

Universidad Torcuato Di Tella

Escuela de Gobierno

Área de Educación

Maestría en Administración de la Educación

**Empresas educativas de modelo familiar.
Estilos de liderazgo, procesos de gestión y
emprendedurismo.**

Tesis

Autor: Marisa Martínez

Director: Rabossi Marcelo

Junio 2017

ÍNDICE.

Resumen.....	4
1. Introducción	5
2. Contexto.....	7
2.1. Orígenes y normas.....	7
2.2. Privatización de la educación.....	8
2.2. a. Aporte de fondos estatales	11
2.2. b. Familias propietarias de escuelas.....	12
3. Revisión de la literatura	14
3.1. Liderazgo.....	14
3.2. Emprededurismo	16
3.3. Empresas familiares.....	17
4. Marco teórico	20
4.1. Emprendedor fundador.....	20
4.2. Estilos de liderazgo	21
4.3. Gestión y liderazgo	23
4.4. Gestión administrativa y cultura institucional.....	24
4.4. a. Gestión “doméstico - familiar”.	25
4.4. b. Gestión “burocrático - racional”.	26
4.4. c. Gestión “contingencial - profesional”.....	27
4.5. Los tres círculos de la empresa familiar.....	27
4.6. Etapas de la sucesión.....	31
5. Metodología.....	33
5.1. Conformación de la muestra	34
5.2. Unidades de análisis.....	34
5.3. Técnicas de análisis de información	35
6. Análisis de casos	38

6.1. Presentación de casos.....	38
6. 2. Casos individuales.....	43
CASO A.....	43
CASO B.....	45
CASO C.....	47
CASO D.....	49
CASO E.....	52
CASO F.....	54
CASO G.....	56
CASO H.....	57
CASO I.....	59
CASO J.....	61
CASO K.....	63
7. Conclusiones y reflexiones finales.....	65
Bibliografía.....	71

Resumen

Los modelos de gestión de las empresas educativas cuyos propietarios son familias están atravesados por los diferentes estilos de liderazgos que tuvieron sus fundadores y que, con variantes, tienen los continuadores de los emprendimientos escolares.

Sus estilos de liderazgo, el tipo de gestión administrativa, actual y anterior, y el modo en que han resuelto el traspaso generacional son características comunes que se presentan en estas instituciones y que inciden en la continuidad de los emprendimientos a lo largo del tiempo. El análisis de casos de establecimientos ubicados en la ciudad y la provincia de Buenos Aires, con más de treinta años de trayectoria, cuyos propietarios son familias y reciben aportes estatales, y la identificación de estas características, forman parte del presente trabajo en el que se investigan los estilos de liderazgo, procesos de gestión y emprendedurismo de empresas educativas de modelo familiar.

Palabras clave: emprendedurismo liderazgo educativo gestión administrativa
empresa familiar traspaso generacional

1. Introducción

Los modelos de gestión de las empresas educativas cuyos propietarios son familias están atravesados por los diferentes estilos de liderazgos que tuvieron sus fundadores y que con variantes tienen los continuadores de dichos emprendimientos. Esos liderazgos, el tipo de gestión administrativa actual y anterior y el modo en que han resuelto el traspaso generacional conforman los tres interrogantes principales a los que se busca dar respuesta en esta investigación.

Se trata de reconocer las características que tuvo el entorno familiar durante el proceso de constitución y desarrollo de las instituciones educativas en cuestión ya que las mismas resultan elementos relevantes para entender las motivaciones en juego al momento de llevar a cabo un emprendimiento educativo.

Se pretende entonces:

- Conocer las características institucionales comunes de los colegios de gestión familiar que han perdurado en el tiempo.
- Comprender los estilos de liderazgo aplicados y sus procesos y efectos prevalentes en los referidos colegios.
- Explicar cómo opera el estilo de liderazgo en los procesos de transición de los fundadores a los sucesores.
- Identificar procesos innovadores exitosos en materia de liderazgo y gestión institucional de empresas familiares escolares y el rol de los fundadores.

Así se buscará contrastar la teoría y la práctica tomando como referencia aspectos sobre liderazgo, emprendedurismo y empresas familiares.

El enfoque basado en el liderazgo pretende describir los estilos de quienes fundaron colegios en el sector no estatal. Al emprendedurismo se lo toma como referencia ya que todos los fundadores han sido emprendedores al momento de iniciar su proyecto. Y la temática de empresa familiar se la considera ya que todos los casos cumplen dicha condición.

Si bien los temas de liderazgo, emprendedurismo y empresas familiares han sido profusamente tratados en nuestro país, son escasos los trabajos académicos y bibliográficos en los que la investigación se ha focalizado en forma específica sobre el ámbito de familias propietarias de colegios de gestión no estatal (más allá de algunas charlas o talleres de información general o introductoria a problemas puntuales).

Se busca hacer un primer aporte teórico y empírico que contribuya a conocer las motivaciones que tuvieron quienes impulsaron la creación de dichas instituciones.

El corpus de análisis que posibilitó el desarrollo de este trabajo surgió mediante un muestreo intencional seleccionando once colegios no públicos cuyos propietarios son familias y que respondían a las necesidades de esta investigación. Si bien comprendemos que el número de casos de estudio es numeroso, se consideró que el aporte de información de cada uno resultaría de gran valor al sistematizar y comparar los resultados.

A esta Introducción le sigue el Contexto de la educación privada en la Argentina y la pertinencia dentro de esta área de las instituciones cuyos propietarios son familias. En la sección 3 se desarrolla el Estado de arte de los temas de liderazgo, emprendedurismo y empresas familiares en el sistema educativo. El Marco teórico a partir del cual se contrastará teoría y evidencia completan la sección 4 y en la sección 5 se expone la Metodología utilizada en la presente investigación. En la sección 6 se presenta el Análisis de los once casos de estudio considerados para el presente trabajo y se realiza un relevamiento de aspectos comunes del grupo de propietarios de escuelas. Las Conclusiones y reflexiones cierran la investigación.

2. Contexto

2.1. Orígenes y normas

La enseñanza privada en Argentina estuvo, desde sus orígenes, profundamente ligada, a las congregaciones religiosas católicas de los padres Dominicos, Franciscanos, Mercedarios y Jesuitas. Fue durante los primeros gobiernos patrios, luego del impulso provocado por la Revolución de Mayo, que se comienza a inspeccionar y fijar normas para el funcionamiento de la educación privada.

Y es a partir de 1853, con la sanción de la Constitución Nacional que en su artículo 14 garantiza los derechos de enseñar y aprender, que la educación privada tuvo un gran estímulo que le permitió un desarrollo fluido paralelamente a la organización del Sistema Educativo Argentino (Galli, 2012).

Un hecho significativo al respecto se dio cuando los certificados de estudios expedidos por los establecimientos privados “incorporados” fueron reconocidos en el año 1878 con la ley N°934 de Exámenes de alumnos de colegios privados en establecimientos oficiales. Y fue seis años después, en 1884, cuando se sancionó la ley N°1.420 de Educación común que se estableció (en su artículo 4°) que la obligación escolar podía cumplirse tanto en escuelas públicas, como en escuelas particulares (Narodowski, 2000).

Pero fue recién en el año 1947, durante la primera presidencia de Juan Domingo Perón, que con el apoyo del Sindicato de Docentes de Colegios Particulares y del Consejo Superior de Educación Católica, se sanciona la ley N°13.047, conocida como *Estatuto para el personal docente de los establecimientos de enseñanza privada* o “Ley de educación privada”. La normativa equipara los derechos de los docentes que se desempeñan en establecimientos privados con sus pares que cumplen funciones en el Estado y también regula la asignación de subsidios por parte del Estado a los servicios educativos de gestión privada.

El Servicio Nacional de la Enseñanza Privada se crea en el año 1960 mediante el decreto N°9.247/60 y también el cuerpo de supervisores para visitar los establecimientos educativos. Luego a ese organismo se lo denominaría Superintendencia Nacional de Enseñanza Privada (SNEP).

Tres décadas más tarde, con la transferencia de los servicios educativos nacionales a las provincias se sanciona, en 1991, la ley N°24.049 que en su artículo 23 garantiza la continuidad del funcionamiento de los servicios educativos de gestión privada y el

mantenimiento del régimen de aportes en concordancia con lo implementado hasta ese momento.

2.2. Privatización de la educación

La variación en la cantidad de alumnos inscriptos en escuelas de gestión privada permite tener una referencia respecto del crecimiento del sector. La privatización de la educación se ha incrementado en forma notoria a partir de la década de los sesenta del siglo XX. Así lo evidencian estudios recientes (Morduchowicz, 2000) en los que se entiende a esta tendencia como el incremento de la matrícula en instituciones escolares del sector privado (confesional o no confesional) en términos de participación respecto del total de la matrícula.

Naradowski realiza la importancia del sector afirmando que no es posible pensar en la educación argentina sin detenerse en el análisis de la situación específica del sector privado. (2000).

Desde la aprobación de la Ley de Educación Privada, es el sector de educación pública el que crece de forma más acelerada, pero desde finales de los cincuenta hasta 1970, el crecimiento relativo del sector privado pasa a ser siempre mayor que el público, hasta recuperar el techo de participación relativa en la matrícula total, cercana al 33% en el año 2000 (Cervini, 2003).

De acuerdo con el análisis de la cuestión realizado por Rivas (2010), las disparidades que se presentan entre los estados provinciales permiten observar que las provincias más pobladas son las que tienen mayor proporción de educación privada, lo cual demuestra el fuerte componente urbano del desarrollo del sector.

Las provincias con mayor proporción de la matrícula en el sector privado son: Ciudad de Buenos Aires, Córdoba, Provincia de Buenos Aires, Santa Fe y Entre Ríos (Id.: 89).

La tendencia de la educación de gestión privada sigue de forma bastante directa a los ciclos económicos que, según diferentes análisis, se fueron dando en Argentina: crecimiento entre 1995 y 1998, recesión en 1999, nueva caída en 2002 y recuperación constante desde 2003. A partir de este último año, la matrícula del sector de gestión privada aumentó en promedio 2,2% anual (Id.: 156).

Rivas reconoce que resulta escasa la publicación de datos sobre el sector privado de la educación apuntando que se desconoce, por ejemplo, qué escuelas reciben aportes

estatales (Id.: 90) tampoco en las bases de datos existentes se informa sobre la apertura o cierre de establecimientos educativos del sector privado, ni es pública la información respecto a las entidades propietarias de dichos establecimientos (en cuanto a si se trata de familias propietarias o de personas jurídicas).

Sí es pública la información que indica la cantidad de establecimientos educativos de gestión privada existentes y los alumnos que asisten a esas instituciones (DINIECE, s.f.).

Tabla 1

Cantidad de alumnos en educación común

Jurisdicción	Gestión educativa			
	Pública		Privada	
Ciudad de Buenos Aires	343.542	49%	358.114	51%
Conurbano bonaerense	1.498.455	60%	997.334	40%
Provincia de Buenos Aires	1.130.491	71%	461.334	29%
Resto del país	4.820.341	78%	1.379.175	22%
Total país	7.792.829	71%	3.195.957	29%

Elaboración propia en función de datos DINIECE 2014

Se puede observar en la **Tabla 1** que alcanza al 29% la proporción de alumnos que asiste a instituciones educativas de gestión privada en Argentina, valor que no sólo resulta inferior sino que difiere en un porcentaje significativo respecto del total de estudiantes que asisten a escuelas de gestión privada en la Ciudad de Buenos Aires y que, según los datos recabados, alcanzaba al 51 % de la matrícula de la escuela común en el año 2014.

Un escenario bastante similar se expone al analizar la incidencia de la cantidad de unidades educativas de gestión privada respecto del total de unidades educativas registradas en el país en el año 2014, según datos oficiales.

Tabla 2
Cantidad de unidades educativas en educación común

Jurisdicción	Gestión			
	Pública		Privada	
Ciudad de Buenos Aires	918	39%	1.428	61%
Conurbano bonaerense	4.179	54%	3.550	46%
Provincia de Buenos Aires	6.507	76%	2.027	24%
Resto del país	29.388	82%	6.493	18%
Total país	40.992	75%	13.498	25%

Elaboración propia en función de datos DINIECE 2014

Se refleja en la **Tabla 2** la significativa participación de las instituciones educativas de gestión privada respecto a la totalidad de los establecimientos educativos alcanzando el máximo valor porcentual en la Ciudad de Buenos Aires (61%). En el caso del conurbano bonaerense y el resto de la provincia de Buenos Aires la cantidad de escuelas privadas es, entre ambas jurisdicciones, del 34%.

Un dato relevante que se considera en este trabajo está relacionado con la incidencia que, a lo largo de los años, tuvieron y tienen en la educación argentina los establecimientos de enseñanza privada de carácter religioso. Este aspecto no sólo está directamente vinculado con el origen de la educación en la Argentina sino que se trata de una dimensión poco estudiada en el ámbito de la investigación educativa de este país.

La escasa información disponible indica que, del total de los 13.498 establecimientos de gestión privada del país relevados en el año 2014, el 59% no tienen vinculación con ninguna creencia religiosa, es decir, son no confesionales (Rivas, 2010). En el caso de la Ciudad de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires estas proporciones son algo superiores alcanzando el 65% y el 67% respectivamente.

La información de la **Tabla 3** refleja con detalle las cantidades totales de escuelas que hay en Argentina y, especialmente, en Ciudad y Provincia de Buenos Aires, discriminada respecto de si sus gestiones son públicas, privadas confesionales y privadas no confesionales. La proporción de establecimientos públicos a nivel nacional alcanza el 75% y los de gestión privada un 25% integrado en un 10% por unidades educativas de gestión privada confesionales y el 15% restante de escuelas no confesionales.

Tabla 3*Colegios de gestión privada sobre total de escuelas del país*

Jurisdicción	Total escuelas	Gestión privada				Gestión pública	
		Confesional		No confesional			
Ciudad de Buenos Aires	2.346	503	21%	925	39%	918	39%
Buenos Aires	16.263	1.846	11%	3.731	23%	10.686	66%
Resto del país	35.881	3.199	9%	3.294	9%	29.388	82%
Total País	54.490	5.548	10%	7.950	15%	40.992	75%

Elaboración propia en función de datos DINIECE 2014 y Rivas (2010)

La comparación de datos permite sostener que 4 de cada 10 escuelas de la Ciudad de Buenos Aires son de gestión privada no confesional (39%). En tanto que en la provincia de Buenos Aires son 2,3 las escuelas de gestión privada cada 10 establecimientos educativos existentes (23%).

2.2. a. Aporte de fondos estatales

Las instituciones educativas de gestión privada se financian, en parte, con fondos provenientes de las arcas públicas. “La asignación de subsidios en forma regular por parte del Estado a los servicios educativos de gestión privada se inició a mediados del siglo XX. Hasta 1947 los aportes estatales a ese subsector, habían sido esporádicos, no sistemáticos” (Perazza, 2011).

En el año 1947 se sancionó la ley N° 13.047 que reguló la forma y requisitos a cumplir para el otorgamiento y distribución de esos aportes que se transferían desde el Estado Nacional a las diferentes instituciones escolares de gestión privada.

Los aportes representan un porcentaje del costo salarial del personal de la planta funcional de los establecimientos educativos. De acuerdo a la normativa vigente, los valores varían entre el 40% y el 100%, según su categorización, lo que significa que, como mínimo, cuatro de cada diez salarios del personal docente es solventado por el Estado y, como máximo, la totalidad de los salarios del personal de la planta funcional es financiado con dinero público.

Con diferentes porcentuales en lo que hace a la distribución de estos aportes según la institución, el 65,2% del total de escuelas gestión privada del país recibe subsidios del Estado (Rivas, 2010). En el caso de la Ciudad de Buenos Aires, las instituciones de educación privada beneficiadas con aportes del Estado alcanzan al 56,2% y en la Provincia de Buenos Aires este valor representa el 60% del total de escuelas privadas.

2.2. b. Familias propietarias de escuelas

En el grupo de establecimientos educativos no confesionales de gestión privada, se encuentran las instituciones educativas cuyos propietarios son familias. Son variadas las categorías que establece la normativa vigente al momento de definir la figura legal que puede ser propietaria de una institución educativa.

En el caso de la provincia de Buenos Aires, la Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada (que depende de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia) estableció mediante la disposición N°200 del 19 de junio del 2010 que las entidades propietarias de los establecimientos educativos pueden ser personas físicas o personas jurídicas. Esta normativa que incluye la figura de los municipios como entidades propietarias de escuelas detalla en los anexos las condiciones generales para la autorización de servicios educativos.

El marco legal que contempla el funcionamiento de las instituciones educativas contiene una variedad de categorías que permiten asumir la figura de entidad propietaria: entidades con fines de lucro (SRL, Sociedades anónimas, etc.) y entidades sin fines de lucro (Cooperativas, ONG, etc.). Es este mismo marco regulatorio el que posibilita que personas físicas o sociedades de hecho puedan abrir establecimientos educativos. Y es en ese contexto que aparece la figura del fundador (persona física) y posteriormente la familia del mismo se incorpora al funcionamiento de la institución educativa.

