

1st. 06
M479
~~4102~~
4637

Women's Roles in the Family Business

COORDINACION DE HUMANIDADES



PROGRAMA UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS DE GENERO
• Biblioteca Rosario Castellanos •

3411

Dr. Marion McCollom Hampton
Boston University
and Owner Managed Business Institute

COORDINACION DE HUMANIDADES



PROGRAMA UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS DE GENERO
• Biblioteca Rosario Castellanos •

© Owner Managed Business Institute.
This document may not be reproduced or quoted without the author's written permission.



1 Familia
2 Empresas fambr
all

LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: RETOS Y OPORTUNIDADES

4637

Las mujeres tienen cualidades particulares que pueden ser vitales para la supervivencia y éxito de una empresa familiar. Sin embargo los que trabajan en empresas familiares necesitan estar conscientes de los dilemas y conflictos que afectan a las mismas. La autora defiende la apertura de más oportunidades para las mujeres en las empresas familiares para beneficio de la mujer y de la empresa.

Las empresas familiares son una área de estudio reciente; las investigaciones son recientes y apenas la literatura está surgiendo. Los medios de comunicación, las escuelas de administración de negocios y los consultores han descubierto que las empresas familiares son una fuerza económica significativa. No obstante, en general, todavía tienen que abordar el papel de las mujeres en las empresas familiares como un tema que vale la pena considerar e indagar.

Mis ideas sobre el tema son el resultado de mi experiencia profesional trabajando con hombres y mujeres como profesora, psicóloga, terapeuta familiar e individual y consultora de empresas familiares y organizacionales. En este artículo, discutiré los asuntos y temas psicológicos que son aplicables a la mayoría de las mujeres y que en gran parte son atribuibles a la manera en que éstas se socializan en nuestra sociedad. Muchas de estas características son propias de los hombres al igual que de las mujeres, pero la sociedad no alienta a los hombres a expresarlas. Estos temas afectan profundamente las interpretaciones de las mujeres en sus empresas familiares.

También discutiré el repertorio limitado de papeles tradicionales asignados a las mujeres y asumidos por ellas y cómo estos papeles se expresan dentro del contexto de una empresa familiar. En la discusión, haré énfasis en el papel que los miembros de la familia, los profesionales que las atienden y las mujeres mismas desempeñan para perpetuar el statu quo de las mujeres en las empresas familiares. Si no ocurre un cambio, las mujeres perderán magníficas oportunidades profesionales y las empresas sufrirán la ausencia de contribuciones potenciales debido a un sesgo de sexo. Comenzaré con algunas anécdotas instructivas de mi trabajo con las mujeres en los talleres de empresas familiares.

Las Mujeres en los Talleres de Empresas Familiares

A principios de los años 80, se me invitó a formar parte de la facultad de un centro de investigación sin fines de lucro, en una gran universidad que estaba ofreciendo talleres para empresas familiares. Era la única mujer que formaba parte de la facultad para estos talleres. Las pocas mujeres que asistieron a los seminarios se acercaban con preguntas específicas con respecto al hecho de ser mujer en una empresa familiar, pero se quedaban en silencio durante las clases. Cuando las alenté a participar, se negaron a hacerlo, aludiendo que se sentían incómodas con cierta sección del contenido de los seminarios y con las bromas de algunos de los profesores. Su sensación general era que la facultad no las entendía y se sentían bastante solas en los talleres. Mis discusiones con estas mujeres me obligaron a comparar mi situación como profesora, con su experiencia y comencé a notar las similitudes. Rara vez se me reconocía como participante y se me ignoraba en las comidas y "coffee breaks" por parte de la facultad y los participantes. Se me excluía de sus conversaciones sobre temas empresariales, pero mi presencia era ocasionalmente reconocida con una sonrisa "bondadosa" seguida de bromas sexuales. El desprecio más revelador que recibí en estos talleres fue el hecho de que no se me presentó, como se hizo con los otros miembros de la facultad, al inicio de los eventos del día. Cuando le señalé esto al director de los programas, se disculpó. En el siguiente seminario me presentó como "la bomba argentina" (soy argentina por nacimiento). Inmediatamente me introduje como una mujer profesional con un doctorado y luego le expliqué que quería que se me presentara de la misma manera profesional que la facultad masculina. Él entendió mi objeción a la manera en que me presentó.

La vida de las mujeres que trabajan está llena de experiencias sutiles y evidentes similares. He aprendido con los años a ser fuerte y a enfrentar situaciones desagradables y discriminatorias, pero esto es algo agotador. Además de tener que probar las destrezas profesionales, una tiene que armarse de fuertes "destrezas sociales" para defenderse y educar a los individuos o a una audiencia sobre el impacto de su comportamiento. A menudo se tiene que evitar ofender a alguien que tiene poder sobre una o que pasa por alto lo que una dice y no está consciente de que ha ofendido; esta podría ser una verdadera hazaña acrobática social.

