa ubicada en el interior del país.	Una empresa conservadora donde se imparten ordenes de manera verticalista. . Equipo directivo predominantemente masculino. No hay desarrollo de la mujer.	Los hombres siempre llevaron adelante los negocios de la familia. Fuerte estereotipo sobre que las mujeres no están capacitadas para manejar los negocios. Miembro de la familia propietaria de la empresa
<b>Alicia Romero</b>	Gran foco al mercado externo, con el fin de no depender de un mercado tan cambiante. Falta de reglas de juego claras.	Esta sumergida en un microclima de empatía e igualdad, donde se promueve el uso de la palabra y se busca que las personas sientan parte esencial de la organización. Se promueve la lealtad y la alta moral en la empresa. Hay un comité de igualdad. Hay mucho hincapié en el desarrollo de la carrera de la mujer.	Miembro de la empresa propietaria de la empresa. Empresa que promueve la igualdad. Formó parte de la construcción de los equipos desde el inicio de la organización.
<b>Analia Magdalena</b>	El área de la entrevistada es un área de soporte hacia los objetivos primordiales de la organización. Mercado muy cambiante que obliga la constante adaptabilidad.	Empresa con un enfoque pronunciado hacia los resultados. En proceso de transformación hacia una mayor profesionalización. Constantes cambios buscando adaptación al consumidor. No hay desarrollo de la carrera de la mujer.	Lucha contra los estereotipos. Llegar a fuerza de hacerse lugar y lucha por el rol de la mujer a lo largo de su carrera.



Entrevistadas	Patrones Contextuales	Patrones Organizacionales	Patrones Personales
<p><b>Ana Vizioli</b></p>	<p>Un ambiente muy cambiante y extremadamente competitivo, debido a la industria en la que desarrolla sus actividades.</p>	<p>Foco en la expansión y el crecimiento, basados en la identificación de los colaboradores con la misión de la organización. Se otorga libertad, siempre y cuando se cumplan los objetivos planteados. Foco en el desarrollo de la mujer.</p>	<p>Formó parte en la construcción de los equipos de la empresa, lo que le dio la posibilidad de promover la igualdad de oportunidades.</p>

Fuente: Elaboración propia.



**Cuadro 4: Clasificación de estilos de liderazgo por diferentes autores.**

Estilo de Liderazgo	Descripción	Autor (año)	María Victoria Estévez	Alicia Colusi	Analía Magdalena	Ana Vizioli
<b>Coercitivo</b>	Este estilo refiere a los integrantes del equipo deben hacer lo que dice el líder sin pedir ninguna explicación. El líder es quien toma las decisiones, las comunica y no hay espacio para la discusión. Este estilo no es recomendable, excepto en ciertas situaciones de emergencia y debe adoptarse sólo en caso que no haya otras opciones. Generalmente, los integrantes del equipo se sienten desmotivados y que no se los respeta.	Goleman (2000)				
<b>Autoritario</b>	En este estilo, los líderes fijan el objetivo final pero dan libertad de acción al equipo para adoptar sus propios medios. Esto hace que los equipos tengan plena libertad para innovar, experimentar y tomar algunos riesgos.	Goleman (2000)				Bajo
<b>Afiliativo</b>	En este estilo de liderazgo se busca priorizar a la gente, se fomentan los vínculos dentro del equipo y se busca la lealtad y el sentido de pertenencia por el equipo. La gente tiene la libertad de llevar a cabo las tareas en la manera que ellos crean que es más efectivo. Este estilo crea armonía en el equipo, levanta la moral y mejora la comunicación interna.	Goleman (2000)	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Democrático</b>	Aquí los integrantes del equipo tienen participación en las decisiones que afectan sus objetivos y cómo deben llevar a cabo su trabajo, haciendo que la gente se sienta involucrada, tenga la moral alta y sea realista de lo que puede hacer y lo que no. Lo nombrado anteriormente hace que el líder construya confianza, respeto y compromiso.	Goleman (2000)		Alto	Bajo	

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor (año)</b>	<b>María Victoria Estévez</b>	<b>Alicia Colusi</b>	<b>Analia Magdalena</b>	<b>Ana Vizioli</b>
<b>Marcapasos</b>	El líder establece altos niveles de productividad y se ubica él como ejemplo. Se busca constantemente hacer las cosas mejor y más rápidas, fomenta una gran competitividad dentro del equipo y hace sentir inseguro a varios integrantes. Es un estilo que perjudica al equipo internamente, dado que hay un gran nivel de stress y el trabajo se hace rutinario, por lo que no hay una mejora en los resultados. Funciona bien cuando los empleados están muy motivados, son muy competentes y no requieren de mucha coordinación.	Goleman (2000)				
<b>Coaching</b>	En este estilo se busca que la gente se conozca bien a sí misma y se los ayuda a establecer objetivos de largo plazo junto a un plan para lograrlos. Los errores son vistos como aprendizajes en el largo plazo. Este estilo hace que se mejore el desenvolvimiento interno del equipo y la performance.	Goleman (2000)				
<b>Transaccional</b>	Se centra mayormente en los objetivos organizacionales y plantea un intercambio beneficio-recompensa con el seguidor para que se persigan las metas organizacionales. El líder adopta un estilo de dejar hacer a sus seguidores, evita tomar decisiones y no adopta una presencia marcada, siempre y cuando se cumplan los objetivos previamente planteados.	Bass (1985)	Bajo		Bajo	
<b>Transformacional</b>	Busca transformar a sus seguidores, pone a sus seguidores en el centro de la escena y toma relevancia de la importancia de su rol en la organización. En esta mirada, el lugar de los seguidores es relevante y se tienen en cuenta sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo e innovación. Es un estilo en el que se busca que los integrantes del equipo estén realmente motivados	Bass (1985)	Medio	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 5: Definiciones de las mujeres entrevistadas.**