En el año 2017 la ley N°13.047 de Enseñanza Privada cumplirá setenta años. Actualmente se presentan situaciones de transición y sucesión de entidades propietarias en muchos establecimientos fundados en el marco de esa ley. Varios de los fundadores de distintas instituciones educativas iniciadas ya hace décadas han fallecido, otros se encuentran en edad avanzada cumpliendo sus últimos años de gestión. También hay casos en los que se cumplió con el traspaso de su gestión a sus sucesores (la segunda

generación) y otros en los que se está definiendo la continuidad del emprendimiento educativo.

El contexto presentado y el enfoque cuantitativo expuesto a modo de introducción del tema permiten tomar dimensión del lugar que ocupa el sector educativo de gestión privada en Argentina. Desde un abordaje cualitativo, se destaca la importancia estratégica que el mismo representa en tanto contexto de formación y educación para un amplio sector de la sociedad (con tendencia a la expansión). Es entonces que se considera valioso el aporte surgido de la realización del presente trabajo de tesis en este tema relevante y escasamente explorado, como lo son los estilos de liderazgo y transición entre fundadores y sucesores de instituciones educativas de gestión privada pertenecientes a grupos familiares.

3. Revisión de la literatura

3.1. Liderazgo

Existe una gran variedad de trabajos que se ocupan del liderazgo, Bennis y Nanus (1997) trabajan sobre la verdadera responsabilidad del líder y sobre las estrategias para un liderazgo eficaz. Consideran que las interpretaciones sobre liderazgo son el resultado de modas, tendencias políticas y corrientes académicas. Sostienen que resultan absurdas y que muchas teorías sobre liderazgo no han logrado perdurar en el tiempo. Kotter (1990) realiza un análisis de la relación entre liderazgo y gestión. Desmistifica la contraposición de estos conceptos considerándolos métodos complementarios y necesarios para el éxito. Realiza además una propuesta de opuestos y complementación entre los rasgos distintivos de uno y otro.

El liderazgo de los directores de escuelas ha sido abarcado en nuestro país por varios estudios (Harf 2014 o Blejmar 2009) en donde se lo presenta con una mirada más pragmática y operativa en relación con la institución, en el caso de Harf, y con el acento puesto en la reflexión de la función respecto de la gestión escolar en el caso de Blejmar. Por otro lado Frigerio, Poggi y Tiramonti (2000) incorporan elementos para la comprensión y la gestión institucional. Sin embargo ninguno de estos estudios se ocupa del liderazgo de los propietarios y/o fundadores de escuelas.

Por su parte Pariente Fragoso (2009) reconoce los principales tipos de liderazgo definiendo tres etapas históricas que clasifica en distintas teorías. La teoría del Gran hombre, según la cual unas personas nacían líderes y otras no (actualmente no tiene vigencia según el consenso generalizado que hay al respecto). La teoría de los Rasgos, el líder sería aquella persona que reúne determinados rasgos de personalidad. Y las teorías Conductuales que definen dos dimensiones en el liderazgo: el interés por las personas y en el interés por los resultados. Al analizar estos postulados teóricos se interpreta que, de la interacción de estas dos dimensiones surgen cinco tipos de liderazgos que se pueden identificar como: el “laissez faire”, el participativo, el statu quo, el indiferente y el autoritario.

Con algunas variantes se mantiene vigente la utilización de estas denominaciones cuando se realiza un abordaje de esta temática aunque las miradas más contemporáneas incluyen además las teorías del liderazgo situacional, contingencial (que trabajan Hersey;

Blanchard, Tannenbaun y Schmidh) y emergente (que estudian Robert House, Warren Bennis, Bass y Avolio). Continuando con las miradas contemporáneas vigentes, Goleman (2002) incorpora el concepto de “resonancia” respecto del líder valorizando la inteligencia emocional. Identifica los siguientes estilos de liderazgo: visionario, coaching, afiliativo, democrático, timonel y autoritario.

En el ámbito educativo el tipo de liderazgo de los directores y directoras de escuela y su influencia en la calidad educativa y el aprendizaje ha colocado al liderazgo escolar entre los principales temas del debate educativo actual (UNESCO, 2005), en este marco Bolívar (1997) detalla los estilos de liderazgo en las escuelas según la época. Reconoce tres etapas: entre los años 1975/85 la de las Escuelas eficaces con liderazgo instructivo, fuerte y capaz de articular una visión conjunta; entre 1980/90 la Mejora en la escuela con el líder como dinamizador y promotor del cambio organizativo; y por último, entre 1987/97, la Reestructuración escolar con un liderazgo “transformacional”.

Entre los estudios que identifican diferentes estilos directivos se destaca, por su influencia en el ámbito de la educación, la propuesta de Lewin (1939) que establece tres estilos de ejercicio de liderazgo. Los autores definen al líder Autoritario como aquel que concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional en el que los seguidores obedecen las directrices que marca el líder. Por otro lado describen el estilo Democrático, como sustentado en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. Y por último el estilo de liderazgo “Laissez faire” en el que el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propia iniciativa.

Comienzan entonces a surgir diversas propuestas de estilos de liderazgo escolar como la de Sergiovanni (1984) quien formula cinco estilos de liderazgo: el líder técnico, el líder humanista, el líder educativo, el líder simbólico y el líder cultural. Murillo (2006) por su parte realiza un recorrido desde el liderazgo transformacional al liderazgo distribuido, repasando varias clasificaciones: liderazgo persuasivo, liderazgo sostenible, para llegar finalmente al concepto de “liderazgo distribuido” que significa un cambio en la cultura. Otros autores afirman que el liderazgo educativo debe sustentarse en los modelos de liderazgo sistémico y eficaz y, además, en el liderazgo distribuido, persuasivo, transformacional, situacional, ecosistémico, moral y pedagógico (González y Muñoz, 2014).

3.2. Emprededurismo

La revisión de la literatura que se ocupa del emprendedurismo incluye a investigadores como Drucker (1985) y Davis (1990) quienes son referentes en el tratamiento de la dinámica de empresas e instituciones. De los varios trabajos de Peter Drucker en los que aborda el emprendedurismo se destaca su definición respecto de que la actitud emprendedora no debe analizarse limitando la mirada al ámbito económico ya que dicha actitud está relacionada con todas las actividades humanas. Peter Davis, quien es citado por Leach (1996), define los estilos de emprendedores en su artículo “Three types of founders and their dark, sides” (1990) y clasifica a los emprendedores fundadores con dos caras: el lado brillante y el lado oscuro. Relaciona al lado positivo con la realización de grandes obras y la creación de empresas y al lado oscuro con la dificultad que tienen respecto a traspasar el negocio a una nueva generación.

Entre el numeroso material relacionado con el ámbito de la administración de empresas hace un aporte interesante el estudio de Castillo (1991) socia fundadora de First Public Inc. Chile S.A. empresa dedicada a la investigación, consultoría y capacitación en aspectos financieros y estratégicos para empresas emergentes. En su trabajo “Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento” realiza un recorrido describiendo las tendencias de diferentes escuelas (como la Austríaca y las de Schumpeter) respecto a las conductas de los emprendedores. Trabaja sobre el motivo último de la fundación de su proyecto y el interés único por generar ganancias para él.

También Formichella (2004) realiza en uno de sus trabajos un recorrido histórico con aportes teóricos respecto a la evolución del concepto de emprendedurismo a lo largo del tiempo en la literatura económica. Entre los escasos artículos académicos que refieren al emprendedurismo en el mercado educativo se destaca el producido por Marulanda y otros (2014) y la investigación de Pfilstetter (2011) por su aporte con una mirada desde marcos contextuales diferentes a los tradicionales (empresa y economía) ya que realizan análisis desde las teorías motivacionales y antropológicas respectivamente. En “Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento” (Marulanda et.al., 2014) los autores presentan un desarrollo del cuerpo teórico de la motivación en el emprendimiento y consideran las teorías psicológicas sobre la motivación humana. Concluyen que más allá

de los incentivos externos que actúen en el individuo, la actitud emprendedora está determinada mayormente por la imagen de la actividad a nivel social y del apoyo que recibe de las personas que considera más importantes en su vida.

En “El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto” (Pfeilstetter, 2011) el antropólogo afirma que las teorías subjetivistas y economicistas del emprendedor son los aspectos vigentes actualmente en el debate sobre el tema. En su investigación expone que si bien hay profuso material que se centra en grupos o actividades emprendedoras, no existe un corpus teórico o una metodología común para contener el tema de los emprendedores genéricos. Con un perfil más comercial, se encuentran cuantiosas publicaciones que promueven el emprendedurismo en el marco del “boom” que la temática ha tenido en las últimas décadas. Es así que se observan títulos como “Pasión entrepreneur”, “Está todo por hacer”, “El manual del emprendedor”, etc. Estas publicaciones mayormente consisten en la enumeración de técnicas y pasos a seguir para ser un emprendedor exitoso.

3.3. Empresas familiares

Diferentes investigaciones demuestran que la empresa familiar es, tal vez, la organización comercial más antigua de la humanidad. Las variadas definiciones e interpretaciones sobre empresa y familia plantean que son dos organizaciones con fines propios: la primera, generar riqueza, y la segunda, crear felicidad. Entre la bibliografía que se ocupa de las empresas familiares puntualmente resultan coincidentes las propuestas teóricas que destacan el rol de la familia en el control y funcionamiento de la empresa (Leach, 1996) (Lansberg, 2001). También se pueden mencionar las que incorporan los valores familiares como vertebradores determinantes de este tipo de organizaciones (Doderó, 2002) (Antognolli, 2012).

Entre sus cuantiosas investigaciones, Gallo, quien se destaca como referente en el tema por ser titular de la primera cátedra de Empresa Familiar en Europa instituida en 1987, propone y desarrolla un modelo evolutivo para la empresa familiar en el que afirma que debe responder adecuadamente a los retos específicos de una empresa de tales características enumerando en otros aspectos importantes la planificación del relevo generacional y el gobierno de la empresa familiar (Gallo, 2003). En nuestro país estos conceptos son retomados por Perkins quien los profundiza en seminarios(2002) y

congresos aportando los aspectos más operativos de la dinámica de las empresas familiares y también por Dubois (2010) quien se especializa en aspectos normativos y legales.

En la República Argentina las empresas familiares representan alrededor del 75% del total de las empresas en actividad (aproximadamente 800.000), generan el 55% del Producto Bruto Interno (PBI), aportan aproximadamente el 70% del empleo privado y el 60% de las exportaciones (UTN, 2013).

Otros abordajes teóricos que se realizan respecto de este tipo de empresas presentan aspectos más vinculados con la organización familiar como la distribución de roles en la empresa (que no son los mismos que en la familia), la perspectiva de los hijos (que no siempre es la esperada por sus padres respecto de la continuidad de la empresa), su relación con el fundador y el desafío de la sucesión (Leach, 1996). La temática de la participación familiar en la empresa también es valiosamente abordada en los trabajos de Taguiri y Davis (1996) quienes proponen el “Modelo de los tres círculos”, uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría del tema de la empresa familiar. Enriquece este modelo el de los *cinco círculos* que propone Amat(2000) y que es una adaptación del modelo de los tres círculos, en el que incorpora dos áreas (gestión y sucesión) a las ya tratadas en el modelo anterior (familia, propiedad y negocio).

El Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF, 2012) identifica las etapas por las que atraviesan estos emprendimientos describiendo tres momentos: el Arranque como muy centralizado en el fundador y con una estructura informal, caracterizan luego a la Expansión-Formalización como cada vez más formal con sistemas y políticas organizacionales y finalmente la Madurez con un enfoque más estratégico y profesional. En el ámbito educativo se destaca el estudio de Frigerio y otros (2000) en el cual se relacionan diferentes etapas con modelos de gestión específicamente educativos. Son escasas las publicaciones sobre este tema y, si bien las autoras no se refieren a “empresas familiares” específicamente, el estudio es tomado como marco de referencia para realizar una intersección entre la gestión institucional y el ámbito educativo escolar.

También hay autores que analizan los conflictos más frecuentes que suelen presentarse en la transición de las diferentes etapas de la empresa familiar como: el crecimiento del número de individuos que conforman la familia y la complejidad de relacionarse entre quienes trabajan y quienes no lo hacen en la empresa (Press, 2011) o la confusión entre

el hecho de ser propietario y el de tener la capacidad para dirigir; la confusión de los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa (Antognolli, 2012), entre otros. Finalmente la temática del traspaso generacional es tratada por casi todos los autores que investigan en este campo. El enfoque propuesto por Saldaña (1998) y Morolo (2006) resulta el más pragmático ya que relaciona las etapas de la sucesión con acciones concretas dadas por parte del fundador y su familia.

4. Marco teórico

El marco teórico contemplado para desarrollar la presente investigación y analizar los casos seleccionados está conformado por diferentes líneas teóricas.

Los modelos de emprendedor propuestos por Davis (Leach, 1996) se tomarán como referencia para abordar características institucionales comunes de los establecimientos de gestión familiar que han perdurado en el tiempo.

Los lineamientos teóricos expuestos por Goleman y Kotter respecto de los estilos de liderazgo (Goleman, 2002) y de la gestión y el liderazgo (Kotter, 1990), respectivamente, integran también el marco teórico seleccionado.

El tipo de gestión administrativa que llevan adelante los establecimientos seleccionados se trabajará desde el enfoque de cultura institucional escolar que proponen Frigerio, Poggi y Tiramonti (2000).

Para analizar la dinámica de la empresa familiar se trabajará con los modelos de los tres círculos desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri (IADEF, 2012) y el modelo de los cinco círculos adaptado por Amat (Amat, 2000). Y los trabajos de Saldaña (1998) y Moroldo (2006) serán tomados como referencia para revisar el tratamiento que estas instituciones han realizado respecto a la sucesión y al traspaso generacional.

4.1. Emprendedor fundador

Al profundizar su caracterización, Leach (1996) presenta distintos perfiles que permiten identificar tres aspectos comunes en los emprendedores fundadores: son propietarios, dirigentes y técnicos.

El autor sostiene que los emprendedores propietarios tienen la particularidad de ser personas muy centralistas, para ellos la posesión de la empresa es un factor fundamental y tienen poca confianza en los demás en lo que respecta a la toma de decisiones.

Los propietarios suelen ser personajes legendarios en la institución y muchas veces en su entorno familiar y, según Leach, pretenden dominar a sus hijos de la misma manera en que tratan de dominar a cualquier otra persona y la mayor presión la viven los hermanos mayores, más si son varones, por lo que tratan de correrse de espacios visibles de la institución.

Este tipo de liderazgo dificulta la profesionalización de esas instituciones.

Las características que permiten a Leach identificar a los propietarios dirigentes lo muestran también como partidarios del control aunque más dispuestos a integrar equipos de trabajo, a alentar la armonía dentro de la institución e inclusive a delegar responsabilidades. Pero centralizan la mayoría de las decisiones.

Se sienten cómodos y a gusto trabajando con su familia y ansían la idea de que sus hijos se incorporen a la institución y trabajen con ellos. Para preservar la armonía los inducen a incorporarse en diferentes áreas operativas y, si bien suelen mostrarse apegados a sus familiar (se observa generalmente la presencia de fotos de su grupo familiar en su lugar de trabajo) y tratan de generar un sentido de esfuerzo común, son muy partidarios del control. Y a medida que la institución prospera, evitan abordar el problema de la sucesión.

Los emprendedores fundadores con perfil técnico suelen delegar la administración de la empresa en directores no familiares y sólo ocasionalmente alientan a sus hijos. Inclusive en varias ocasiones crean conflicto entre sus hijos y los directores no familiares. A este tipo de emprendedores, sostiene Leach, les resulta difícil dejar de lado ciertas técnicas de control y seguimiento que incorporan de manera fija y formal.

4.2. Estilos de liderazgo

El grado de inteligencia emocional de los líderes es considerado por Goleman (2002) como un factor determinante de la organización y define a este tipo de liderazgo como resonante. En ese sentido afirma que, en igualdad de condiciones, los líderes que obtienen mejores resultados son los que utilizan estilos que provocan un efecto emocional.

Este investigador, quien reconoce seis estilos de liderazgo (visionario, coaching, afiliativo, democrático, timonel y autoritario), basa su repertorio del liderazgo en cómo alienta la resonancia cada uno de los estilos, cómo impacta en el clima institucional y en qué casos resulta apropiado cada uno de ellos.

En el cuadro 1 se describe el comportamiento de cada uno de los estilos conforme a diferentes variables que se utilizarán para categorizar los liderazgos de los fundadores de instituciones educativas de los que se ocupa este trabajo.