Las conversaciones con las mujeres en los talleres me convencieron de la necesidad de crearlos especialmente para ellas. Invité a la consultora de empresas familiares Bárbara Hollander para que colaborara conmigo, con el fin de desarrollar una propuesta de talleres para el centro de investigación. Bárbara y yo investigamos, entrevistamos a mujeres y recurrimos a nuestras experiencias profesionales y personales para proponer un taller experimental de tres días y medio para que se realizara en abril de 1984. En el taller abordamos los temas relacionados con el trabajo y desarrollo de las mujeres, la dinámica familiar, temas de empresas familiares y otros temas empresariales y planes profesionales. Las participantes estuvieron muy entusiasmadas con el contenido del taller y consideraron que habían aprendido mucho sobre ellas mismas, sus familias y sus empresas familiares.

Después de reunirnos con otras mujeres que tenían situaciones difíciles similares, manifestaron que ya no se sentían solas o diferentes. En este primer taller, ellas crearon la Asociación de Mujeres en Empresas Familiares (WIFOB)", que ahora es una organización nacional en expansión.

Aunque no solicitamos ninguna cobertura del taller en los medios de comunicación, se nos acercó un reportero del *New York Times*. El reportero quería publicar un artículo en la sección empresarial de la edición del domingo, pero el editor no consideraba que las mujeres de las empresas familiares fuera un tema de negocios. Para él, el tema se consideraba un "tema de mujeres", que se adaptada mejor a la sección de modas del periódico. Un largo artículo sobre las mujeres en las empresas familiares apareció en la sección de modas (*New York Times*, 1984) en mayo del año mencionado. Desde esa fecha, se nos ha destacado en una serie de artículos de periódicos, revistas empresariales y revistas de mujeres.

Desafortunadamente, a los periódicos y revistas a menudo les gusta publicar artículos sobre la "muchacha" que se convirtió en sucesora de una empresa familiar, sobre cómo la viuda desolada rescató el negocio de su difunto esposo o sobre cómo la hermana pequeña tuvo más éxito que su hermano mayor en una agencia distribuidora de automóviles. Es penoso que los medios de comunicación consideren que el tema sea raro, encantador y sorprendente a pesar del hecho de que 51.2% de la población estadounidense son mujeres y que un estimado de 50% a 60% del Producto Nacional Bruto está relacionado con empresas familiares. El tema de las mujeres en las empresas familiares debe, ahora, ser analizado con mayor seriedad por parte de los medios de comunicación, los académicos y el mundo financiero y sobre todo por las empresas familiares mismas.

Después de dos años en el centro de investigación, los talleres de empresas familiares fueron trasladados a la nueva División de Educación para Ejecutivos con fines de lucro en la misma universidad. La nueva gerencia no estaba interesada en un énfasis en las mujeres o empresas familiares; se descontinuaron los talleres en abril de 1988 (Bárbara Hollander y yo estamos a punto de ser trasladadas a otro lugar). Además de estos talleres regulares, desde 1985 hemos estado realizando seminarios educativos sobre mujeres en las empresas familiares para nuestras alumnas de talleres y sus invitados. Una vez al año, esas mujeres se reúnen para un seminario de tres días y medio en el cual discutimos temas especiales relacionados con el hecho de ser una mujer en una empresa familiar. En 1989, agregamos un seminario pionero "Padres e Hijas en una Empresa Familiar", que aborda una de las diádas más exitosas de varias generaciones en las empresas familiares. Es nuestra convicción que las mujeres pueden tener carreras exitosas y gratificantes en las empresas familiares y que las empresas familiares se pueden beneficiar considerablemente de las mujeres.

Mujeres que Trabajan en Empresas Familiares: Un Breve Boceto

Parece ser que pocas mujeres deciden activamente emprender una carrera en una empresa familiar. Una encuesta de 91 participantes en nuestros talleres reveló que solamente el 22% se había matriculado en carreras empresariales en la universidad, mientras el 78% dedicaron sus años universitarios a las artes, humanidades o campos de servicio al hombre. Sólo 27% de las mujeres siempre habían esperado entrar a las empresas familiares; el resto no estaban preparadas para las empresas familiares o nunca había estado expuestas a las mismas. Algunas de las mejores decidieron dedicarse a los negocios inmediatamente después de graduarse de la secundaria o la universidad sin haber estado expuestas a entrevistas u otros trabajos. Otras lo hicieron en otro momento de su vida, porque querían ayudar a la familia, porque estaban insatisfechas con otro trabajo o cuando existía la necesidad en la empresa familiar y nadie estaba disponible para satisfacer esa necesidad. Por lo general, las mujeres no planean una carrera en una empresa familiar o no aspiran eventualmente a ser propietarias. Consideran su trabajo como un puesto y no como una carrera. Sin embargo, las mujeres menores de 30 años, tienden a estar más orientadas a las carreras y a confiar más en sus necesidades profesionales que las mujeres mayores.