<b>Estilos</b>	<b>María Victoria Estévez</b>	<b>Alicia Romero</b>	<b>Analía Magdalena</b>	<b>Ana Vizioli</b>
<b>Afiliativo</b>	“le aporté una visión distinta de las cosas, una forma de resolver distinta las cosas y una relación más humana con el resto de la empresa y entre los miembros del directorio”	“yo he ido, de manera personal, al hospital del quemado y hacerme pasar por alguien que no era para poder estar al lado de uno de nuestros empleados y, de esa manera, acompañarlo”		"que la gente quiera trabajar en Sano y Bueno, que se sienta parte y que compartan los valores que promovemos"
<b>Democrático</b>		“entendimos que, incluso en los problemas más graves, a la gente hay que hablarle y explicarle” - “se puede decir que el consenso y la diversidad de opiniones son la clave en la toma de decisiones”		
<b>Autoritario</b>				“yo les doy la posibilidad para que utilicen su creatividad y desarrollen las cosas como ellos crean que es más conveniente con el fin que aporten nuevas y desarrollen nuevas ideas y hagan los análisis, siempre y cuando se cumplan los objetivos que se les ha pedido”.

Estilos	María Victoria Estevez	Alicia Romero	Analía Magdalena	Ana Vizioli
<b>Transformacional</b>	<p>“es fundamental hablar las cosas de manera clara y generar empatía pero, a la vez, marcar una distancia prudencial con el fin de construir relaciones en las que, siempre, se priorice el bienestar y el progreso de la empresa”</p>	<p>"busco continuar con lo que sembró desde el día cero, tratando de involucrarme desde el lugar del otro"</p>	<p>"la mujer da más vueltas y es importante para tener una mirada más completa de las cosas. Es muy importante encontrar un balance con la mayor heterogeneidad posible"</p>	
<b>Patrones Organizacionales</b>	<p>“Como mujer aporté formas de mirar y de relacionarse o manejarse frente a diversas cuestiones que dio lugar a hacer las cosas de una perspectiva más humana dentro de la empresa, dado que este aspecto estaba dejado a un lado”.</p>	<p>"los problemas están adentro, no buscamos culpar al contexto externo y siempre hablamos con la verdad, manera sincera y frontal"</p>		<p>“la honestidad y el compromiso son valores innegociables, son patas que no pueden fallar y son mensajes que se bajan a toda la organización”</p>

<b>Estilos</b>	<b>María Victoria Estévez</b>	<b>Alicia Romero</b>	<b>Analía Magdalena</b>	<b>Ana Vizioli</b>
<b>Patrones Contextuales</b>			<p>“en una Pyme no sé tarda tanto tiempo en comprender y tomar una decisión. Los dueños viven la misma realidad del país, por lo que las decisiones son más fáciles de explicar y más rápidas para llevar a cabo”</p>	
<b>Patrones Personales</b>	<p>“los varones siempre se hicieron cargo de las cuestiones relacionadas con el molino, ¿cómo lo vas a hacer?”</p>		<p>“como jefa fui el resultado del peor jefe que tuve porque era todo lo que yo no quiero ser”</p>	

Fuente: Elaboración propia.

## **Modelo de entrevista**

Nombre y apellido:

Empresa en la que trabaja:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Edad:

### ***Desarrollo de carrera***

¿Cómo fue la trayectoria realizada dentro de la organización? ¿Cómo llegó a ocupar el cargo que desempeña actualmente?

¿Tuvo algún hito o momento importante dentro de su carrera profesional que usted recuerde y quiera mencionar?

¿Considera usted que hay personas que tuvieron un rol preponderante en el desarrollo de su carrera hasta el lugar que ocupa actualmente? ¿Quiénes fueron?  
¿Cómo han ejercido ese rol?

### ***Situaciones***

¿Qué situaciones desafiantes recuerda haber transitado? Pueden haber tenido un final satisfactorio o no. ¿Cómo las resolvió? ¿Qué tuvo en cuenta para hacerlo?

¿Usted considera que su predecesor influyó en la manera que manejó la situación? Actualmente, ¿Usted considera que influye en su modo de manejar ciertas cuestiones?

¿Quién influyó? ¿La cultura? ¿El dueño de la pyme? ¿Su ex jefe? De ser así, ¿de qué manera influyó?

### ***Trabajo diario***

¿Cómo es el contexto en el que desarrolla su trabajo? Posible comparación con otros trabajos anteriores.

¿Nota impedimentos para poder desenvolverse habitualmente? En caso de que sí, ¿Cuáles son? ¿Cómo los supera?

¿Cómo caracterizaría el ambiente Pyme?

¿Qué observa como posible cambio?

### ***Empresa en la que trabaja***

¿Cuántos puestos jerárquicos hay? ¿Cómo está distribuido el porcentaje entre hombres y mujeres?

¿Considera que la empresa está comprometida con el desarrollo de carreras de mujeres? ¿Juegan las mujeres un rol importante en la organización?

¿Considera que sus formas de desenvolverse son distintas a la de los hombres? ¿En qué medida y en qué aspectos se diferencia? Listar diferencias percibidas.