Cuadro 1: Repertorio del liderazgo GOLEMAN

Estilo	Cómo alienta la resonancia	Impacto sobre el clima	En qué casos resulta apropiado	Competencias preponderantes
VISIONARIO	Esboza un objetivo común que resulta movilizador.	Es el más positivo de todos.	Cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.	La empatía, la transparencia y la inspiración junto con la confianza y la conciencia de uno mismo.
COACHING	Conectando los objetivos de los empleados y las metas de la organización.	Muy positivo.	Contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayuda a desarrollar su potencial a largo plazo.	Conciencia emocional de uno mismo y la empatía.
AFILIATIVO	Estableciendo un clima de relación armónico.	Positivo.	Cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.	Empatía y colaboración.
DEMOCRÁTICO	Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.	Positivo.	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o a un consenso y para conseguir la participación de los empleados.	Trabajo en equipo, gestión de conflicto e influencia.
TIMONEL	Establece objetivos desafiantes y estimulantes.	Inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo.	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.	Combinación de la motivación de logro (para mejorar el rendimiento) con la iniciativa (para aprovechar las oportunidades). ADOLECE de autogestión emocional.
AUTORITARIO	Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.	Muy negativo porque suele aplicarse de modo muy inadecuado.	Cuando se quiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.	La influencia, el logro y la iniciativa. El autocontrol emocional, conciencia de uno mismo y la empatía.

4.3. Gestión y liderazgo

El concepto de liderazgo es propuesto por Kotter(1990) como diferente y complementario de la gestión, el autor considera que la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad (planificación, organización, presupuesto control y solución de problemas), aporta orden y coherencia en dimensiones esenciales, como la calidad y rentabilidad, realiza este plan mediante la organización y la dotación de personal. En cambio el liderazgo se ocupa del cambio (establecer orientación, coordinar, alinear, motivar e inspirar al personal).

En este sentido plantea tres contrastes entre ambas funciones que serán tomados como referencia para el presente trabajo.

En el primero el autor hace alusión a fijar una orientación en contraste con planificar y presupuestar. Fijar una orientación es un proceso más inductivo. Los líderes reúnen una amplia gama de datos y buscan pautas, relaciones, vínculos que ayuden a explicar las cosas, crear visiones y estrategias de lo que debería ser la institución a largo plazo y articula una forma factible de conseguir ese objetivo. En cambio, planificar es un proceso de gestión de naturaleza deductivo para obtener resultados ordenados, no un cambio. La planificación funciona mejor cuando es un complemento de la fijación de la orientación. Es decir que un proceso adecuado de planificación es útil para comprobar la realidad en las actividades de fijación de orientación.

La segunda contraposición planeada por Kotter es la de coordinar a las personas en contraste con organizar y dotar de personal. Coordinar es un desafío de comunicación, el líder debe conseguir que las personas se crean el mensaje, para ello influyen varios factores, su historial, el contenido, la coherencia entre las palabras y los hechos. La coordinación conduce a la delegación de autoridad (que es difícil encontrar en la gestión) porque todos aspiran al mismo objetivo, es menos probable que la iniciativa de una persona sea detenida porque entra en conflicto con la otra. En cambio organizar es definir en la institución una estructura de los puestos de trabajo y las relaciones de dependencia, dotarla con las personas adecuadas, facilitar formación a los que la necesiten, comunicar los planes a la fuerza laboral y decidir cuánta autoridad se va a delegar y en quién. Además crear incentivos económicos para llevar a cabo el plan, así como sistemas de control. Es

una cuestión de encaje en un contexto determinado, muy similar a las decisiones arquitectónicas.

Por último contraponen el motivar a las personas con controlar y resolver problemas. La gestión controla a las personas impulsándola en la dirección adecuada (no es excitante ni atractivo); el liderazgo las motiva, satisface necesidades humanas básicas de éxito, un sentimiento de comunidad, aprecio y autoestima, una sensación de control sobre su vida y la capacidad de estas a la altura de los ideales personales. Se crean redes de relaciones informales con vínculos fuertes, éstas pueden hacer frente al aumento de exigencias de organización asociado con las actividades no rutinarias y con el cambio. La multitud de canales de comunicación y la confianza entre las personas conectadas permite un proceso constante de acomodación y adaptación, que facilita visiones conectadas compatibles entre sí, ante un conflicto, en vez de desconectadas y competidoras.

Se considera entonces al liderazgo y a la gestión como dos métodos de actuar diferentes pero complementarios en los que cada uno tiene su propia función y sus actividades características.

4. 4. Gestión administrativa y cultura institucional

Los tipos de gestión de las instituciones educativas investigadas fueron mutando en casi todos los casos conforme a la madurez del líder, la evolución de la institución educativa y el ambiente en donde se desarrollan. Tomando como base la clasificación de tipos de culturas institucionales escolares¹ que realizan Frigerio et al. (2000) se establecerán las modalidades de gestión de las instituciones educativas estudiadas relacionadas con diferentes momentos institucionales.

Los indicadores que las autoras utilizan para definir los perfiles, y que se describen a continuación, permitirán analizar las instituciones que son objeto de investigación en esta tesis y se utilizarán en función de la representación² que se realizará en el trabajo considerando las entrevistas formalizadas, las instituciones a visitar y cuyos fundadores

¹ Las autoras realizan esta clasificación con un objetivo diferente al que aplicaremos.

² Lo “visible” y lo “menos visible” de las instituciones educativas.

y familiares serán entrevistados y la experiencia que la propia autora ha recogido en sus 30 años de docencia y gestión.

4.4. a. Gestión “doméstico - familiar”.

La gestión “doméstico - familiar” es identificada por las autoras en el texto mencionado cuando el grupo familiar es la primera institución de pasaje obligado de cada individuo. Es así que consideran que “es la matriz de organización de sus actitudes, conductas y relaciones afectivas y cognitivas”, por lo que entienden que este modelo relacional no requiere ningún aprendizaje nuevo si se reproduce actualizándolo a la matriz de la institución educativa institucionales escolares³

En el ámbito escolar suele presentarse esta correspondencia entre el sistema de relaciones institucionales y el sistema de relaciones familiares, al respecto Frigerio et al. (1992) sostienen que “lo habitual en los vínculos de parentesco es que no se expliciten ni sus características ni los contratos, es decir, los términos de intercambio entre sus miembros”. Las investigadoras plantean que en este modelo de gestión las relaciones contractuales se mezclan con los aspectos afectivos e informales, situación genera que en la mayoría de los casos no se establezcan formalmente ni las responsabilidades ni las tareas formales.

Entre los miembros de la familia que trabajan en la escuela, institución de la que se ocupa especialmente este trabajo, es natural que se generen crisis de protagonismo, rivalidades y peleas que también dispersan esfuerzo. En estos casos se produce una fuerte competencia en la lucha de poder por los espacios institucionales, en donde los aspectos familiares, afectivos e informales están por sobre la formación profesional o técnica.

En este escenario la estructura comunicacional está totalmente invadida de aspectos informales y domésticos, todos giran alrededor de la figura del fundador y su familia. Cuando aparecen conflictos familiares la circulación de la información es discriminada según las amistades o empatías que los miembros de la institución tengan con los diferentes integrantes de la familia propietaria; por eso si estos conflictos se reflejan en la

³ Las autoras realizan esta clasificación con un objetivo diferente al que aplicaremos

cotidianeidad del funcionamiento escolar (por ejemplo un divorcio, una pelea entre hermanos que trabajan en la escuela, etc.) los circuitos comunicacionales y la dinámica general de la institución puede llegar a ser un caos.

4.4. b. Gestión “burocrático - racional”

Al describir la gestión “burocrático - racional”, Frigerio et al. (2000) señalan que, generalmente, la institución familiar llega a la decisión de modificar la gestión por dos circunstancias diferentes: cuando el emprendimiento educacional aumenta su dimensión (situación bastante probable por el normal crecimiento vegetativo de cualquier institución escolar) y el fundador encuentra que con el tipo de gestión doméstica se le pierde control de la situación y busca tener un control más específico de todo (modelo continuista); o cuando se produce la transición entre primera y segunda generación y los hijos (quienes padecieron la gestión “doméstico - familiar”) encuentran en esta nueva gestión un modelo de mayor contención, organización que les brinda previsibilidad y tranquilidad (modelo segunda generación).

En el caso del modelo continuista, el fundador se encuentra que el cambio hacia una gestión más racional genera contradicción y confusión por parte del personal fundacional que ya ha incorporado el clima del modelo de gestión doméstico familiar.

El modelo segunda generación generará rechazo especialmente en el personal fundacional y también generará las críticas del fundador quien, sin ver la necesidad de cambio, no comprende por qué hacer diferentes las cosas que hasta ahora funcionaron.

Entonces, la evolución que suele darse en ésta segunda etapa es virar hacia un modelo más burocrático racional que ofrece un encuadre más duro, organigrama claramente establecido, circuitos más formales, y una serie de circulares y normativas que parecen brindar, luego de haber transitado la informalidad de la gestión doméstica, mayor previsibilidad y control.

Aunque algunas instituciones anclan en este modelo, numerosos fundadores ayudados por una visión superadora, logran atravesar con éxito esta etapa de contradicciones y, si están seriamente lanzados a evolucionar y enriquecer la gestión institucional, pronto notarán que deben seguir mejorando y que esta gestión tecnocrática tiene su techo.

4.4. c. Gestión “contingencial - profesional”

La gestión contingencial - profesional obliga a una mirada sistémica, implica un rol de conducción en el que la mediación y la negociación sean importantes. Las autoras entienden que debe mutarse el accionar institucional y familiar hacia una dinámica de pactos y compromisos concertados y hacia un modelo de gestión profesional en el cual se priorice el cumplimiento de la función institucional inherente a lo educacional: enseñar y aprender, y se trabaje el ámbito familiar en un espacio específico y diferenciado del escolar para propender al logro de los objetivos afectivos y familiares.

La instalación de este nuevo escenario, consideran Frigerio et al. (2000), funcionará sólo a partir de una decisión determinada a mejorar la institución, de la sincera autocrítica de quien la impulsa y si se logra comunicar claramente las razones. Para profesionalizar se hace necesario recurrir a extraños y la incorporación de extraños o no familiares a una cultura familiar implica un proceso complejo y delicado.

Generalmente en la institución, a la par de la familia, se desarrolla un grupo de personas leales y de confianza, pero no siempre con la experiencia suficiente como para encarar nuevas etapas de crecimiento cualitativo.

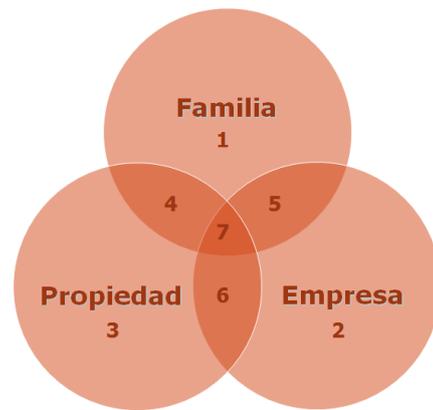
El choque entre estas dos culturas: los viejos y los nuevos, sumado a la ambivalencia que se genera en los cargos directivos entre lealtad y confianza, con experticia y distancia, hace que la entrada de profesionales se dé a través de varios intentos fallidos, hasta que finalmente la estructura genera el lugar propicio para incorporarlos de manera progresiva y adecuada.

4. 5. Los tres círculos de la empresa familiar

El modelo propuesto por Davies y Tagiuri, y cuyos aportes son tomados para este trabajo, permite identificar claramente los actores y roles que intervienen en el funcionamiento de la empresa familiar. En este trabajo se aborda al círculo Empresa como el ámbito de la institución educativa específicamente, tomando distancia en cierto modo del perfil solamente empresario que se le asigna habitualmente a esta área del modelo propuesto.

Es así que los autores reconocen:

1. Miembros de la familia
2. Empleados no familiares ni propietarios
3. Propietarios no familiares ni empleados
4. Familiares propietarios no empleados
5. Familiares empleados en la empresa
6. Propietarios no familiares empleados
7. Familiares propietarios y empleados



Al realizar un análisis de los integrantes de cada categoría se pueden considerar relaciones, roles e intereses. En el caso de la categoría número 1, los miembros de la familia, se trata de integrantes que no están trabajando o participando en las funciones de la institución, ni participan de la propiedad de las acciones y su relación se limita a los lazos familiares que se tienen entre los familiares integrantes o propietarios de la empresa. Los conflictos que podemos encontrar en esta sección están relacionados con el interés que tengan los integrantes con descendencia para incorporar a sus descendientes a las funciones de la institución.

En la categoría 2, empleados no familiares ni propietarios, están quienes trabajan en la empresa familiar, pero no tienen participación en la propiedad de acciones ni pertenecen a la familia, y su interés está directamente puesto en el desarrollo de la sustentabilidad de la institución, y la economía personal de cada integrante de este grupo.

La categoría 3, propietarios no familiares ni empleados, se refiere a quienes tienen participación en la propiedad de la empresa pero no pertenecen a la familia y son ajenos a la dirección de la institución (no trabajan ni tienen funciones en la misma); suelen ser personas que compraron acciones de la escuela por invitación de los integrantes de la familia o externos que hayan comprado en algún momento en que la empresa necesitó vender parte de sus acciones a terceros. Su voz es válida para la toma de decisiones, pero no es determinante del camino a seguir de la empresa.

En la categoría 4 se encuentran los familiares propietarios no empleados, poseen acciones en la empresa pudiendo designar los cargos directivos y tomar decisiones pero no trabajan directamente en ésta. Su evolución no necesariamente está encaminada a que

sean propietarios en un futuro ya que, por cuestiones profesionales o personales, esto no es recomendable.

El número 5 comprende la categoría de familiares (no accionistas) empleados en la empresa, su interés reside en la repartición de dividendos así como el tema de incorporación de integrantes a la familia a la empresa, su evolución natural está encaminada a formar parte del grupo 7 y, mientras eso sucede, sus intereses primordiales serán el desarrollo de la empresa así como la reinversión de capitales y utilidades.

El grupo 6 se compone de la categoría de propietarios no familiares empleados, son las personas que trabajan en la empresa, que no pertenecen la familia, y que cuentan con acciones o participación en la propiedad de la empresa, su función se vincula al desarrollo sostenible de la empresa, con capacidad laboral y de inversión. Muchas veces suelen poner restricciones a la incorporación de integrantes familiares a la organización.

Por último la categoría 7 representa el grupo más importante e influyente de las empresas familiares integrado por aquellos miembros de la familia que son accionistas y trabajan para la misma. Reflejan un mayor grado de compromiso para la organización y suelen ocupar los cargos directivos de la misma.

Quienes estén incluidos en el área 7 a diario deben tomar decisiones que atiendan a los objetivos de la familia (contener “afectivamente” a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros), de la institución o empresa (satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo; en definitiva obtener resultados) y de la propiedad (la razón de ser de los accionistas o inversores es “la rentabilidad”).

El interés por observar a cada una de las personas que se encuentran en los diferentes elementos que participan en la empresa familiar, radica en determinar cuál es el rol, expectativas y objetivos de cada uno de ellos en el presente y futuro de la empresa familiar, ya que seguramente con el tiempo sus intereses y valores podrían variar.

Un factor a tener en cuenta es el nivel de compromiso generalmente desarrollado por quienes cumplen funciones laborales en las instituciones educativas que, en numerosas ocasiones, desequilibra (no obstante su participación como accionista y/o propietarios) el peso de las decisiones hacia el lado de la empresa (en este caso la institución educativa) sobre todo cuando la vocación tienen una impronta importante (Martinez, 2013).

Retomando el modelo de los tres círculos se puntualizan a continuación algunas características de los subsistemas y se hace una mención especial respecto del caso de empresas educativas cuyos propietarios son familias (Martinez, 2013).

Al respecto se puede señalar que el sub sistema de la Propiedad está relacionado con la estructura de gobierno de la empresa, en general regido formalmente por el contrato societario que conforma la sociedad. Se ubica allí el dueño del negocio, de los bienes muebles e inmuebles que conforman el negocio y/o los accionistas que conforman una sociedad. Se trata de un sistema cuyo funcionamiento históricamente ha tenido un marco normativo e inclusive áreas profesionales que se ocupan específicamente del mismo (abogados, escribanos).

El sub sistema Empresa se relaciona con la dirección y la gestión de la misma. En el caso de instituciones escolares los aspectos relacionados con la gestión pedagógica están formalizados en la normativa vigente, cuentan con controles a través de inspectores y supervisores, y en el aspecto administrativo comercial, además de las normativas vigentes hay áreas profesionales que se vinculan: contadores, administradores de empresas, asesores de gestión, profesionales del área de marketing, etc.

Es el sub sistema Familia el que pareciera estar relegado (especialmente en el caso de familias propietarias de escuelas) en lo que respecta a la existencia de marcos normativos y/o de áreas profesionales o de consultoría que brinden una orientación o que contengan a la familia empresaria. Se puede afirmar que es prácticamente nula la existencia de espacios y profesionales especializados en la temática que puedan orientar, contener y asesorar a las familias propietarias de empresas.