Las empresas familiares ofrecen oportunidades para que las mujeres ocupen puestos y tengan ingresos que son mucho mejores que los de las mujeres en otros puestos. En nuestra encuesta, 12% de las mujeres eran presidentas de la compañía, 27% eran vicepresidentas, 9% eran miembros de la junta directiva, 23% estaban en algún nivel gerencial y 12% estaban en la parte administrativa. Sólo tres de las mujeres de nuestros talleres eran dueñas de sus negocios y las tres eran viudas. Se debe reconocer que en el presente, las empresas familiares están entre las pocas áreas donde existen verdaderas oportunidades para que las mujeres alcancen los puestos más elevados en las empresas. De acuerdo con Korn/Fery, una empresa consultora constructora gerencial de Nueva York (Crawford, 1989), en 1995 solamente 2.1% de casi 1,400 ejecutivos de alto rango de las compañías de la revista *Fortune 500* eran mujeres, con respecto a un simple .05% en 1979.

Nuestras mujeres, cuyas edades oscilaban entre 20 y 69 años, informaron que devengaban salarios bastante respetables. Entre 1984 y 1988, 67% devengaban más de \$20.000 anuales, 40% más de \$30.000 y 19% más de \$60.000 sin incluir las gratificaciones. (dlla)

Ventajas de las Empresas Familiares para las Mujeres

Las empresas familiares ofrecen ventajas que tienen una pertinencia particular para las mujeres. Ofrecen flexibilidad en los horarios de trabajo para satisfacer las necesidades de las mujeres, quienes todavía tienen una gran responsabilidad en la crianza de los hijos. El cuidado de los niños se está comenzando a reconocer en el mundo empresarial como una necesidad de la fuerza laboral y no exclusivamente un problema de las mujeres que trabajan. Las corporaciones están comentando a ofrecer permisos con goce o sin goce de salario a los padres al igual que servicios de cuidado de niños como inversiones empresariales a largo plazo y como buenas medidas de la eficiencia de costos a corto plazo que pueden reducir el ausentismo. Las empresas familiares, en contraste, no toman en cuenta los resultados finales cuando le ofrecen a las féminas (y varones) la flexibilidad de acomodar sus horarios de manera que puedan satisfacer las necesidades de la familia; los acomodan simplemente porque son una familia. Además, las empresas familiares le ofrecen a las mujeres acceso a las industrias tradicionalmente dominadas por hombres tales como las construcciones y manufactura.

Las mujeres de las empresas familiares con mucha frecuencia retienen la seguridad del puesto cuando solicitan un permiso por razones médicas, personales, de salud, educativas o incluso recreativos. Algunas veces la empresa podría no ser capaz de darse el lujo de mantener el puesto original disponible por un período prolongado, pero un puesto pagado estará esperándola. Según mi experiencia, una costumbre de muchas empresas familiares es ofrecer seguridad laboral a sus mujeres.

Contribuciones Peculiares de las Mujeres a las Empresas Familiares

Las empresas familiares tienen mucho que ganar de los aportes de las mujeres. Muchos factores de la psicología y socialización de las mujeres les permiten brindar el humanismo necesario al entorno laboral. Las consecuencias de la separación del hogar y el trabajo que tuvieron lugar después de la Revolución Industrial todavía son evidentes. Durante ese período, el hogar y el trabajo se convirtieron en lugares geográficamente separados por primera vez y con ese cambio vino una mayor segregación de papeles basados en el sexo. Las mujeres estaban confinadas a la casa y al cuidado de los hijos y el hogar se convirtió en el refugio donde se le daba cuidado y amor a los miembros de la familia. El lugar donde los hombres dedicaban gran parte de sus horas de vela se deshumanizó parcialmente debido a la ausencia de calidez y apoyo. El trabajo y la casa se convirtieron en culturas diferentes, una predominantemente masculina y la otra predominantemente femenina (Lenz y Myerhoff 1985). Cuando los hombres que trabajaban fuera de la casa utilizaron sus salarios para comprar bienes que ya no se fabricaban en ésta, su papel gradualmente se convirtió en el de proveedor. Cuando esto ocurrió, el papel de la mujer se convirtió en el de guardián; ella brindó el cuidado y apoyo necesarios sin recibir ningún pago. El resultado desafortunado fue que el efectivo llegó a representar poder y el trabajo de la mujer se devaluó. Más importante aun, el amor y el trabajo—los campos humanos fundamentales de la satisfacción de la vida, de acuerdo con Freud—se separaron.

El sistema de empresas familiares comprende por lo menos dos subsistemas básicos: la familia y los negocios. Contiene las áreas divorciadas del amor y el trabajo, lo “femenino” y “masculino”. Para entender las contribuciones específicas de las mujeres a sus empresas familiares, primero es necesario entender cómo interpretan las mujeres su mundo y los papeles que creen que tienen que desempeñar como adultas. Las investigaciones recientes en la psicología de la Mujer (Gilligan, 1982, Belenky, Clinchy, Goldberger, y Tarule, 1986) informan que las mujeres son entrenadas para cuidar, después de tomar como modelo el papel calidoso de sus madres. Parecen definirse en términos de sus relaciones con otros y temen la separación de ellos. En contraste, los hombres se desarrollan para afirmar su separación de sus madres y definirse más en términos de sus logros en el mundo exterior.

Las investigaciones realizadas por Lawrence Kohlberg sobre criterio moral ilustran algunos asuntos importantes relacionados con el sexo al igual que el peligro de extrapolar las características psicológicas masculinas como normas para las mujeres (Kohlberg, 1981). A los adolescentes, tanto hombres como mujeres, se les presentó una situación hipotética en la cual un hombre llamado Heinz debía conseguir un medicamento muy caro para su esposa que estaba gravemente enferma. Heinz no pudo pagar el precio excesivo cobrado por el farmacéutico. Cuando se les preguntó si Heinz debía robar la medicina al farmacéutico con el fin de salvar la vida de su esposa, los chicos respondieron sí sin dudarlo y perdonaron al hombre por robar.

Las chicas dudaron y respondieron con preguntas tales como, “¿cuáles son las condiciones de vida del señor Heinz?”, “¿qué desea la señora Heinz?”, “¿por qué se está comportando el farmacéutico de esta manera?”, “¿podría Heinz conseguir un préstamo?” Las chicas estaban interesadas en todos los involucrados. Analizaban la situación en todo su contexto y tomaban en cuenta el bienestar de todas las personas involucradas, sus sentimientos y las posibles alternativas que podrían evitar que se perjudicara a alguien (Belenky, Clinchy, Goldberger y Tarule, 1986).

El modelo de Kohlberg consideraba que los principios abstractos eran la máxima expresión de pensamientos humanos y criterio moral, donde están claramente marcados lo correcto y lo incorrecto. Sin embargo, las chicas percibían áreas grises entre lo correcto y lo incorrecto y emitían sus criterios morales sobre la situación de Heinz basándose en la preocupación por todas las personas —incluyendo el farmacéutico— y dándole menos importancia a los principios abstractos tales como la “justicia absoluta”. Kohlberg llegó a la conclusión que las jóvenes eran moralmente inmaduras y deficientes en su razonamiento moral (Gilligan, 1982).

Las bases interpersonales de criterios morales e interpretación de la realidad de las mujeres representan una concepción alterna de la moralidad. Las mujeres ordenan la experiencia humana de acuerdo con prioridades diferentes a las de los hombres. De acuerdo con Carol Gilligan (anteriormente asistente de Kohlberg y ahora profesora de la Harvard Graduate School of Education), los hombres y mujeres tienen diferentes temas principales en su desarrollo, lo cual tiene como resultado una experiencia diferente del yo (Gilligan, 1982).

Se pueden extrapolar muchas de las conclusiones de Gilligan para aplicarlas a los hombres y a las mujeres en su entorno laboral. Las mujeres se definen básicamente en términos de:

- Relaciones con otros y su habilidad para cuidar
- Dependencia: “¿Qué quiere que yo sea para usted?”
- Amor y compartir
- Crianza de los hijos y su papel maternal
- Sentimientos percibidos y estados de ánimo.
- La familia y la carrera
- Especialización de papeles: exceso de participación en el trabajo del hogar y los niños
- Relatividad en los criterios morales: “¿Cuáles son las alternativas?”
- Manera de pensar según el contexto.

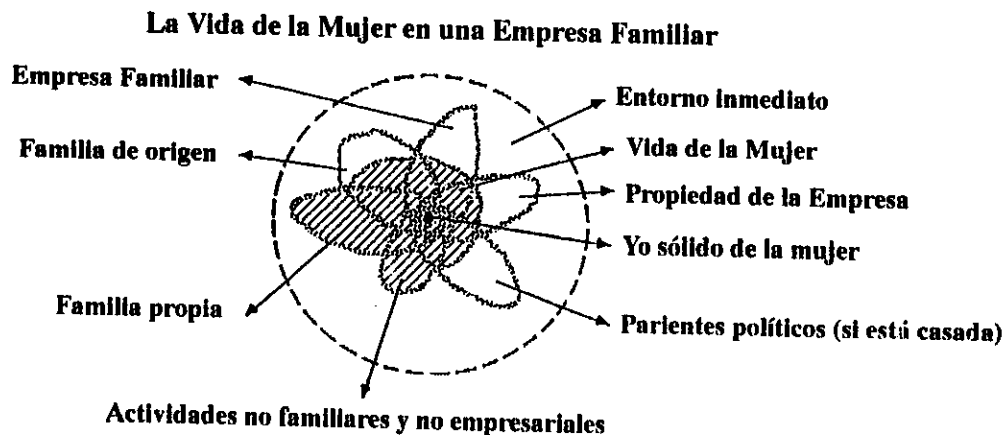
Los hombres se definen básicamente en términos de:

- Autonomía personal
- Independencia: “¿Qué seré para mi mismo?”
- Exito y logros Vida autónoma en el trabajo
- Especialización de papeles: exceso de participación en el papel de proveedor.
- Condición generativa en lo social y comunitario
- Criterio moral absoluto: “Lo correcto y lo incorrecto son claramente principios abstractos”
- Manera de pensar formal

Algunas de las características mediante las cuales las mujeres se definen pueden contribuir considerablemente al éxito y supervivencia de las empresas familiares. La lealtad a la empresa y la familia, la preocupación por las necesidades de todos los miembros, la sensibilidad a sus necesidades individuales y la flexibilidad con respecto a los papeles y los criterios son vitales para el bienestar y la supervivencia de la empresa familiar. Para propósitos educativos, he desarrollado un modelo (Figura 1) para ilustrar la vida de una mujer en una empresa familiar. El escenario está compuesto de complejos subsistemas que atraviesan ciclos predecibles al igual que crisis y cambios impredecibles.

La vida de una mujer en una empresa familiar está compuesta de una serie de subsistemas traslapados cuyos límites no están claramente marcados y están constantemente cambiando. Utilizo la ameba como metáfora de los subsistemas para indicar sus membranas porosas y la noción de que están constantemente cambiando de tamaño, forma y posición. Las amebas giran en torno a un centro, un núcleo permanente, que es el yo sólido de la mujer (Kerr 1981). El yo sólido, de acuerdo con Kerr, es aquella parte del individuo que no depende del sistema de relaciones en busca de apoyo. La vida de la mujer que trabaja en una empresa familiar está indicada por el área sombreada. Todo el sistema está en constante comunicación con el entorno que lo rodea. Algunas “amebas”, tales como la propiedad en la empresa o un esposo y los hijos, podrían nunca aparecer en la vida de una mujer. Otras, tales como los parientes, políticos podrían entrar y salir. Los permanentes son la familia de origen y el entorno, aunque éstos también están constantemente cambiando.

FIGURA 1



A medida que una empresa familiar crece, el sistema llega a incluir por lo menos cuatro partes o subsistemas: la familia, la empresa, la gerencia y la propiedad. Al inicio del ciclo de vida de cualquier empresa familiar hay casi un traslape total de los subsistemas (Hollander y Elman, 1988). Generalmente, todas las funciones están en la "cabeza" del fundador. Con un aumento del tamaño y la complejidad, existe una mayor diferenciación en la función de cada subsistema. El subsistema familiar también atraviesa ciclos; dos adultos se establecen en una relación íntima, tienen hijos y los hijos abandonan el hogar, y los dos adultos quedan solos nuevamente. A menudo, el cambio constante y las diversas responsabilidades que una mujer asume en su familia representan las tareas más difíciles de adaptación para ella, tomando en cuenta que muchas mujeres (y hombres) consideran que los papeles familiares de la mujer son la parte más decisiva de su vida adulta. Las relaciones dentro de la familia son dinámicas, cambiando constantemente en el ciclo de vida de una familia y las mujeres se desarrollan socialmente para proteger y criar cariñosamente a la familia. Debido a la debilidad de las mujeres por desempeñar varios papeles simultáneamente, a menudo brindan la adhesividad manejable que mantiene unidas a las familias cambiantes.

La función sensible y de apoyo de las mujeres en las familias debe valorarse como una de las características esenciales de un gerente bien equilibrado. Afortunadamente, los cambios recientes en las prácticas y capacitación de los gerentes tratan de incorporar estas cualidades de apoyo y cuidado en los negocios. Las empresas familiares están aceptando más estas cualidades que las empresas no familiares. Se llama a las mujeres para resolver problemas, conflictos y tensiones entre los miembros familiares. Es necesario reconocer este papel no oficial de las mujeres por la destreza gerencial que implica. Mantener la paz es una de las funciones más populares asignadas a las mujeres en las empresas familiares y muchas mujeres aceptan fácilmente el papel.

Las mujeres son ferozmente leales a la empresa familiar. Los ejemplos de su lealtad son las típicas actitudes y comportamientos de modestia demostrados por una gran mayoría de las mujeres con las que he trabajado. Dudan en pedir o nunca piden un aumento, porque se sienten renuentes a aceptar el dinero de la familia. Para ellas, dejar la empresa familiar es equivalente a traicionar a la familia. Esta lealtad extrema es un gran activo para la empresa, pero también implica algunos costos. Las mujeres temen constantemente herir a los miembros de la familia lo que evita que expresen demandas legítimas o expresen la retroalimentación negativa necesaria relacionada con ellas o la empresa. Hoy día las mujeres más jóvenes se sienten afortunadamente menos preocupadas por la posibilidad de herir a otros, que las mujeres de generaciones anteriores. Son más capaces de hacer valer y mantener límites donde éstos no están claros.