Este vacío normativo y de servicio de asesoramiento y orientación debería ser tomado en cuenta por los consultores de empresas familiares, sobre todo en el ámbito educativo, en el que desde hace aproximadamente una década (y probablemente en la próxima década también) se estén produciendo los pasajes generacionales desde el fundador a la segunda generación (Martinez, 2013).

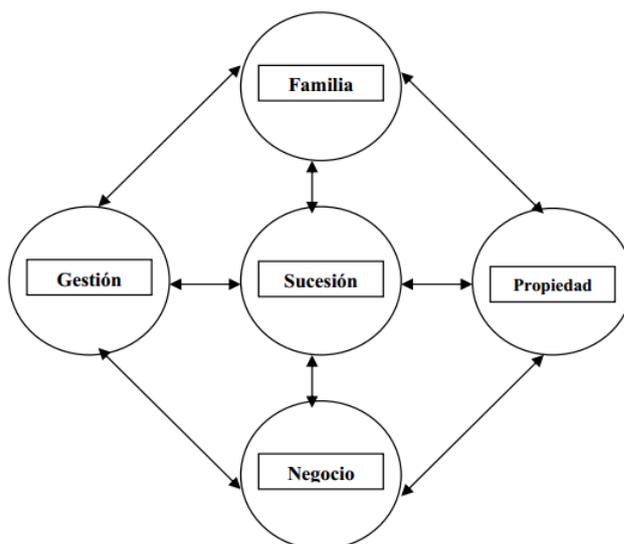
Entre los actores que integran el modelo, y en relación a las características que presenta el líder de las empresas familiares, se puede sostener que el mayor inconveniente que se presenta es que siempre son las mismas personas las que deben tomar decisiones que atiendan a los distintos objetivos (Antognolli, 2012).

En general el fundador, sobre todo en las primeras etapas de su proyecto, está ubicado en la intersección de los tres círculos siendo un accionista que a su vez trabaja para la empresa y se traduce en el mayor grado de compromiso para la organización ya que además suele ocupar los cargos directivos de la misma, tal como puede observarse en la ubicación 7 de la figura 1.

4. 6. Etapas de la sucesión

Del mencionado modelo de los cinco círculos propuesto por Amat,(2000) se tomarán como referencias las áreas de gestión y sucesión. El círculo de la gestión se trabajará conforme al marco referencial de Kotter y al que realizan Frigerio, Poggi y Tiramonti (2000) y el círculo de sucesión se abordará desde la propuesta de los actos relacionados con el momento de la sucesión enunciados por Saldaña (1998).

Figura 3: El modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32

La sucesión, como se mencionó, es un proceso de larga duración en el que se trata de compatibilizar los intereses del grupo familiar propietario y los de la institución educativa. El autor sostiene que es muy importante que el traspaso generacional se planifique con la suficiente antelación y es el fundador quien debe planificar la sucesión, sin su anuencia no es posible avanzar al respecto.

Los actos en los cuales Saldaña (1998) divide el momento de la sucesión, pueden relacionarse con los pasos para planificar la sucesión que propone Moroldo (2006) en su artículo:

Cuadro 2. Comparación de momentos de la sucesión

Saldaña	Características	Moroldo
Decisión de que ya es hora de la sucesión	Se analiza la situación dentro de la institución y la familia. No es posible sin la colaboración del líder.	Análisis de la situación
Búsqueda del candidato	Esta búsqueda es una de las actividades iniciales junto con la revisión de otros temas.	Momento de inicio
El aterrizaje de la sucesión	La “sociabilización” del tema es parte imprescindible para su éxito.	Comprometer a la familia con el plan
La operación de la sucesión	Formalizar el plan de sucesión con responsabilidades, fechas y objetivos concretos.	Desarrollo y redacción del plan de sucesión
El retiro	Prever a qué se dedicará el fundador en su retiro.	Anunciar y cumplir la fecha de retiro

En el presente trabajo se identificarán seis etapas para analizar los momentos en que se encuentra el fundador y su familia en cada una de las instituciones educativas: decisión, inicio, sociabilización, plan de sucesión, ejecución del plan y retiro.

5. Metodología

El presente es un estudio cualitativo basado en el análisis de casos interpretativo en el que se utilizan datos descriptivos para desarrollar las categorías conceptuales: estilos de liderazgo, tipos de gestión y transiciones sucesorias de los fundadores de las instituciones educativas seleccionadas.

El estudio de casos es particularmente útil cuando el problema implica una nueva línea de indagación, necesita una mayor conceptualización de factores o funciones, requiere poner énfasis sobre el patrón de interpretación dado por los sujetos e implica determinar los factores significativos de un caso. (Pérez Serrano, 1998, pág. 94).

Esta metodología de trabajo utilizada para desarrollar la presente investigación, “ofrece un medio para investigar unidades complejas, compuestas por múltiples variables de potencial importancia para comprender el fenómeno estudiado” (Id.:101).

El diseño de investigación propuesto responde a una metodología combinada que persigue tanto explicar cómo describir los casos y, en función de los casos implicados, es también acumulativa y múltiple.

En la búsqueda de explicar y describir, lo que le otorga al diseño el carácter de combinado, se trabaja en diferentes momentos y situaciones para la recolección de datos (Morra y otro, 2001). En tal sentido, en el transcurso de dos o tres años, se realizaron diversas visitas y acercamientos a cada una de las instituciones educativas que conforman los casos.

Se considera que el perfil acumulativo de este diseño de investigación está dado porque reúne hallazgos de varios estudios de casos para responder a preguntas comunes. Y también es un diseño múltiple ya que con las unidades de análisis (instituciones educativas) se trabaja en base a un mismo cuestionario para luego comparar las respuestas y elaborar las conclusiones. Al contar con evidencias basadas en varios casos, los resultados pueden considerarse más sólidos y convincentes. Esto es a partir de que la intención en el estudio de casos múltiples es que si coinciden los resultados de los distintos casos, se permite añadir validez a las conclusiones a las que se arribe (Martínez y otro 2006).

En el marco de un número acotado de unidades de análisis, que además de cumplir con los requisitos de la conformación de la muestra aceptaron formar parte de la investigación

de esta tesis, se conformó un grupo de once casos que fueron objeto de estudio. Para cada caso se realizaron las entrevistas respectivas y se llevó adelante un análisis de tipo cualitativo con el objetivo de identificar y describir aspectos sustantivos comunes entre los entrevistados.

5.1. Conformación de la muestra

La selección de los casos que comprende esta investigación responde a una lógica de tipo intencional. Según criterios teóricos, y no estadísticos ni probabilísticos, se eligieron los casos con la finalidad de buscar un conjunto que fuera representativo del fenómeno a analizar.

Un factor que determinó la decisión de no trabajar con un muestreo estructurado fue la inexistencia comprobada de una base de datos oficial que detallara las entidades propietarias de escuelas. Las consultas realizadas en las direcciones de Educación de Gestión Privada de la Ciudad de Buenos Aires (DGEGP) y de la Provincia de Buenos Aires (DIPREGEP) permitieron, de modo informal, tomar contacto con algunos establecimientos que accedieron a ser parte de la muestra de casos. La solicitud formal realizada mediante el correo electrónico de contacto que numerosas instituciones publican en sus sitios web a las que se les consultó respecto de su predisposición para ser parte de la investigación no tuvo resultados positivos.

La mayor parte de las entrevistas realizadas fue a integrantes de colegios cuyo contacto se obtuvo al haber participado en alguna de las charlas informativas que esta maestranda ofreció en la consultora REDES para la organización y administración escolar.

5.2. Unidades de análisis

Para lograr homogeneidad en la muestra y de acuerdo a los objetivos de esta investigación se requirió que las unidades de análisis cumplieran las siguientes características: ser colegios privados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o de la Provincia de Buenos Aires que tuvieran más de 30 años de antigüedad, que contaran con por lo menos uno de los niveles de educación común básica obligatoria (inicial, primaria, secundaria) y que reciban subvención del Estado (tipo A o B, entre el 60% y el 80% de

subvención) y cuyos propietarios fueran familias que en primera o en segunda generación se encuentren trabajando en ellos.

Al circunscribir la muestra de colegios que cumplieran dichos requisitos se logró reunir a once establecimientos educativos cuyas familias propietarias accedieron a formar parte de esta investigación.

Para ampliar y complementar la información se realizaron entrevistas a fuentes especializadas en la temática referida a la educación de gestión privada. En el ámbito de la función pública, el Coordinador Pedagógico de la Dirección General de Educación de Gestión Privada (DGEGP) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y una Supervisora Pedagógica de la Dirección Provincial de Educación de Gestión Privada (DIPREGEP) de la Provincia de Buenos Aires; en el ámbito de las empresas educativas privadas, el Secretario General de la Asociación de Entidades Educativas Privadas Argentinas (ADEEPRA) y el Secretario Ejecutivo de Asociación de Institutos de Enseñanza Privada de la Provincia de Buenos Aires (AIEPPBA); y en ámbitos de organizaciones, el presidente de Redes, consultora para la organización y administración escolar y el director de la revista Colegio, publicación bimestral de distribución gratuita que difunde las mejores propuestas educativas de los colegios de gestión privada.

Los temas consultados en las entrevistas estuvieron relacionados específicamente a las preguntas de esta investigación: motivos fundacionales, tipo de liderazgo, cultura institucional, relación de la familia con la institución, procesos de cambio, evolución en la gestión y el manejo administrativo y plan de sucesión.

5.3. Técnicas de análisis de información

El trabajo de campo se realizó en once instituciones, dos ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires, siete en el Gran Buenos Aires y dos en la Provincia de Buenos Aires. Se realizaron, en promedio, tres visitas a cada institución y se lograron entrevistas a fundadores y, en algunos casos, a sucesores de la segunda generación.

Las entrevistas fueron grabadas en audio (excepto tres fundadores que prefirieron que no se hiciera este registro técnico) y posteriormente transcritas para su análisis.

A los fines de sistematizar y analizar los resultados obtenidos en las entrevistas se elaboró la siguiente matriz de análisis en la que se contemplan distintas variables surgidas

de las propuestas teóricas que contiene el marco teórico seleccionado para la presente investigación cualitativa:

Las variables seleccionadas se detallan en las matrices que integra los cuadros a continuación:

Cuadro 3. Variables operacionales

	Categorías
A) Tipo de emprendedor	Propietario Dirigente Técnico
B) Gestión o liderazgo	Gestión Liderazgo Ambos
C) Estilo de liderazgo	Visionario Coaching Afiliativo Democrático Timonel Autoritario
D) Gestión administrativa	Doméstico Familiar Burocrático Racional Contingencial Profesional

Cuadro 3. b Variables estructurales

	Categorías
A) Círculos de la empresa familiar	1. Sólo familiar. 2. Sólo trabaja. 3. Sólo es propietario. 4. Es familiar y propietario. 5. Es familiar y trabaja. 6. Es propietario y trabaja. 7. Es familiar, propietario y trabaja.
B) Etapas de la sucesión	1. Decisión. 2. Inicio. 3. Sociabilización. 4. Plan de sucesión. 5. Ejecución del plan. 6. Retiro

En el análisis de cada institución se utilizaron además las siguientes dimensiones estructurales y operacionales:

Cuadro 4. Dimensiones estructurales de los casos

Escuela	Ubicación de la escuela	Fundadores	Año de fundación	Niveles educativos ofrecidos	Recibe subvención
X					

Cuadro 5. Dimensiones operacionales de los casos

Escuela	Generación que está a cargo	Familiares que trabajan en la escuela (función que desempeñan)	Persona jurídica propietaria del establecimiento	Personal "fundacional" actualmente trabajando
X				

6. Análisis de casos

6.1. Presentación de casos

En la presente investigación se analizaron once colegios de gestión privada cuyos propietarios son familias, todas reciben algún tipo de aporte del Estado para pagar parte de los sueldos docentes (pilar de sus economías) y tienen más de treinta años de trayectoria. Se trata de instituciones que se iniciaron con gran esfuerzo personal, familiar y económico y que fueron fundadas, en los once casos, por docentes. Esta particularidad posiblemente haya incidido en el evidente compromiso y esfuerzo dedicado para garantizar un buen nivel pedagógico por sobre la organización administrativa de las instituciones.

El crecimiento de cada grupo escolar fue paulatino (cada año se iba incorporando un nuevo curso) y en la mayoría de los casos los hijos de los fundadores se vincularon tempranamente al proyecto institucional. Los fundadores y sus sucesores se muestran orgullosos de pertenecer a los respectivos establecimientos y tienen el reconocimiento de la comunidad.

A continuación se identifican los casos (con las letras de la A a la K), se describen los orígenes y características (dimensiones estructurales) y situación actual de las instituciones (dimensiones operacionales) y se realiza el análisis en base al marco teórico seleccionado y que fue descrito con precisión en el apartado correspondiente.

Las variables para analizar cada uno de los casos son las siguientes: a) Tipo de emprendedor: se identifican sus perfiles como propietarios, dirigentes y técnicos; b) Gestión o liderazgo: se define liderazgo si denota actuar orientando, coordinando, motivando. Y se considerará gestión si actúa en el marco de planificar, organizar, controlar; c) Estilos de liderazgo: visionario, coaching, afiliativo, democrático, timonel, autoritario; d) Tipo de gestión administrativa: se categorizarán como doméstico - familiar, burocrático - racional o gestión contingencial –profesional.

Integrantes de los círculos de la empresa familiar:

1. Sólo familiar, 2. Sólo trabaja, 3. Sólo es propietario, 4. Es familiar y propietario, 5. Es familiar y trabaja, 6. Es propietario y trabaja y 7. Es familiar, propietario y trabaja en la empresa) y

Etapas de la sucesión:

1. Decisión, 2) Inicio, 3) Sociabilización, 4) Plan de sucesión, 5) Ejecución del plan, 6) Retiro.

DIMENSIONES ESTRUCTURALES DE LOS CASOS					
CASO	Ubicación de la escuela	Fundadores	Año de fundación	Niveles educativos ofrecidos	Recibe subvención
A	Zona Centro.	Anteriores al líder actual, lo asociaron y luego les compró la escuela y se hizo cargo en 1964.	1942	Inicial, primario, secundario y superior.	Sí, inicial, primario y secundario un 80%.
B	Belgrano.	La líder actual y su marido.	1981	Inicial, primario y secundario.	Sí, sólo el nivel inicial el 60%.
C	Zona Sur Canning	El matrimonio actualmente a cargo.	1985	Nivel inicial y nivel primario.	Sí, el 60%.
D	Zona Sur Témpereley.	La actual líder del proyecto.	1982	Primario y secundario.	Algunos grados del primario el 80% (están renunciando a la subvención)
E	Zona Sur Mte Grande.	El padre (fallecido) y las dos hermanas hoy a cargo de la institución.	1971.	Jardín, primario y secundario	Sí, jardín y primario el 60% y el secundario el 80%.
F	Zona Sur Adrogué.	Actual líder institucional con un socio (ya fallecido)	1988	Nivel inicial, primario y secundario.	Sí, del 80%.
G	Zona Oeste	Matrimonio fundador ya fallecido.	1964.	Nivel inicial, primario y secundario.	Sí, primaria del 100%, parte de la secundaria el 60%.
H	Zona Oeste San Miguel.	El matrimonio actualmente a cargo.	1992.	Nivel inicial, primario y secundario.	Sí, 100% en secundaria y 60% en primaria.
I	Zona Oeste	Fundador fallecido, su esposa tomó el mando.	1964.	Nivel inicial, primario y secundario.	Sólo el 80% en el nivel secundario.
J	La Plata.	Matrimonio actualmente a cargo.	1984	Inicial, primario y secundario.	Sólo jardín el 60%.
K	Bahía Blanca.	La docente fundadora actualmente a cargo.	1964.	Sólo nivel inicial.	Sí, desde 1980 del 80%.

DIMENSIONES OPERACIONALES DE LOS CASOS				
Escuela	Generación que está a cargo	Familiares que trabajan en la escuela (función que desempeñan)	Persona jurídica propietaria del establecimiento	Personal "fundacional" actualmente trabajando
A	Conviven 1° y 2° generación. A cargo está el fundador y ya integrados trabajando con responsabilidades a cargo sus hijos.	Sus tres hijos forman parte del plantel de asesores institucionales y de las autoridades del nivel superior.	El nivel superior es una fundación, el colegio una Sociedad Anónima. En ambos participa la familia.	Sólo dos o tres personas del plantel de mantenimiento.
B	Conviven 1° y 2° generación. Cinco de sus 6 hijos se encuentran trabajando en la escuela (la menor aún estudia).	La fundadora como Directora General, dos de sus hijas mujeres con cargos directivos, dos varones con funciones administrativas y la mujer menor a cargo de las RR Institucionales.	Son una S.A. conformada por la familia.	Un 40 ó 50% de personal en funciones.
C	Primera generación y recién incorporándose la segunda en algunas tareas.	La fundadora como directora general, sus hijos estudiantes universitarios en tareas de apoyo.	Una S.R.L conformada por la familia.	Casi el 40% del personal en funciones.
D	Conviven 1° y 2° generación. A cargo está la fundadora. Tiene tres hijos.	La fundadora como directora general; la hija mayor a cargo de RR institucionales, la hija del medio a cargo de la dirección de primaria y el varón menor asesora aspectos administrativos.	Una S.R.L familiar de reciente conformación (eran una SH).	Sólo dos auxiliares.
E	A cargo de las hermanas fundadoras. Conviven en la gestión con sus hijos (sobrinos).	Hermana Mayor RL a cargo del área administrativa, Hermana menor RL y directora del Jardín. Dos sobrinos trabajando en el área de MK y administrativa.	Una S.R.L que conforman las dos hermanas en partes iguales.	Sólo una docente del área de educación física.