Problemas para las Mujeres en las Empresas Familiares

Cuando las áreas de amor y trabajo se fusionan, al igual que lo hacen para la persona que trabaja en una empresa familiar, lo que podría llevar a una gran satisfacción puede tener como resultado una gran frustración. Algunos de los factores que podrán hacer que las mujeres sean ideales para las empresas familiares también pueden ser problemáticos y ocasionarles conflictos penosos. Si las mujeres de las empresas familiares pueden entender los problemas y peligros latentes en la situación, pueden navegar por lugares peligrosos con mayor éxito. Sin embargo, incluso cuando la mujer entiende los problemas y se siente retada por ellos, a menudo tiene que confrontar la discriminación y los estereotipos de las empresas familiares. Los principales problemas que creo que enfrentan las mujeres se pueden agrupar en tres categorías: los que resultan del sentido del yo de la mujer y su experiencia de papeles y lealtades en conflicto, los referentes a las relaciones con otros en la empresa familiar y los que se originan de la manera en que las mujeres se han desarrollado socialmente para definir y analizar el poder.

Sentido del yo y conflicto de papeles. Las mujeres de nuestros talleres expresaron muchas preocupaciones por su "sentido del yo". Estaban preocupadas por fijar los límites a la intromisión de la empresa familiar en sus vidas privadas, sobre la aflicción ocasionada por la intensa dedicación física y emocional a la empresa y sobre sus grandes responsabilidades. Las mujeres también expresaron dudas sobre su valor y sobre su identidad como mujeres adultas competentes a pesar de las expectativas de "supermujer" que otros tenían con respecto a ellas, que algunas veces ellas también habían tenido. Las frases a menudo utilizadas incluían "estar amarrada", "fatiga", "un trabajo de 24 horas al día", "interminable", "ninguna privacidad", "toda la vida centrada en los negocios" y "expectativas de sí misma demasiado elevadas/demasiado bajas". Las imágenes que utilizaban incluían "madre-gallina" "supermujer" y "muchachita".

Las mujeres que optaban por trabajar en una empresa familiar a menudo escuchaban mensajes dobles por parte de sus familias: "Dedícate completamente a la empresa, pero date a los hijos", "sé independiente y autónoma y compórtate como una empresaria, pero sé dependiente, cuida a la familia y compórtate como madre"; "no te lleses el trabajo para la casa, pero hablemos del trabajo esta noche"; "no pospongas tus necesidades personales y profesionales, pero ayuda ahora a la empresa". Al inicio de sus carreras en las empresas familiares, el conflicto de la lealtad no es muy claro para las mujeres. Creen que el conflicto que experimentan es entre sus necesidades y las necesidades de la familia. Puesto que generalmente entran a la empresa de manera riesgosa, han hecho muy poco planeamiento profesional verdadero. Pronto se cristaliza el conflicto y comienzan a notar que no prestaron suficiente atención a sus necesidades personales y/o profesionales. Su tendencia cuando esto sucede es alejar estos pensamientos porque la lealtad a sus necesidades individuales significa "deslealtad" para la familia.

Cuando la mujer quiere buscar capacitación, una descripción clara del puesto, o un plan profesional debe enfrentar la autoridad de un padre, un esposo o un hermano mayor y a menudo teme "herir" a alguien. ¿Cómo puede una "cuidar de la familia" y enfrentarlos a las necesidades propias? Los mensajes dobles que recibe la mujer refuerzan el dilema que ella experimenta.

Los conflictos de papeles pueden ser particularmente serios para la mujer que tiene una familia nuclear propia y trabaja en la empresa familiar. Para una mujer que trabaja en una empresa no familiar, su trabajo no está relacionado con sentimientos hacia su familia. Pero una mujer que trabaja en una empresa familiar la lealtad a la empresa generalmente la fuerza que la impulsó a participar en ella está combinada con la lealtad a su familia de origen mientras que compete con la intensa lealtad y demandas de su familia nuclear, especialmente si tiene hijos. Ingenuamente, muchas mujeres creen que deben ser simultánea e igualmente leales a su familia de origen, a sus empresas familiares, a su familia nuclear y a ellas mismas. No existe manera de que se puedan equilibrar todas estas cosas; deben renunciar a algo. Si una mujer dedica más tiempo a la empresa familiar, hay menos tiempo para la familia nuclear o para ella misma. Cualquier opción es legítima, y una mayor dedicación a un área no ocasiona deslealtad a las otras; más bien, implica una decisión para la cual la culpa es una respuesta inapropiada. Esta es la realidad que necesitan aceptar las mujeres de las empresas familiares.

Dinámica interpersonal. Las mujeres de nuestros talleres expresaron preocupación por varios tipos de inquietudes referentes a las relaciones en sus empresas. Todas estaban preocupadas por sus madres y padres, pero más por sus padres. El asunto en cuestión podría referirse a las expectativas del padre, ser tratada como una "niña", el manejo del síndrome "empresario-padre" o el "síndrome esposa/hija del jefe". Las jóvenes entre 22 y 30 años de edad están trabajando en sus propias identidades y la separación psicológica de sus padres. La mujer que entra a una empresa familiar, actualmente, a menudo está ligada a la persona misma de la que necesita separarse. Las mujeres están comenzando a combatir la falta de grandes expectativas de las familias con respecto a las jóvenes mujeres y a enfrentar la negligencia de la generación anterior de cuidarlas y educarlas para una vida activa y provechosa en la empresa. Sin embargo, la única área que sigue siendo un tabú es la sucesión. Las hijas temen herir a sus padres, las esposas temen perturbar a sus esposos y los propietarios de empresas están reacios a hablar de jubilación porque lo relacionan con la muerte.

Un segundo problema en el área de la dinámica interpersonal es ser aceptado y reconocido por los colegas y empleados que no son de la familia. Las mujeres tienden a buscar relaciones significativas en el trabajo, pero las de nuestros talleres consideraban que existía una barrera entre los miembros de la familia y otras personas sus empresas familiares. Las conversaciones familiares y confidenciales, que ofrecen y reciben apoyo emocional, y desarrollan amistades como experiencias comunes entre las mujeres que trabajan a menudo son un tabú para una mujer que trabaja en una empresa familiar. El resultado puede ser el aislamiento y la soledad.

Temas Comunes en las Díadas Padre-Hija de las Empresas Familiares

- La niña de papi
- Sucesor invisible
- Usurpadora
- Síndrome de Blancanieves
- Guardiana del oro del Rey
- Voz silenciosa

Hay problemas especiales en las empresas familiares con respecto al desarrollo de relaciones con mentores. En la vida corporativa, las mujeres a menudo tienen dificultad para encontrar mentores que puedan orientarlas a progresar en la cultura de la corporación predominantemente masculina. Los mentores de las mujeres de las empresas familiares probablemente sean sus padres o esposos. En nuestra encuesta, cuando a las mujeres se les preguntaba sobre la persona más influyente en su carrera empresarial, 81% mencionó a un hombre y sólo 8% nombró a una mujer. Las implicaciones de nuestros hallazgos son la influencia de los mentores, que es básicamente masculina, pero más importante aún que la red de influencias es una red dentro de la familia. De acuerdo con Lyman (1989), las empresarias familiares participan en redes que son más pequeñas y están más dominadas por los miembros de las familias que las redes de mujeres que trabajan en empresas no familiares. Para las mujeres de las empresas familiares, la orientación y el apoyo a menudo proviene de miembros de la familia. La influencia de ésta está en todas partes. Frecuentemente la red de la mujer está demasiado limitada; no se extiende lo suficiente al mundo empresarial no familiar para que la mujer reciba una retroalimentación refrescante sobre sus papeles alternativos. La influencia dentro de la familia trae consigo el riesgo de un sistema de mentores que perpetúa los estereotipos de sexo que la familia tradicionalmente atribuye a sus mujeres.

Poder. Para muchas de las mujeres de nuestros talleres y en mi práctica profesional el “poder” es casi una palabra sucia. Creen que tener y ejercer el poder no es permisible. En sus mentes, el poder está relacionado con la dictadura y la manipulación antiética de la gente, pertenece a un mundo no femenino y despreocupado. En nuestros talleres las mujeres consistentemente se negaron incluso a discutir el concepto. Decidimos más bien que visualizaran una situación en la que se hubieran sentido poderosas. Las imágenes que produjeron implicaban circunstancias en las cuales ejercieron influencia, liderazgo y control, y experimentaron reconocimiento, propiedad, logros, libertad, el uso total de sus destrezas y la sensación de un trabajo bien hecho.

El poder se vuelve aceptable para las mujeres cuando las metas son claras, cuando hay un consenso por parte de todos los participantes y cuando no se perjudica a una tercera parte. Quizás esta es la esencia de una administración acertada de personal. El hecho de que muchas mujeres “cayeron” en sus puestos sin un plan profesional contribuye a su dificultad para aceptar el poder y el éxito, como si no tuvieran derecho a ellos. Los prejuicios sociales y los estereotipos crean barreras externas al acceso al poder, pero las barreras internas están dentro de las mujeres mismas; frecuentemente creen que no tienen lo que se necesita para entrar a la empresa familiar o tener éxito, o creen que deben someterse a los hombres de la familia. Con frecuencia, las mujeres temen asumir responsabilidades por temor al fracaso o a ser juzgadas por la familia. Las mujeres que no asumen su potencial en la empresa familiar y no tratan de ser visibles, elocuentes y tener una buena capacitación podrían sentirse víctimas y culpar a otros por su suerte cuando en realidad lo que pasó fue que no infundieron respeto. Las mujeres de empresas familiares harían muy bien tener en mente que la empresa familiar es un microcosmos de la sociedad en general. En ella, los miembros de la familia resuelven problemas de papeles, sexo, dominio, poder y actitudes. En las empresas familiares, cada miembro de la familia —hombre o mujer— tiene que luchar por ser escuchado y tener éxito.