DIMENSIONES OPERACIONALES DE LOS CASOS				
Escuela	Generación que está a cargo	Familiares que trabajan en la escuela (función que desempeñan)	Persona jurídica propietaria del establecimiento	Personal "fundacional" actualmente trabajando
F	Conviven 1° y 2° generación. A cargo del fundador.	El fundador es el administrador general; su esposa, directora de primaria; uno de sus hijos asesor pedagógico, otro en funciones administrativas; el 3ero de sus hijos está a cargo de otro negocio familiar.	Una S..A conformada por la familia.	Pocas personas, dos de maestranza y tres o cuatro docentes del nivel secundario.
G	La segunda generación; cinco hermanas mujeres que son todas docentes.	Todavía sólo las hermanas que conforman la 2da generación. Las dos mayores son RL, otras dos son RL y directoras, la hermana del medio es secretaria y un hermano varón vive en el interior.	Una S.A. que formaron sus padres junto con sus hijos; hoy conformada sólo por los hermanos de la 2da generación.	Pocos, sólo una secretaria y dos auxiliares.
H	Conviven 1° y 2° generación. Hoy a cargo de la fundadora. Tienen tres hijos.	La fundadora es RL y directora de secundaria. Su esposo es RL y se ocupa de lo administrativo. La hija mayor es docente en la escuela y el hijo colabora en el área administrativa.	El matrimonio fundador como Sociedad de Hecho.	Sólo cuatro o cinco personas.
I	La segunda generación, la hija del medio (de cinco hermanos).	Sólo la hija que está actualmente a cargo.	Una socieda anónima familiar, la madre y tres hermanos.	Casi el 30% del personal en funciones.
J	El matrimonio fundador.	Actualmente sólo la esposa del matrimonio fundador.	Una sociedad de hecho conformada por el matrimonio.	Pocos.
K	La docente fundadora.	La fundadora es la RL. Una de las hijas colabora en la administración y cuando es necesario en el área pedagógica.	La fundadora como persona física.	No hay.

6. 2. Casos individuales

CASO A

La institución analizada en este primer caso es de educación inicial, primaria, secundaria y superior y se ubica en la Zona Centro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Fue fundada en el año 1942, en 1964 se hizo cargo de la misma quien en la actualidad se desempeña como líder y que, inicialmente, se asoció a los fundadores y luego compró la escuela.

Los integrantes de la familia participan como accionistas propietarios y trabajan en cargos directivos de las instituciones educativas, el fundador aún detenta el liderazgo empresarial ya que tiene la mayoría accionaria, sin embargo ha delegado responsabilidades en el resto de su familia. En el modelo de los tres círculos esta empresa se ubica en el número 7, al no haber familiares directos en ninguno de los otros círculos se potencia el grupo ya que todos propenden a atender tanto los aspectos familiares (afectivos y de convivencia) como los intereses accionarios, de la propiedad y de las instituciones educativas ya que comparten valores y principios. Se observa que las expectativas de la familia están depositadas en el grupo educativo y tienen claro su rol y objetivos dentro del mismo.

Como actualmente el grupo es gestionado en forma simultánea por la primera generación (fundador) y la segunda (sus hijos), en el ámbito institucional (y de hecho) ya se ha iniciado el traspaso generacional. “He formado sucesores”, asegura el fundador quien se encuentra “proyectando hacia el futuro”, según comenta. En lo cotidiano trabaja en tareas de supervisión y extensión institucional habiendo dejado los cargos ejecutivos en manos de sus hijos.

En el transcurso de la entrevista, el fundador dice mantener una actitud abierta “para mostrar toda la escala de los grises” y asegura haber participado en todos los aspectos del desarrollo de lo que es hoy el grupo y subraya su involucramiento personal en la dinámica de los establecimientos educativos. “Albergo unos cinco mil o seis mil alumnos que recibo personalmente...”, expresa al referirse a los estudiantes que concurren a sus escuelas, “en mis instituciones trabajan miles de personas...”, agrega.

Por la descripción del modo de involucrarse y la forma de expresarse respecto de la pertenencia de los alumnos y la empresa, se puede decir que se trata de un emprendedor

con perfil propietario. Se entiende que maneja simultáneamente el liderazgo y la gestión ya que, si bien en su discurso exalta más los aspectos relacionados con el liderazgo, los hechos evidencian que también ha trabajado formalmente los aspectos relacionados con la gestión.

La motivación, coordinación y orientación (acciones que definen al liderazgo) se exponen en sus palabras cuando menciona que “he tratado de mantener y desarrollar al personal de la institución” (motivar) o “creo en el concepto de grupo como diferente al de empresa; por eso he formado un grupo educativo eficaz” (coordinar). También al decir que “para lograr lo que he hecho ha sido determinante la calidad humana” (orientar). En el caso de la planificación, organización y control (características de la gestión) se evidencian cuando el entrevistado relata que cuando se hizo cargo del grupo empresario era de pequeña dimensión y hoy reúne a una decena de establecimientos educativos que siguen en crecimiento (planificar). Además se refiere a que el grupo de instituciones educativas está organizado en una Sociedad Anónima y una Fundación que garantizan el marco formal de funcionamiento (organizar). La existencia de asesores en diferentes áreas y certificaciones que garantizan la rigurosidad administrativa y de gestión es otro indicio relacionado con el control y que se complementa con que, el fundador, sigue siendo protagonista en el control general del funcionamiento del grupo.

La categorización de liderazgo estilo timonel obedece a que tiene clara la necesidad de motivar a su personal a los efectos de comprometerlo y manifiesta haber pretendido siempre objetivos superadores para su grupo familiar, sus establecimientos y su personal. “Entiendo que la calidad institucional está altamente relacionada con el compromiso de la gente que tiene *puesta la camiseta*”, expresa el entrevistado en relación a la motivación de sus empleados. Subraya también que “hay que tener objetivos..., un proyecto de vida... Mi abuelo hacía ladrillos, se levantaba todos los días a la madrugada con los ojos brillosos de las ganas de hacer..., amaba el trabajo”, destacando el valor de contar con objetivos. “Ufff., mañana es lunes, hay que ir a trabajar – dicen - y yo les digo: imbéciles (sic) hay que comenzar el día con ansias y ganas de hacer algo más!!”, agrega poniendo énfasis en sus expresiones. Se puede decir que, por el nivel de desarrollo y resultados que ha alcanzado su grupo educativo implica, este emprendedor ha conseguido conformar un equipo competente y motivado.

La gestión administrativa está transitando una gestión contingencial – profesional. En tal sentido, el entrevistado relata que el grupo educativo atravesó diferentes etapas de gestión, cuando él se hizo cargo la define como “bastante informal” aludiendo a que se trataba de “algo (el grupo empresario) muy pequeño”. Agrega que con el crecimiento institucional se fueron formalizando diversos aspectos y mutando hacia una gestión más profesional por la demanda institucional y para enmarcar la incorporación paulatina de la familia. Este líder de la empresa familiar valora la educación en valores y la calidad profesional y en tal sentido sostiene que “por más que sean familia, para participar del grupo he exigido que tengan los estudios correspondiente”. Sus hijos y su esposa que actualmente trabajan en las instituciones tienen estudios universitarios.

“Yo me eduqué en un hogar con valores, fui al colegio militar, estudié ingeniería industrial y agrimensura, luego hice las materias pedagógicas y comencé como profesor de matemáticas...; pero seguí enriqueciendo mis conocimientos e hice la licenciatura y nunca dejé de estudiar, voy por mi tercer doctorado”.

En su exposición subraya la importancia que le otorga a la formación académica. En cuanto a la calidad institucional considera que “hay que sistematizar la institución: precisión y prevención” y añade que “el que es ordenado, es ordenado en todo”.

CASO B

Este caso comprende a una institución educativa de niveles inicial, primario y secundario ubicada en el barrio de Belgrano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). El proyecto comenzó en el año 1981 con la apertura de un jardín de infantes en el barrio de Belgrano que funcionó en una casona que les había donado la madre del fundador. La institución creció vegetativamente abriéndose en 1984 el nivel primario, en 1990 el nivel secundario y en 1999 inauguraron una nueva sede en la zona norte del Gran Buenos Aires.

El matrimonio tuvo seis hijos, cinco de los cuales actualmente trabajan en la escuela (la hija menor se encuentra cursando los estudios secundarios). La fundadora de la empresa familiar se desempeña como directora general, dos hijas mujeres con cargos directivos, los dos varones con funciones administrativas y la mujer menor a cargo de las Relaciones Institucionales. En el análisis de los tres círculos se observa que el fundador

en la actualidad se encuentra en el área 4, ya que es familiar y propietario pero no se encuentra trabajando en la institución; que la hija menor se encuentra por el momento en el área 1, ya que es sólo familiar pero no accionista activa ni trabaja en los colegios; y la madre y el resto de los hijos participan del área 7, ya que son integrantes de la familia, participan como accionistas propietarios y trabajan en cargos directivos de las instituciones educativas. Se puede decir que, por el momento, los intereses de toda la familia que se encuentra involucrada coinciden en la proyección y el futuro crecimiento del emprendimiento educativo.

En la gestión de la institución conviven la primera (esposa del matrimonio fundador) y la segunda generación (cinco de sus seis hijos). El fundador no pudo decidir sobre su sucesión sino que se vio forzado a un corrimiento del espacio laboral. Esta situación imprevista motivó que la familia pusiera atención en el tema de la sucesión y actualmente están elaborando el plan de sucesión con asesoramiento profesional.

De acuerdo a los relatos obtenidos, se pudo conocer que, en los inicios del emprendimiento el esposo estuvo a cargo y centralizó la mayoría de las decisiones resultándole muy difícil la incorporación de sus hijos a la institución. Se considera entonces que su perfil es de emprendedor dirigente. La esposa comenzó a tener más protagonismo cuando hace unos años el fundador tuvo problemas de salud que lo alejaron de la actividad operativa. Fue entonces cuando los hijos pudieron integrarse más efectivamente al proyecto y la madre mantuvo un rol de supervisión y control. Se entiende entonces que, en cierto modo, dio continuidad al perfil dirigente de su esposo.

Si bien ambos fundadores desarrollaron acciones que encuadran en las figuras de liderazgo y gestión, se observa que en la etapa que estuvo a cargo el esposo tuvo un perfil más de liderazgo. “Siempre intentamos enseñar con el ejemplo, tanto a nuestro hijos como al personal, ser coherentes con el discurso y con el hacer”, explica la esposa en relación a sus funciones.

“El nivel de compromiso con la escuela que hemos tenido familiarmente ha sido sin duda uno de elementos que ha motivado al personal en acompañar el proyecto, nos lo han comentado en varias oportunidades”, agrega.

La inserción de los hijos en la empresa familiar implicó la formación para el trabajo según explica la fundadora,

“cada uno maneja el área para la cual está formado y capacitado, dos de mis hijas estudiaron ciencias de la Educación y están a cargo de direcciones, los dos varones se ocupan de los aspectos administrativos y otra de mis hijas maneja las relaciones institucionales de las escuelas ya que estudió Relaciones Públicas, la más chica aún está estudiando”.

Los emprendedores conformaron dos sociedades anónimas que enmarcan el funcionamiento institucional. También cuentan con la colaboración y asistencia de profesionales en el área legal y contable. Este giro hacia la profesionalización dado por la esposa desde que se hizo cargo permite categorizar su perfil como de gestión.

Si bien en sus inicios el esposo mostró un perfil muy centralista, la esposa ha sido mayormente visionaria tomando la dirección de manera clara cuando fue necesario un cambio (ante el retiro de su marido), junto con sus hijos –a quienes les da gran participación - trabaja fuertemente en la comunicación de los valores institucionales hacia los empleados y las familias de la comunidad educativa.

“Con mis hijos tenemos reuniones formales de trabajo cada quince días para intercambiar sobre aspectos relacionados con nuestras instituciones y también participan cuando el área legal o contable presenta sus informes”, relata.

En cuanto a la relación con la comunidad educativa asegura que “estamos en constante contacto con los alumnos y sus familias. Ya nos conocen bien después de tantos años de trayectoria”. El tipo de gestión administrativa que están llevando adelante en este momento se puede identificar como contingencial - profesional en tanto existe una dinámica de funcionamiento mediante acuerdos y han madurado hacia una administración más formal y profesional. “Este tipo de reuniones de intercambio la replicamos también en los diferentes niveles institucionales”, comenta antes de iniciar la reunión mensual familiar, una de las hijas que es directora de uno de los establecimientos educativos.

CASO C

Esta escuela fue fundada en 1985 y está ubicada en la zona sur de Canning, provincia de Buenos Aires. El matrimonio inició el emprendimiento educativo con el nivel primario en la búsqueda de un perfil diferente a las ofertas de la zona. Compraron un terreno y

podieron edificar a partir del trabajo del marido quien se desempeña en el rubro de la construcción.

El matrimonio fundador (primera generación) está actualmente a cargo de la institución en la que están empezando a incorporarse sus hijos (segunda generación) quienes son estudiantes universitarios. La fundadora es la directora general de las escuelas y sus hijos realizan tareas de apoyo. El esposo figura como segundo representante legal y mantiene su trabajo relacionado con la constructora fuera de la institución, pero es el encargado del mantenimiento general de la escuela que, por el perfil de la misma, esta área tienen una envergadura y trascendencia muy importante en el funcionamiento escolar. Aun cuando los hijos no tienen funciones específicas, es la única ocupación laboral que tienen y cumplen días y horarios fijos de trabajo

Respecto de la etapa de la sucesión, se encuentran transitando el inicio, hace unos años armaron una SRL en donde el matrimonio mantiene el directorio y la mayoría accionaria, pero ya han incorporado a sus hijos. Toda la familia (el matrimonio fundador y sus hijos) se encuentra en el área siete del modelo de los tres círculos, en tanto son familia, propietarios y trabajan en la institución.

El tipo de emprendedor se define para este caso como dirigente en tanto que, la información obtenida, permite identificar que en esta institución los emprendedores desempeñan roles de liderazgo y gestión. El estilo de liderazgo se puede considerar afiliativo y el tipo de gestión administrativa como doméstico – familiar. Esta empresa familiar se encuentra en el inicio de la etapa de sucesión y toda la familia (el matrimonio y ambos hijos) son parte del círculo número 7 (Familia) del modelo de los tres círculos. El perfil de emprendedora dirigente con el que se categoriza a la fundadora obedece a que centraliza la mayoría de los aspectos del funcionamiento institucional y sus hijos no tienen una función específica sino de colaboración. “Si bien mi cargo formal es el de directora del nivel primario, ejerzo funciones como directora general para coordinar el trabajo como unidad académica”, explica.

Se implementa la gestión y liderazgo simultáneamente pero se presentan más elementos que la identifican como líder. “Al ser directora y representante legal ejecuto muchas de las tareas administrativas y las que no hago las superviso”, puntualiza. Y, desde su rol de líder, agrega que “siempre fuimos de dar el ejemplo: somos los primeros en llegar y los últimos en irnos, si hay que baldear, se baldea..., si hay que cubrir una

maestra, se cubre... el personal esto lo ve y se pone a la par”. El estilo de liderazgo se define como afiliativo ya que se ocupan de generar un buen ambiente en general, la armonía es una prioridad institucional en el marco del proyecto ecológico sustentable que llevan a delante. “El perfil de contacto con la naturaleza fue una pegada en esta zona, brinda un marco general de trabajo más calmo, más cálido”, sostiene. “Estoy en contacto directo permanente con el personal, es muy importante escucharlos y estar atentos a sus sugerencias, también con las familias”, señala en relación a la comunidad educativa.

La modalidad de gestión es categorizada como doméstico - familiar porque, aun habiendo logrado constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), mantienen una administración informal en distintos aspectos, se considera que esto posible por ser una comunidad educativa pequeña. Un ejemplo que permite ilustrar esta situación es que la misma fundadora y directora escolar realiza las compras de insumos escolares, “desde las cosas de limpieza hasta el material de librería, es una manera de cuidar los gastos”, justifica. “También con mi marido, por el perfil de la escuela, nos seguimos encargando personalmente del jardín y la atención de las plantas”, agrega.

CASO D

Este caso comprende a una escuela primaria y secundaria de la zona sur de Témperey, conurbano bonaerense, que fue fundada en el año 1982 por la actual líder del proyecto. La fundadora (primera generación) es la directora general de la escuela y convive laboralmente con dos de sus hijos (segunda generación) quienes se desempeñan a cargo de las Relaciones Institucionales (la hija mayor), de la dirección del nivel primario (la hija del medio); el varón menor colabora asesorando en asuntos administrativos. La iniciadora del proyecto ya había participado de un emprendimiento educativo en la zona pero diferencias con sus socias la motivaron a que decidiera abrir su propio colegio. Abrió sus puertas en el año 1992 con alumnos de familias que asistían al emprendimiento educativo del cual se desafectó. Funcionaron desde el comienzo los niveles primario y secundario y luego se agregó una sala de nivel inicial.

En el modelo de los tres círculos de la empresa familiar, el marido y su hijo varón menor forman parte del área cuatro, siendo ambos familiares y accionistas, que si bien colaboran, no trabajan en la institución. La fundadora y sus dos hijas mujeres participan del área siete siendo familiares, accionistas propietarias y se encuentran trabajando en la

institución. Esta emprendedora no ha decidido aún su sucesión pero en sus palabras y en los hechos van apareciendo indicios de que pronto comenzará a ocuparse del tema. “Hay que respetar eso, formar a la sucesión, tener roles claros, ser honestos en cuanto a la información que uno le da a la sucesión, no tapar los problemas, eso es fundamental”, asegura. Y señala al respecto

“mi hija menor es la que más está empapada. Es docente y está conmigo desde que se abrió el colegio. Ahora ocupó el cargo de directora del primario. Mi otra hija, la mayor, está compartiendo la supervisión de la administración. Y mi hijo menor está en otra cosa pero colabora.”

Estos hechos van mostrando el cambio hacia la delegación concreta de cargos directivos y administrativos como así también de entidad propietaria de la institución de una SH a una SRL.

La fundadora acepta que tiene que “estar en todo” y que centraliza mucho las decisiones, por ello se la categoriza como tipo de emprendedora dirigente. Entiende que al comienzo esto fue necesario ya que estaba sola a cargo y sus hijos eran chicos, su esposo acompañó los comienzos de su nuevo emprendimiento sobre todo en los aspectos financieros y económicos. “Hay que respetar y conocer las pautas que son necesarias tener en cuenta siempre, esté yo presente o no esté yo presente”, considera. La emprendedora explica su nivel de dedicación, “yo me dediqué *full time* desde el inicio, mi marido se dedicó a otra cosa porque nos tuvimos que mantener y colaboró muchísimo con el colegio”. Se considera que ha complementado la gestión con liderazgo, pero con preponderancia de su liderazgo personal. “Siempre delegué los aspectos administrativos, quizás demasiado” (organizar), sostiene y también, desde su rol de gestión, asegura que “siempre asumí las máximas responsabilidades” (resolver problemas).

En cuanto a sus funciones como líder expresa

“yo se lo digo a la gente, hay momentos los que en la institución educativa no se puede decir a mí esto no me corresponde, porque trabajamos con personas y bueno, un chico vomitó en un pasillo y si la persona que le corresponde está en la otra punta y bueno agarramos un balde, sea quien sea” (orientar).

Y señala además que “he tenido..., tengo directores con mucha pertenencia” (motivar).

Aunque la fundadora se encuentra en una nueva etapa procurando alejarse de cargos ejecutivos, hasta ahora ha detentado el estilo de liderazgo que Goleman denomina autoritario, ha sobrellevado importantes crisis institucionales eliminando el temor y proporcionando una dirección clara poniéndose a cargo de cambios diametrales en la administración cuando fue necesario. “De la sociedad anterior me retiré y padres de ese colegio vinieron a buscarme a casa (...) empezamos, por supuesto, alquilando, poniendo mucho esfuerzo y capital”, relata.

“En ese momento en que el colegio empezó a decaer cambiamos de empleado, se fue solo porque no podía trabajar de otra manera cuando se lo empezó a ordenar, renuncia. Se tomó una persona con mentalidad europea para la administración con muchas ganas de trabajar”, agrega.

Este estilo de liderazgo es oportuno cuando se quiere realizar cambios rápidos o con trabajadores conflictivos. La comunidad educativa la sigue reconociendo como quien lidera el proyecto educacional, “sí, me reconocen como referente pero en algunas cosas estoy tratando de correrme para que pasen otros a liderar”.

Luego de haber ejecutado desde el inicio una gestión administrativa de tipo doméstico familiar, se observa que la fundadora ha iniciado una nueva etapa de mayor formalización. “Yo soy creyente, fui a un seminario y se sentó al lado mío una señora que era representante legal de dos colegios y uno estaba en conflicto, vivía en el lugar opuesto a nosotros. La llamo y acepta ser la nueva representante legal”, comenta. “En estos dos últimos años al crecer el colegio no podía dividirme en cien partes, siempre hay algo que no hacés bien cuando estás en misa y en procesión”, explica al justificar sus decisiones. Este proceso está llevando a la institución hacia una gestión contingencial - profesional,

“la contadora me dijo: te tenés que correr absolutamente de la parte administrativa, porque el padre venía a hablar con vos, te tocaba el corazón, no pagaba y había infinidad de morosos porque a vos los padres te encuentran en el supermercado. Vos tenés que ser la amabilidad, la sonrisa, el proyecto pedagógico, la parte administrativa, si vos lo permitís, la voy a manejar yo porque yo voy al supermercado en otro barrio y no me encuentro con ningún padre”.

El tránsito de una Sociedad de Hecho (SH) a una SRL, el corrimiento hacia una dirección general menos operativa, la escucha activa a sus profesionales de confianza, marcan esta redirección de gestión administrativa.

Como madre considera a todos sus hijos por igual, también en la propiedad accionaria, “para mí son todos iguales, todos son mis hijos”, sostiene. Aclara además que “lo que quiero generar entre los hermanos es el respeto entre todos, que lo estoy trabajando porque a veces surgen celos o imaginativos”. Este intento de equidad en la participación accionaria ha generado choques entre quienes están trabajando en la institución y entre quienes no lo están haciendo (el hijo menor “está en otra cosa, pero igual colabora”). Inclusive también entre quienes están todos los días trabajando (la hija menor, hoy directora) y quienes van de vez en cuando (la hija mayor que “comparte” la supervisión de la administración”). Por el momento la familia toda - más allá de estas diferencias - parece compartir la intención de dar continuidad al funcionamiento de la institución educativa.

CASO E

En la institución funcionan los niveles educativos inicial, primario y secundario; está ubicada en Monte Grande, zona sur del Gran Buenos Aires, y fue fundada en el año 1971 por el padre junto con la hija mayor. Al fallecer el padre y regresar la hermana menor del exterior, la madre decide repartir entre ambas hermanas por partes iguales el porcentaje de la SRL. La formación de base de ambas hermanas es la de maestras jardineras y las dos son representantes legales; son muy diferentes entre sí, esto trae aparejadas algunas dificultades para gestionar en conjunto. La hermana mayor está a cargo del área administrativa, la menor es directora del jardín y dos sobrinos trabajan en las áreas de marketing y de administración.

Analizando la situación con los tres círculos de la empresa familiar se reconocen integrantes en las áreas 1 (dos hijos de la hermana mayor y uno de la menor), 4 (el esposo de la hermana mayor), 5 (dos de los hijos de la hermana menor) y 7 (ambas hermanas). La participación familiar en esta multiplicidad de áreas genera una dinámica compleja ya que existen diversos intereses enfrentados. Ambas hermanas han socializado con sus respectivas familias la decisión de ir trabajando en la sucesión y reciben asesoramiento profesional conjunto en ese sentido, “Yo participé de una charla informativa y luego

busqué asesoramiento. La consultora se ha estado reuniendo con ambas”, comenta la hermana mayor cuyos hijos no han participado ni han mostrado interés en participar hacia el futuro en el emprendimiento educativo, situación que la preocupa pero que ha sabido aceptar y sobrellevar a los efectos de avanzar son el traspaso generacional, “siento que mis sobrinos tienen que quedar como un pilar, la decisión es de nosotros pero me parece que como mis hijos, ninguno de los dos van a estar...”, reconoce.

El perfil de emprendedor se considera el de propietario ya que la manera de manejarse, en principio del padre y luego de la hija mayor ha generado que aún no se profesionalicen varios aspectos del funcionamiento de la institución. “En las primeras reuniones de padres de presentación vamos ambas..., estamos en la primera reunión. Eso me encanta..., ahí sí que nos identifican”, relata la emprendedora entrevistada. En la dicotomía gestión – liderazgo se puede decir que hay una marcada tendencia a la gestión por parte de la hermana mayor que evidentemente heredó de su padre. “Mi papá no era contador pero tenía una contaduría *“made in casa”* maravillosa, tenía sus cuadernitos..., acá ponía los gastos mensuales y acá lo que eran diarios y él tenía el tema de los bancos...”, comenta y agrega que “yo acá tengo todo organizado, controlo todo periódicamente”.

En relación al tipo de liderazgo ambas hermanas encuadrarían en el tipo afiliativo ya que pareciera que necesitan salvar las diferencias existentes entre ellas para que no afecte el clima de trabajo. “Con mi hermana tenemos nuestras diferencias..., para no generar problemas nos dividimos bien las tareas para no enfrentarnos...”, explica. “Las dos vamos siempre a la reuniones de todos los niveles y también a todas las reuniones que tienen los directivos con el personal vamos nosotras”, aclara. El tipo de liderazgo *“laissez faire”* propuesto por Lewin (Murillo, 2006) también podría encuadrar en estas emprendedoras ya que por momentos ninguna de las dos hermanas ejerce su función y dejan al personal a su propia iniciativa. O lo contrario, asumen opiniones contrapuestas sobre lo mismo y el personal resuelve a conveniencia.

“Y como que se tomó..., se fueron empezando a..., a moderarse, a separar ciertos impulsos..., sí tomar..., tener cuidado en que mi hermana y yo éramos las que..., somos las que..., somos los pilares. O sea, siempre mi hermana lo dice - y a veces no se cumple - “nos tenemos que reunir”, explica con tono dubitativo.

La gestión administrativa es burocrático - racional de primera generación,

“yo aprendí toda la parte de archivo, de contacto con los inspectores... y en una de esas aparece por ahí, en estas cosas que están en expedientes, también están los expedientes con los accidentes, los oficios”, relata la hermana mayor.

Y en relación a ese tipo de tareas agrega que “no era como ahora todo por internet, era todo a pulmón: había que mandarle a los padres a través de unos cuadernos la notificación, después controlábamos y recién después...”, continúa. Se observa que los hijos de la hermana menor, que se encuentran transitando sus primeros años en la institución, también detentan este perfil por su formación profesional (uno estudia administración de empresas y el otro marketing), encuadrando también en una gestión burocrático - racional de segunda generación. “Ellos están tomando ahora todo el tema administrativo y reorganizando el tema de aranceles”, comenta la emprendedora y agrega que “al informatizar la información hacen un seguimiento en planillas y el control está garantizado”.

CASO F

En el año 1988 fue fundada la institución que comprende este caso y que funciona en los niveles inicial, primario y secundario en la localidad de Adrogué, zona sur del Gran Buenos Aires. Dos socios iniciaron el emprendimiento, uno ya fallecido y el otro está a cargo de la institución desempeñándose como administrador general. Su esposa es directora del nivel primario; uno de sus hijos es asesor pedagógico, otro cumple funciones administrativas y el tercero de sus hijos está a cargo de otro negocio familiar. El socio ya fallecido desempeñó un rol destacado en el inicio del emprendimiento educativo, “recién en el 2001 conformamos una Sociedad Anónima, a partir del fallecimiento de mi socio. Sinceramente yo antes nunca se lo había sugerido, en ese sentido son liderazgos muy fuertes”, explica el emprendedor.

La participación de la familia en los tres círculos de la empresa familiar permite identificar en el área 4 a su hijo del medio, ya que es familiar y socio, pero no trabaja en la institución escolar, y en el área 7 al resto de la familia. Si bien el fundador no ha decidido aún iniciar acciones concretas relacionadas con el traspaso generacional o la sucesión, tiene claro la importancia de hacerlo, “la verdad es que no tengo ni plazos pero

tenemos instalado el tema con mi esposa que en ese sentido es muy piola, muy con los pies sobre la tierra...y decidimos avanzar con el tema de la sucesión”, explica.

“La idea hacia el futuro es que siga la familia gestionando la escuela ordenadamente. Uno sabe que en algún momento habrá un corrimiento, porque va atravesando distintas edades, es importante ahora que mis hijos que vayan juntando experiencia”, prevé.

Lo relatado por el fundador permite identificar al socio ya fallecido como un tipo de emprendedor propietario, “para mí él tenía un liderazgo muy fuerte, yo decía también lo que él quería que yo diga..., lo asumo..., uno tenía mucho para aprender”, reconoce. Se considera que él practica el estilo de emprendedor dirigente ya que es bastante controlador pero delega responsabilidades, “estar cerca de los directivos, sino hacen lo quieren”, sostiene al tiempo que considera que “también si no delegás la gente va eludiendo responsabilidades, yo no hice esto porque no me lo indicó..., cada uno tiene que hacerse responsable”, dice. En su accionar se observa que el emprendedor gestiona y lidera de manera simultánea y se organiza y controla más desde el fallecimiento del socio, lo cual perfila más hacia una dinámica de gestión. Su constante esfuerzo hacia la empatía para crear un oportuno clima de trabajo permite definirlo como afiliativo en su modo de liderazgo. “Hay que estar atento a lo que va demandando la comunidad”, afirma y también sostiene que “en otra época era “al pan, pan, y al vino, vino”, pero el personal también necesita acordar cosas”. El fundador considera además que “para comprometer hay que trabajar, estar. El conocimiento..., ir timoneando la situación de acuerdo al momento. Yo estoy de acuerdo con adaptarse a las cosas”.

La institución fue cambiando la gestión administrativa a lo largo de los años, transitó una primera corta etapa con una modalidad doméstico - familiar (con su socio en vida), “he vivido situaciones con mi socio en las que hemos sufrido mucho por manejanos muy informalmente..., mi socio era mucho más..., macro...”, relata. Y recuerda que “un día vino la inspección de la AFIP. Llegó a la escuela y lo veo midiendo los metros cuadrados de reja..., mi socio había discutido con ellos, les había gritado y ellos nos iban a “enchufar” lo denominado valor agregado”. Luego hubo una extensa etapa de mayor formalidad con una modalidad más burocrático – racional, “yo soy muy obsesivo para que no pasen las mismas cosas”, sostiene.

“El tema del personal se fue ordenando y profesionalizando, en los inicios teníamos personas “figurando” en cargos o tareas que no cumplían, ahora cada uno cumple la función que cubre en la planta funcional. El preceptor no es administrativo el preceptor es preceptor, y el administrativo es administrativo...”, aclara.

Se reconoce también como ordenado y meticuloso, “realmente uno es muy ordenado para con los organismos externos, muy ordenado en la parte de salarios”.

Actualmente la institución se encuentra atravesando los inicios de una etapa más equilibrada con una gestión administrativa más contingencial - profesional. “Desde que comenzó la escuela hasta ahora es más profesional, porque también el país exige más profesionalismo”, considera. La gestión de la institución educativa ha ido evolucionando conforme a su madurez. El fundador detenta el liderazgo actual y la mayoría accionaria por lo cual por el momento no se han presentado situaciones críticas al respecto.

CASO G

La institución del presente caso es de nivel inicial, primario y secundario, fue creada por un matrimonio (ya fallecido) en 1964 y está ubicada en la zona Oeste del conurbano bonaerense. Cinco hermanas mujeres (que conforman la segunda generación y son todas docentes) están a cargo de la escuela, cuatro de ellas son representantes legales, dos son directoras y una secretaria. Un hermano menor vive en el interior.

La participación actual en los círculos de la empresa familiar es, en el área 4 el hermano varón ya que es familiar y accionista (ingresó a las acciones por la parte que le correspondió en la herencia de las acciones de sus padres) pero no trabaja en la institución y en el área 7 las cinco hermanas mujeres que son familiares, accionistas (con participaciones distintas) y trabajan en el emprendimiento. La fundadora y su marido transitaron por todas las etapas del traspaso generacional hasta el armado de la sociedad anónima que dio una contención muy valiosa para la continuidad institucional luego de que ambos fallecieron. Esta segunda generación se encuentra transitando la etapa de inicio de la sucesión con la colaboración de asesores especializados. Hasta el momento no se han integrado a trabajar en las instituciones escolares familiares de la tercera generación (la mayoría de ellos ya adultos).