Conclusión

Con mucha frecuencia las mujeres siguen siendo un recurso subutilizado y no reconocido en las empresas familiares. Su invisibilidad es la consecuencia de dos factores que trabajan simultáneamente. Uno son los continuos estereotipos y discriminación que son el resultado de prejuicios de la sociedad y que se reflejan y se expresan dentro del sistema de empresas familiares. El segundo factor son las propias actitudes limitadoras de las mujeres hacia su potencial y papeles, actitudes que se originan principalmente de la manera en que se han desarrollado socialmente.

Los hombres y mujeres son portadores y perpetuadores de los prejuicios sociales de la sociedad que los rodea. Son conspiradores que mantienen estereotipos que restringen el potencial de las mujeres y las empresas familiares. Otros conspiradores incluyen los asesores profesionales que no pueden imaginar nuevos papeles no tradicionales para las mujeres en las empresas familiares o que no ven su poder y contribuciones.

Hay esperanzas de que las fortalezas de las mujeres eventualmente serán valoradas en el mundo empresarial. Las empresas y las industrias están actualmente percibiendo una necesidad de un entorno laboral más humanista. El nuevo "gerente holista" está recibiendo capacitación para fomentar la participación de los empleados y mostrar sensibilidad, compasión y preocupación por otros. Las compañías creativas de hoy están alentando a sus empleados a cooperar y crear relaciones con los compañeros de trabajo y los clientes. Se espera que el gerente escuche a la gente y sus circunstancias. Las mujeres han estado aprendiendo a hacer todas estas cosas desde la niñez; son gerentes bien capacitadas y holistas cuyas destrezas sofisticadas a menudo no se reconocen. Una empresa familiar no puede darse el lujo de pasar por alto la mitad de su talento potencial ya que arriesga la continuidad y el crecimiento. Si las empresas familiares expusieran a las mujeres y hombres de la familia en cada generación a la empresa, las mujeres adquirirían los mismos conocimientos prácticos iniciales y "sentimientos" por la empresa. Aquellas jóvenes mujeres que tienen la aptitud y el interés recibirían la educación formal apropiada para una carrera profesional al igual que los jóvenes y la continuidad de la empresa familiar podría estar más segura. Las mujeres que quieren una carrera en las empresas familiares harían bien en aceptar trabajos en otras empresas primero para que tengan cierto sentido de sus capacidades laborales y puedan tener la oportunidad de resolver muchos de sus problemas de la separación del hogar. Entonces, si regresan a la empresa familiar, será no solamente porque quieren ayudar a la familia y la empresa sino porque también optaron por seguir una carrera en la empresa familiar, saben las ventajas de una carrera en otra parte y saben las pueden ser eficientes y exitosas.

REFERENCIAS

Belenky, M. F., Clinchy, B. M., Goldberger, N. R., and Tarule, J. M. *Women's Ways of Knowing: The Development of Self, Voice and Mind*. New York: Basic Books, 1986.

Crawford, B. "Female Faces Are Still a Rarity atop the United States Corporate Ladder." *American Association of Retired Persons Bulletin*, 1989, 30, 1-6.

Gilligan, C. *In a Different Voice*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.

Gilligan, C. "After the Second Sex: New Directions." Conference lecture, University of Pennsylvania, Apr. 7, 1984.

Hollander, B. S., and Elman, N. S. "Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry." *Family Business Review*, 1988, 1 (2), 145-164.

Kerr, M. E. "Family Systems Theory and Therapy." In A. S. Gurman and D. S. Kniskern (eds.), *Handbook of Family Therapy*. New York: Brunner/Mazel, 1981.

Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. New York: Harper & Row, 1981.

Lenz, E., and Myerhoff, B. *The Feminization of America*. Los Angeles: Jeremy R. Tarcher, 1985.

Lyman, A. R. "Life in the Family Circle." *Family Business Review*, 1988, 1 (4), 383-398. *New York Times* May 6, 1984, p. 74.

Problemas de Continuidad de las Mujeres en las Empresas Familiares

- Conflicto de papeles.
- Mensajes dobles.
- Protección.
- Invisibilidad.
- Papeles formales contra informales.
- Cooperación, colaboración, competencia.

Que Necesitan las Mujeres

- **Mentores y modelos.**
- **Apoyo de la generación anterior.**
- **Tranquilidad con la competencia.**
- **Capacitación para ser propietaria/gerente.**
- **Uso estratégico del yo.**

Tipo de Escogencia de Entrada

- Escogencia consciente.
- Esperada -lleva a una escogencia consciente-.
- La escogencia esperada lleva a algo que no fue una escogencia y a engaños.
- Sustitución -igual que las últimas dos posibilidades-.