La fundadora (ya fallecida) abre el jardín de infantes en 1964 dando inicio a lo que es hoy un importante grupo institucional en la zona. Centralizaba todas las decisiones - por lo que se la puede categorizar como emprendedora dirigente - y se dedicó muy intensamente a su proyecto educativo hasta su fallecimiento. Fue sucedida por su esposo quien continuó con su consultorio médico además de liderar el proyecto educativo apoyado por sus hijas mayores. Al fallecer el padre lo sucede en la presidencia de la Sociedad Anónima su hija mayor. Tanto la fundadora como posteriormente su marido y sus hijas han apuntalado el liderazgo, más que la gestión ya que actúan de manera tal que su presencia personal sea determinante en el funcionamiento escolar. Al ser varias hermanas, y aunque tienen funciones distintas, suelen aparecer diferencias entre ellas por lo cual se necesita un perfil conciliador para evitar situaciones críticas. El tipo de liderazgo que detentan es afiliativo tendiente a generar un clima armonioso en la cotidianeidad del trabajo escolar, las diferencias suelen aparecer en el ámbito societario.

En el año 1993 la fundadora y su esposo armaron una sociedad anónima en la cual preservaban la mayoría accionaria y la presidencia y vicepresidencia del directorio. Incluyeron además como accionistas a las hijas, quienes en ese momento trabajaban en la escuela, distribuyendo mayor porcentaje a las hermanas mayores, decreciendo en las que le seguían en edad y por ende en años trabajados en la escuela. Esta conformación societaria marcó el rumbo de una gestión administrativa contingencial - profesional aunque en la cotidianeidad de lo escolar suelen verse características de gestión doméstico - familiares. Se evidencia un importante trabajo a realizar por parte de esta familia propietaria en procura de organizar la continuidad del grupo institucional entre seis familias propietarias.

CASO H

En la localidad de San Miguel, zona Oeste del Gran Buenos Aires, se ubica esta institución fundada en el año 1992 por un matrimonio que actualmente está a cargo de la escuela en la que funcionan los niveles inicial, primario y secundario. Ambos integrantes son representantes legales, la mujer es directora del nivel secundario y el hombre se ocupa de lo administrativo. Esta primera generación convive con la segunda generación integrada por una hija mayor, quien es docente en la escuela, y uno menor que colabora en el área administrativa. Los dos hijos se encuentran actualmente en el área 5 dentro del

diagrama de los círculos de la empresa familiar, porque son familia y trabajan en la institución, pero aún no son accionistas propietarios. Y el matrimonio fundador se encuentra en el área 7 en tanto son familia, trabajan en la institución y además son los propietarios.

La persona jurídica propietaria del establecimiento educativo es el matrimonio como Sociedad de Hecho, situación que evidencia la poca formalidad que enmarca al proyecto. Respecto a la sucesión admite que le cuesta mucho delegar y pensar en el traspaso generacional pero recientemente asistió a una charla sobre el tema y tuvo algunas entrevistas con una consultora que la orientó para comenzar a tomar la decisión.

“Mis dos hijos están trabajando en la escuela, pero les falta...Mi hijo varón colabora cuando está liberado del estudio, y yo prefiero que estudie, en cambio a mi hija le gusta más estar acá, es como yo..., se parece más a mí ella. A nosotros nos gusta estar en la escuela..., en cambio tanto mi marido como mi hijo, ellos son más de consultar precios, van a comprar, a la AFIP, a hacer trámites”, agrega.

Ambos docentes, inauguraron su escuela secundaria en el año 1992. Si bien quien actualmente lidera la institución es la esposa, ambos realizaron muchos esfuerzos en la etapa fundacional, centralizando las decisiones y las tareas y sintiéndose orgullosos de su emprendimiento y de su familia, por lo que se pueden definir como emprendedores dirigentes.

“Nos costó muchísimos. Yo te explico, para poder mantener la escuela muchos años seguíamos trabajando en otras escuelas, entonces con esa plata vivíamos y con todo lo que entraba a la escuela reinvertíamos. Era la única manera”, relata.

Combinaron liderazgo y gestión durante todo el camino de crecimiento institucional. En cuando al liderazgo señala que, “consideramos que hay que ser el ejemplo para incentivar al personal, por eso siempre hemos sido muy trabajadores”, (inducción, motivación) y en su perfil de gestión comenta que en los inicios cumplieron muchas funciones en la escuela como una manera de reducir gastos y poder invertir a futuro (planificar y presupuestar).

“De matemática y física dábamos nosotros las clases, ya eran unos sueldos menos..., yo mi sueldo no lo cobraba. Yo era directora y mi marido pasó a ser secretario, y los dos representantes legales, entonces había sueldos que quedaban acá. Era la única manera de poder juntar plata y pedir créditos que pagábamos y después pedíamos otro crédito y así fuimos construyendo de a poco”, comenta.

La esposa presenta un tipo de liderazgo autoritario ya que toma ella todas las decisiones que motorizan el proyecto, “después con los años puse una vicedirectora, porque antes lo hacía todo yo porque era un gasto menos”. Cuando los momentos institucionales lo demandaron también supo mutar hacia un liderazgo - coaching estableciendo la conexión entre el personal y los objetivos de la escuela, “también cuando fue necesario capacitamos al personal, porque hemos invertido en capacitación para mejorar el servicio”, señala.

La gestión administrativa sigue siendo doméstico - familiar ya que todas los asuntos son supervisados por la esposa desde lo más importante hasta las situaciones de mínima trascendencia (durante una de las entrevistas ingresó a la oficina una auxiliar para avisarle que se había terminado la lavandina. Ella pide disculpas, saca dinero de su cartera y se lo da para que vaya a comprar). “La incorporación de personal la decido yo personalmente, desde contratar a un asesor pedagógico, hasta nombrar a los directores”, dice. Para dar contención al proyecto se considera que deberían comenzar a ocuparse de brindarle mayor formalidad.

CASO I

En el año 1964 se fundó esta institución en la cual actualmente funcionan el nivel inicial, primario y secundario ubicada en la zona Oeste del Gran Buenos Aires que está a cargo de la segunda generación, una hija de los cinco hijos que tuvo el matrimonio fundador.

Los tres círculos de la empresa familiar están conformados en el área 1 con cuatro de los cinco hijos del fundador, quienes se retiraron de la empresa. En el área dos se encuentra su viuda quien es familiar y propietaria (aunque ya firmó la cesión de sus acciones en caso de fallecimiento) y en el área siete se encuentra la hija actualmente a cargo quien es familiar, propietaria y trabaja en la institución. El fundador no pensó en su sucesión en ningún momento pero su esposa, luego de vivenciar la crisis que trajo

aparejado el fallecimiento de su esposo, transitó todas las etapas de la sucesión hasta su retiro. “Yo no iba a volver a dejar semejantes problemas sin resolver..., por un lado tercericé la gestión y me retiré, y por otro lado ya firmé todo. El día que me vaya no habrá nada para la sucesión”, comenta.

El tipo de emprendedor del fundador (quien falleció hace dos décadas) se puede definir como propietario, ya que prácticamente reúne todas las características: la posesión era para él un factor clave, la institución era identificada con él, jamás profesionalizó la empresa y controló a sus hijos cosechando sumisiones y rebeldías por parte de ellos. “Vivía para las escuelas, que no eran conocidas por sus nombres sino como las escuelas de...”, considera la viuda del fundador. Fue partidario de complementar gestión y liderazgo, “evidentemente tenía claro cómo administrar para seguir creciendo, por eso llegó a tener tantas escuelas”, agrega. “En el ámbito laboral tenía un magnetismo especial, no importa a dónde iba, todos lo seguíamos”, refiere la hija, actualmente a cargo de la empresa educativa. “Sigue siendo referente hasta de la gente que él despidió o echó de las escuelas”, añade subrayando el rol de líder del fundador. La hija a cargo del emprendimiento evidencia más gestión y menos liderazgo, tiene un perfil muy bajo, no tiene ningún cargo operativo en la escuela (sí en la Sociedad Anónima) y tiene poca presencia en el establecimiento, todo el funcionamiento institucional está en manos de terceros. El fundador ejerció un liderazgo timonel en tanto proponía objetivos ambiciosos al personal y motivaba y acompañaba el trayecto a cumplirlos. “Se proponía abrir un colegio en la Patagonia, y lo lograba”, expresa la viuda. La hija actualmente a cargo ejerce un liderazgo *coaching*, prioriza el largo plazo estableciendo puentes entre los objetivos de los empleados y los de la institución. “Estamos trabajando en mejorar la retención entre el primer grado y el último año del secundario en un 30% en los próximos seis años”, explica respecto de la proyección institucional.

La gestión administrativa del fundador fue doméstico - familiar, la hija a cargo del emprendimiento comenta que

“falleció siendo el grupo escolar una Sociedad de Hecho (sin formalizar el traspaso generacional con sus hijos y sin profesionalizar los cuadros administrativos), aun cuando para el fisco era un gran contribuyente con más de 10 instituciones y casi 800 empleados”,

Según relata se llevó adelante un extenso proceso que permitió transformar la dinámica institucional a una gestión contingencial - profesional.

“Primero hubo que transformar la Sociedad de Hecho en una Sociedad Anónima, luego escindir cinco sociedades anónimas para que cada una enmarcara a diferentes instituciones educativas, además incorporamos formalmente a los socios de hecho que mi padre tenía en cada escuela en la informalidad. Finalmente se buscaron interesados en comprar los establecimientos educativos. Éste período de regularización llevó casi quince años”, detalla.

De los casos trabajados en la presente investigación éste es uno de los dos (el otro es el caso G) en los cuales con el fundador fallecido sigue funcionando la institución en manos de la segunda generación.

CASO J

En la ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires, funciona esta institución de nivel inicial, primario y secundario que fue fundada en el año 1984 por un matrimonio que aún está a cargo de la misma y en la que actualmente sólo trabaja la mujer.

Respecto a las participaciones en los círculos de la empresa familiar se identifica en el área 1 sus dos hijos adultos como familiares que no participan en la institución, en el área 4 su esposo quien es familiar y es una de las personas físicas propietarias de la institución. Excepcionalmente se considera en el área 2 a la secretaria quien no es familiar ni propietaria pero trabaja en la institución como colaboradora incondicional de la esposa fundadora. Y en el área siete se ubica la fundadora como miembro de la familia, trabaja en la institución y además es propietaria. Consultados sobre el tema de la sucesión el matrimonio comenta que no ha avanzado con acciones concretas. En el segundo encuentro, y a partir de lo consultado por esta tesista, comentan que hablaron con sus hijos y ambos les expresaron que no están interesados en continuar con el proyecto educativo, “era lo natural, estábamos seguros que querrían continuar con la escuela... Si bien ahora no trabajan aquí y cada uno tiene su profesión, en algún momento colaboraron con nosotros...”, dice la mujer. Y su esposo agrega que, “de alguna manera todo esto lo hicimos por ellos, para dejarles un futuro, algo seguro...”.

Es la esposa quien está actualmente a cargo del proyecto institucional, su marido acompañó en los inicios con la inversión inicial, fue durante el período fundacional representante legal y sigue acompañando en la gestión de trámites administrativos. Se encuadra el perfil en emprendedor dirigente y obedece a que la mujer centraliza todo el funcionamiento, cuenta con una persona a cargo de la secretaría quien es su colaboradora más importante, “mi mano derecha”, define. En un momento a solas comenta que su idea es asociar a la secretaria ya que la ha acompañado en forma incondicional. La mujer fundadora se ha desempeñado con preponderancia del liderazgo respecto de la gestión ya que la institución descansa mucho sobre su persona y se evidencia poca evolución de algunos aspectos de gestión administrativa. Por ejemplo, desconocían algunas de las asociaciones de escuelas privadas (que son muy demandadas en este ámbito) y que pueden asesorarse en ellas sobre diversas problemáticas. Su liderazgo se puede categorizar como timonel pero por algunos comentarios de su secretaria no siempre bien aplicado ya que el trabajo que realiza en contacto con el personal “no siempre resulta de manera positiva”, dice y agrega, “a veces propone cosas que no son muy aplicables y la gente ve eso como que está muy alejada de la realidad escolar”. La emprendedora expresa que siempre intenta dialogar, pero que a veces hay que aplicar “sino por convencimiento, por obligación”, mostrando también cierto perfil autoritario.

La gestión doméstico - familiar desde los inicios se observa en el trato informal con su entorno. Al realizar una recorrida por el patio de la escuela durante un recreo se puede observar que le realizan consultas muy diversas como el aviso de un llamado telefónico, “que te dejen mensaje y luego me comunico”, le dice, o el comentario de una docente sobre la cantidad de alumnos de una excursión, “si no llegan a veinticinco no nos rinde, fijate de convencer a algún otro chico”, responde. También es ella quien se acerca a una de las auxiliares que se encuentra cerca de los baños y le indica que entre “a cada rato para que no desparramen todo el papel higiénico como hicieron el otro día” y aprovecha el recorrido para abordar el tema de la liquidación de un nuevo rubro en los sueldos de los docentes extraprogramáticos. Respecto a la situación institucional actual se puede decir que para avanzar en la sucesión es necesario dar pasos formales concretos, sin consideraciones que parezcan obvias. En las etapas que se toman en cuenta para analizar la sucesión el primer paso es la decisión, que implica comenzar a trabajar en la sucesión.

CASO K

En Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires, funciona esta institución de nivel inicial que fue fundada en 1964 por una docente quien continúa a cargo. Ella se desempeña como representante legal y una de sus hijas colabora esporádicamente en la administración y cuando es necesario en el área pedagógica.

En el modelo de los tres círculos de la empresa familiar se encuentran en el área uno una de sus hijas mujeres y el hijo varón, en el área cinco se ubica la hija mayor quien formalmente es segunda representante legal pero no cumple tareas operativas en la institución. Y en el área siete se encuentra la fundadora quien es la propietaria del emprendimiento y se encuentra a cargo del proyecto educativo. Es incierta la sucesión institucional en este caso ya que la fundadora no se lo ha planteado aún y sus hijos están abocados a sus propios proyectos.

Este jardín de infantes se fundó como guardería. La fundadora comenzó el emprendimiento junto con una compañera que luego se retiró. “Yo me quedé sola y la economía no me daba para hacer todo, mi mamá me empezó a ayudar, mi mamá y yo nos asociamos por decirlo así...”, explica la fundadora quien enviudó hace quince años. Aclara que su marido nunca participó del emprendimiento. Se considera como técnico su perfil emprendedor ya que la construcción inicial del jardín de infantes se estructuró en tres amigas que eran docentes, “quedamos dos de las compañeras para fundar el jardín, económicamente no se podía mantener porque en realidad nosotras trabajábamos en otra cosa para poner plata en la guardería”, relata. Nunca se encargó de los aspectos de la gestión, en principio colaboró en ello su padre (bancario jubilado) y luego le encargó la tarea a un contador. Aunque sus dos hijas mujeres son docentes no las alentó a participar y ninguna ha trabajado en el jardín de manera fija o constante, sólo colaborando en forma esporádica. Se puede decir que en esta emprendedora preponderó el liderazgo por sobre la gestión en tanto nunca ocupó espacios de gestión ejecutiva en el jardín (sí es la representante legal), sin embargo siempre estuvo muy presente en la institución (sobre todo en la etapa fundacional) y aún hoy, cuando ella considera que se está retirando, participa en momentos institucionales de trascendencia institucional. “No pase por ninguna función, sólo fui preceptora en los primeros años”, comenta y agrega que “estoy en la apertura de clases, por supuesto, en la primera reunión anual, en las entregas de legajos de los alumnos y siempre en la fiesta de fin de curso y en la entrega de diplomas”.

Se puede definir su estilo de liderazgo como democrático ya que estimula el compromiso mediante la participación, trabaja en equipo y ejercita la influencia, “no somos más de diez personas las que trabajamos acá, al ser el jardín tan pequeño podemos reunirnos periódicamente y resolver en conjunto los temas”, comenta.

“Siempre hay mucho trabajo y como hemos pasado crisis, hay que ocuparse de cosas que uno piensa que son tareas de otro, las que trabajan en el jardín saben que todas hacemos todo... obviamente yo también”, señala y puntualiza que “eso las maestras lo ven y entonces colaboran y se genera un mayor compromiso”.

En este momento implementa una gestión es burocrático – racional después de varios años con una gestión doméstico – familiar, “en este momento no tengo el registro exacto, pero sé que en algunos años, antes de la subvención sobre todo, nosotros poníamos dinero en el jardín”, recuerda. “No sé decirte si hubo una receta, supongo que hay un aspecto que naturalmente es espiritual...”, considera. La fundadora atraviesa un proceso de alejamiento de la actividad operativa y se está encargando de formalizar circuitos, tareas y mecanismos de control hacia quienes delegaría funciones. Por primera vez está pensando en cambiar la persona jurídica propietaria del establecimiento educativo que hoy es de una persona física (ella misma) hacia una SRL, “hace un par de años, debe ser dos o tres años yo me fui retirando de la comunicación tan cotidiana con los papás, con la comunidad...”, reconoce y plantea que “la idea es que quien actualmente es la directora, que tiene mucha experiencia y es de suma confianza, tome el cargo de representante legal”. En ese sentido aclara que “por una cuestión de responsabilidad civil estoy averiguando para hacer un cambio de propietario hacia otra persona jurídica para no quedar tan expuesta civilmente ni yo ni mi familia”. Si transita este camino que nos ha expuesto, en un futuro cercano, la institución se encontrará transitando un perfil más contingencial profesional.

7. Conclusiones y reflexiones

A partir de esta investigación se desprenden varias conclusiones relevantes para un área del ámbito educativo, como lo es el de las escuelas cuyos propietarios son familias, que ha sido poco indagada hasta el momento. Aunque con ciertas diferencias y particularidades, propias de la cultura que define a cada escuela como entidad única, se observan características comunes que atraviesan a los once casos estudiados. Por ejemplo, el crecimiento de cada grupo escolar fue paulatino y en la mayoría de los casos los hijos de los fundadores y sus sucesores se muestran orgullosos de pertenecer a sus respectivos establecimientos, recibiendo así el reconocimiento de la comunidad. Destacamos que todas las instituciones se iniciaron con un gran esfuerzo personal, familiar y económico y fueron fundadas, en los once casos, por docentes.

Considerando las variables estructurales (ver cuadro pág. 36) relacionadas con los círculos de la empresa familiar, se observa que en cinco de los casos (B, E, I, J y F) existen familiares que no participan de los proyectos educativos; además en la mayoría de los casos, siete, (B, D, E, F, G, I, J y K) hay familiares que sólo son propietarios y no trabajan en las escuelas mientras que, en tres situaciones, (E, H y K), los hijos sí lo hacen. Sin embargo, aún no son parte de la entidad propietaria. La categoría 7 (familiares, propietarios y empleados) representa el grupo más importante e influyente dentro del círculo de la empresa familiar y está integrado, en los casos de esta investigación, por los fundadores, siendo éstos miembros de la familia, accionistas, y además trabajan en la institución. Asimismo, las once instituciones educativas consideradas en este trabajo se encuentran en la etapa fundacional, en el traspaso de la primera a la segunda generación. Esto implica que aún no han transitado etapas avanzadas del ciclo de vida y se encuentran en su mayoría iniciando las primeras etapas de la sucesión. Solo en dos casos (G e I, ambos de Zona Oeste del Gran Bs. As) la dirección de la institución ya se encuentra en manos de la segunda generación. Éstos, los sucesores de la primera generación, se han ido incorporando al plano laboral producto de la iniciativa que en tal sentido tuvieron sus fundadores, aun cuando ellos mismos continúan en gestión.

Una particularidad que se presenta respecto de la etapa de sucesión en el grupo de escuelas que integran este estudio es la existencia de cierta polarización entre las familias propietarias que han comenzado a transitar las primeras etapas del proceso y quienes aún

no se han detenido a pensar en el mismo. La mayoría de los casos (73%) se encuentra transitando alguna de las etapas del traspaso generacional. Si bien recién se encuentran en la etapa inicial, es muy buen síntoma que hayan iniciado alguna acción específica en ese sentido. Con una sola excepción (el caso J en el que la única familiar trabajando es la fundadora), el resto de las instituciones analizadas ya tienen a la segunda generación trabajando en la escuela. Dentro de estos casos sólo seis (A y B de CABA; C, D y F de Zona Sur del Gran Bs. As y el caso G de Zona Oeste del Gran Bs. As.) han sumado a la segunda generación al ámbito propietario, haciéndolos participar también de las sociedades dueñas de los establecimientos. De esta manera, en el 91% de los casos la segunda generación ya se encuentra integrada laboralmente, pero sólo el 55% se encuentra incorporado a través de cierta o alguna participación accionaria.

En cuanto al perfil operacional (ver cuadro pág. 36), se repiten con una cierta frecuencia los siguientes rasgos: emprendedor dirigente, la gestión y liderazgo en forma simultánea, el estilo de liderazgo afiliativo, y el tipo gestión contingencial-profesional. Se observa que en sus respectivas etapas fundacionales los emprendedores en general centralizaban actividades ejecutivas y de control, apareciendo de manera contundente las características del tipo de emprendedor-dirigente. Asimismo, en la mitad de los casos se implementa la gestión y liderazgo simultáneamente, confirmando la complementariedad de ambos métodos o estrategias. Al analizar los estilos de liderazgo de cada institución surge que, en general, durante el desarrollo institucional predominan aquellos que Goleman denomina “resonantes”. Dentro de su repertorio se destacan aquellos que ejercen un mayor impacto –en éste caso positivo- en el clima institucional.

En cuanto al tipo de gestión administrativa, se puede concluir que la misma evoluciona desde modalidades más informales, en la etapa fundacional, hacia modelos más racionales, logrando en la madurez institucional gestiones con un mayor grado de profesionalización. En numerosas ocasiones la figura de la persona jurídica propietaria refleja el tipo de gestión de la institución. En los casos estudiados hay tres instituciones cuyos propietarios son personas físicas. Dos de ellos (casos H y J) detentan gestiones doméstico familiar y un caso, (K), gestión burocrático racional, sin haber logrado aún profesionalizarse. Asimismo, todas las instituciones que se encuentran implementando una gestión contingencial-profesional han exigido a la familia que se incorporó al ámbito

laboral la titulación superior correspondiente al área de competencia. Esto como manera de profesionalizar aún más la gestión. También en todos estos casos se observó la incorporación de los hijos de los fundadores al rol de propietarios accionistas.

Al interpretar la conducta que presenta cada una de las instituciones analizadas, se observa la existencia un escenario coherente en tanto que, un tipo de gestión contingencial–profesional (situación en la que se encuentran varias de las escuelas o hacia la que están transitando), no podría sostenerse sin un tipo de emprendedor dirigente (el que surge en la mayoría de las escuelas), o sin llevar a cabo acciones concretas de gestión o liderazgo. De igual manera, se puede afirmar que un estilo de liderazgo afiliativo no podría concretarse si, en general, la mayor representación del tipo de emprendedor no fuera la de dirigente.

A modo de resumen el cuadro 5 evidencia el perfil de cada institución en sus variables estructurales y operacionales:

Cuadro 5
Variables de análisis

Tipo de variable	VARIABLES OPERACIONALES					VARIABLES ESTRUCTURALES	
	CASO	A) Tipo de emprendedor	B) Gestión o liderazgo	C) Estilos de liderazgo	D) Tipo de gestión	E) Círculos de la EF	F) Etapas de sucesión
Escuelas CABA	A	Propietario	Ambos	Timonel	Contingencial Profesional	7	Inicio
	B	Dirigente	Ambos	Visionario	Contingencial Profesional	1, 4 y 7	Inicio
Escuelas Gran Bs As Zona SUR	C	Dirigente	Ambos	Afiliativo	Doméstico familiar	7	Inicio
	D	Dirigente	Ambos	Autoritario	Doméstico familiar	4,7	No inició
	E	Propietario	Gestión	Afiliativo	Burocrático racional	1, 4, 5 y 7	Sociabilización
	F	Dirigente	Ambos	Afiliativo	Contingencial Profesional	4 y 7	Decisión
Escuelas Gran Bs As Zona OESTE	G	Dirigente	Liderazgo	Afiliativo	Contingencial Profesional	4 y 7	Inicio
	H	Dirigente	Ambos	Autoritario	Doméstico familiar	5 y 7	Decisión
	I	Dirigente	Liderazgo	Coaching	Contingencial Profesional	1, 4 y 7	Retiro
Escuelas Pcia de Bs As	J	Dirigente	Liderazgo	Timonel	Doméstico familiar	1, 4 y 7	No inició
	K	Técnico	Liderazgo	Democrático	Burocrático racional	1, 5 y 7	No inició

Al comparar el comportamiento de las variables analizadas, se refleja la existencia de dos casos (D Zona Sur y H Zona Oeste), en los cuales las cuatro variables operacionales son coincidentes. El resto presenta diferencias en las que el “tipo” de emprendedor es independiente de aquellas cuestiones que hacen al método de actuar, sea de gestión o liderazgo, al estilo de liderazgo llevado a la práctica, y al tipo de gestión implementada por cada institución. De cualquier manera, en cada una de las cuatro variables operacionales analizadas (ver cuadro pág. 36), existen estilos que se repiten con mayor frecuencia, principalmente en lo referido al tipo de emprendedor. Por ejemplo, se observa que el de perfil dirigente es mayoritario (ocho casos: B, C, D, F, G, H, I, J). Esta característica prevalece en el momento fundacional y luego estos rasgos o perfiles se modifican, resultando tipos de liderazgo resonantes en los que prima el cuidado del clima institucional. En cuanto a los aspectos gestión o liderazgo, se observa que en seis casos (A, B, C, D, F y H) se lleva a la práctica ambas formas. Asimismo, el estilo de liderazgo que más se repite es el afiliativo (cuatro casos: C, E, F y G). De igual manera, la gestión administrativa que encuadra a casi la mitad de los casos (A, B, F, G, I) responde a la modalidad contingencial–profesional que, conforme a la clasificación utilizada según el marco teórico, es la más evolucionada. Dos casos (E de Zona Sur Gran Bs. As y K de Pcia. De Bs. As) están en la etapa burocrático-racional que suele mutar, si la institución sigue evolucionando, hacia formatos más formales. Además, tres casos (C, D y J) transitan aún una gestión doméstico-familiar, gestión muy característica de las empresas familiares.

En el cuadro 6 se identifican las variables que se repiten con mayor frecuencia en el total de los casos y dentro de cada categoría de análisis.

Cuadro 6. Variables con mayor representación

	VARIABLES OPERACIONALES				VARIABLES ESTRUCTURALES
	A) Tipo de emprendedor	B) Gestión o Liderazgo	C) Estilos de liderazgo	D) Tipo de Gestión	F) Etapas de sucesión
	Dirigente	Ambos	Afliativo	Contingencial Profesional	Con alguna etapa en tránsito
	73%	55%	36%	45%	73%
Contundencia del indicador	ALTA	Mediana	Baja	Baja	ALTA

Las categorías que aparecen representadas como variables de alta contundencia son, en el 73% de los casos, la de dirigente dentro del tipo de emprendedor y la con alguna etapa en tránsito cuando consideramos el ciclo de sucesión. Recordamos que sólo el 27% (tres casos: D, J y K) aún no ha iniciado la sucesión. Dentro de este enfoque se considera de mediana contundencia (apenas por encima del 50% de los casos) el indicador de utilización simultánea de gestión y liderazgo (ambos). En este caso no podríamos afirmar la existencia de un predominio de ésta modalidad. Asimismo, el estilo de liderazgo afiliativo (casos C, E, F G) y el tipo de gestión contingencial-profesional (casos A, B, F, G e I) aparecen con una contundencia baja (menos de la mitad de los casos), con el 36% y el 45% respectivamente.

Así, de alguna manera, decimos que el cuadro 6 resume, tanto en los aspectos operacionales como estructurales, a la institución educativa “tipo” cuyos propietarios son familias. De cualquier manera, convengamos que, en alguna de las variables, sobre todo las de tipo operacional, no se observa una tendencia definida. Sólo uno de los casos estudiados (F de Zona Sur de Gran Bs. As.) se corresponde con la totalidad de las categorías de la institución “tipo” mencionada en este cuadro.

Si bien la información recopilada en la investigación es cuantiosa, los casos analizados resultan acotados como para generalizar los resultados observados. Así, dejamos en claro que este trabajo no tiene como objetivo relacionar los estilos de liderazgo o tipos de gestión administrativa con el éxito o sustentabilidad en el tiempo de las instituciones educativas estudiadas, siendo su aporte más de carácter descriptivo (ver introducción pág. 4: conocer, comprender, identificar) y con el fin de caracterizar, para los casos estudiados, el perfil de las familias propietarias. Así, este estudio puede tomarse, entonces, como un primer aporte a una temática escasamente abordada en ámbitos académicos (instituciones educativas cuyos propietarios son familias) y con el objetivo de abrir nuevos interrogantes a ser planteado en próximas investigaciones. Por ejemplo y de interés, podría surgir el estudio de las instituciones educativas de gestión privada cuyos propietarios son familias respecto de su supervivencia en el tiempo, y cuáles son las principales motivaciones que hacen a sus aperturas y los motivos que pudieran provocar el cierre de las mismas.

Bibliografía

- Amat, J. (2000). *La continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Antognolli, S. (2012). *EMPRESAS DE FAMILIA Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Bennis, Warren y Nanus, Burt. (1997). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Buenos Aires: Paidós.
- Blejmar, B. (2009). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED. , (pp. 25-46). .
- Castillo, A. (1999). *Estado de Arte en la Enseñanza del Emprendimiento*. Santiago de Chile: Universidad de Tarapacá y Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC).
- Cervini, R. (10 de febrero de 2003). *Diferencia de resultado cognitivos y no cognitivos entre estudiantes de escuelas públicas y privadas en la educación secundaria de Argentina*. Obtenido de Education Policy Analysis Archives, 11(5): <http://epaa.asu.edu/epaa/v11n6/>
- Davis, P. (1990). Three Types Of Founders and Their Dark Sides. *Family Business Publishing* .
- DINIECE. (s.f.). portales.educación.gov.ar/diniece/.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Drucker, P. (2002). *El ejecutivo eficaz*. Barcelona: Sudamericana.
- Drucker, P. (1985). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Edhasa.
- Dubois, F. E. (2010). *Empresa Familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*”. Buenos Aires: Editorial Ad Hoc.
- Formichella, M. M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Tres Arroyos: INTA Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Frigerio Graciela, Poggi Margarita, Tiramonti Guillermina. (2000). *Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su comprensión*. . Buenos Aires: Troquel.

Galli, C. J. (2012). *La educación pública de gestión privada*. Buenos Aires: COORDIEP.

Gallo, M. A. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Deusto.

Goleman, D. B. (2002). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Plaza y Janes.

González, Javier Argos y Muñoz, María Pilar Ezquerro. (2014). *Liderazgo y educación*. Santander: Universidad de Cantabria.

Harf, Ruth y Azzerboni, Delia. (2014). *Construcción de Liderazgos en la Gestión Educativa*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

IADEF, I. A. (19 de octubre de 2012). Programa de capacitación para consultores de empresa familiar. *Procesos de cambio generacional en la gestión y el liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: IADEF.

Kotter, J. (1990). *Liderazgo: Lo que de verdad hacen los líderes*. (H. B. Review, Ed.) Bilbao: Ediciones Deusto.

Lansberg, I. (2001). *Los sucesores de la empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.

Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.

Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 271-301.

Martínez Carazo, Piedad Cristina. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165-193.

Martínez, P. (2013). Familias propietarias de escuelas Parte III. *REDES*, 21-30.

Marulanda Valencia Flor Angela, Montoya Restrepo Ivan Alonso, Velez Restrepo Juan Manuel. (2014). Teoría motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Revista Científica Pensamiento y Gestión* (36).

Morduchowicz, A. (2000). *Estudio sobre la educación privada en la Argentina: historia, regulaciones y asignación de recursos públicos*. Buenos Aires: Centro de Estudios para el Desarrollo Institucional (CEDI) de la Fundación Gobierno & Sociedad.

Moroldo, N. (2006). Instituciones Educativas, empresas familiares. Proceso de sucesión. *Redes*, 30 a 33.

Morra, Linda y Friedlander, Amy. (enero de 2001). www.worldbank.org/html/oed. Obtenido de <http://preval.org/documentos/0950.pdf>

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* , 4 (4), 11-24.

Narodowski, M. &. (2000). *¿ Quiénes quedan y quiénes salen? Características socioeconómicas en la composición de la matrícula en las escuelas públicas y en las escuelas privadas en la Argentina (Vol. 31). Documento nro.31.* Buenos Aires.

Pariente Fragoso, J. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. En J. y. Mendoza Moheno, *Procesos de cambio y desarrollo organizacional* (págs. 117-145). México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Perazza, R. (. (2011). *Mapas y recorridos de la educación de gestión privada en Argentina.* Buenos Aires: Aique.

Pérez Serrano, G. (1998). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I Métodos.* Madrid: La Muralla.

Perkins, G. (11, 11 y12 de julio de 2002). Dirección de la empresa Familiar. *Programa Focalizado* . Pilar, Pcia de Buenos Aires, Argentina: Universidad Austral. Escuela de Dirección de Negocios.

Pfeilstetter, R. (2011). El emprendedor. Una reflexión crítica sobre los significados actuales de un concepto. *Gazeta de Antropología* .

Press, E. (2011). *Empresas de Familia. Del conflicto a la eficiencia.* Buenos Aires: Granica.

Rivas, A. (2010). *Radigrafía de la educación argentina.* Buenos Aires: Fundación CIPPEC, Fundación Arcor, Fundación Roberto Noble.

Saldaña Rodriguez, M. (1998). *La sucesión en una empresa familiar.* México: Editorial Iberoamericano.

Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership* , 4-13.

Tagiuri, Renato y Davis, John. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *First Published* , 9, .

UNESCO. (2005). *Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005. El imperativo de la calidad.* Paris: Organización de las Naciones Unidas.

UTN, U. T.-L. (2013). *Cómo dirigir la empresa familiar*. Facultad Regional Buenos Aires. Buenos Aires: Centro de Formación, Investigación y Desarrollo UTN - FRBA Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.