

# Universidad Siglo 21



Entrega 4 - Trabajo final de grado. Manuscrito Científico.

Carrera: Licenciatura en Administración.

“RECAMBIO GENERACIONAL EN EL LIDERAZGO”

“GENERATIONAL SHIFT IN LEADERSHIP”

Diego Manuel Gatica

Dni: 28655088

Legajo: ADM04049

Tutor: Rinero, Sofía

Córdoba, 2020

## Índice de contenidos

Índice de contenidos .....	1
Agradecimientos .....	2
Resumen .....	3
Abstrac .....	4
Introducción.....	5
Objetivo general .....	16
Objetivos específicos.....	16
Métodos .....	17
Diseño.....	17
Participantes .....	18
Instrumentos de recolección.....	19
Análisis de datos.....	19
Resultados.....	20
Discusión .....	24
Referencias .....	32
Anexos.....	41
Modelo de consentimiento informado para la ejecución de entrevistas.....	41
Consentimientos informados firmados por las participantes .....	41
Modelos de entrevistas .....	41
Entrevistas realizadas .....	41

## **Agradecimientos**

Estoy agradecido con la vida por tener la oportunidad de haber cursado y estar ya en esta etapa, me cuesta creer que hace algunos años decidí emprender este camino. Desde lo familiar, a mis abuelos y a mi madre por demostrarme que nada es imposible y que el sacrificio no es una mala palabra.

Quiero agradecer también a la institución que me dio la oportunidad de realizar un trabajo fuera de lo común e innovador y a la profesora de Tesis, Sofia Rinero, quien me alentó a tomarlo.

No me olvido de aquellas personas que me acercaron todos los contactos necesarios para poder realizar las entrevistas y darme animo a continuar, Débora, Susana, Nora, Carlos. El personal en mi trabajo y amigos de la vida que fui formando en el proceso, Fabiola, Caro.

A mi amigo José que siempre estuvo ahí para apoyarme y ejercer la presión adecuada para que no deje en ningún momento y alentarme a seguir desde los inicios de la carrera y en todas y cada una de las materias.

Nada de esto hubiera sido posible sin el soporte de mi pareja Javier quien con su aliento y opiniones me ayudaron a cumplir esta meta y que al convivir conmigo y en una situación como la de pandemia hizo de todo para que me encuentre cómodo y ser mi compañero de aventuras.

Gracias a todos por ser parte de este camino para poder llevar adelante este trabajo.

## Resumen

El objetivo de este trabajo fue conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

¿Cuál es el rol de la mujer en las empresas familiares, la realidad y características que se vive en las empresas familiares? ¿Qué tipos de liderazgo se aplican y qué conflictos existen? ¿Cuál es la concepción de la mujer de sí misma frente al liderazgo? ¿Las mujeres eligen ser líderes? Y si ellas no lo eligen, ¿por qué no lo hacen? Estas son algunas de las preguntas más relevantes que se atravesaron durante la investigación. El método utilizado fue por medio de entrevistas profundas y reflexivas y el análisis de datos fue de tipo cualitativo. Los resultados obtenidos revelaron cómo se crearon las empresas familiares, los entornos de trabajo, las afecciones externas e internas, la existencia de preferencias y las diferencias por género o competencias, las herencias o sucesiones y los valores presentes. Todo esto lleva a la mesa de discusión los desafíos que debe atravesar la mujer con objetivos como la competitividad para la organización o aquellos de índole personal. Se concluye en que los factores más importantes encontrados son: la situación personal de cada individuo, su convicción, valores, empoderamiento y deseo, y se sugiere contar una muestra más grande para ampliar la investigación.

**Palabras Claves:** Liderazgo, Sucesión, Género, Empresa Familiar, Entornos Organizacionales y Familiares

## **Abstrac**

The objective of this work was to know the predominant factor in relation to gender when it comes to giving up leadership in family businesses, either for the lack of interest of women in filling in the role, or for the lack of women selection on the part of the predecessor leader.

What is the role of women in family businesses? What are the particular situations that are experienced in family businesses? What type of leadership strategies are applied and which are the conflicts generated? What is the woman's conception of herself about leadership? Do women choose to be leaders? If not, why don't they do it? These are some of the most relevant questions that came up during the investigation. The method used was through in-depth interviews in a reflective way and the data analysis was qualitative. The outcome revealed how family businesses were created, how work environments were generated, and how external and internal conditions affected. It also revealed the existence of preferences, differences by gender and conflicts about competition, inheritance or succession together with the existant values. All these factors are part of the discussion about the challenges that women with goals must go through, such as the abilities to compete in an organization, or those challenges of a personal nature. In conclusión, the most important factors found are: the individual situation of each person, their convictions, values, empowerment and desires; and it is suggested to try with a larger sample to expand the research.

**Keywords:** Leadership, Succession, Gender, Family Business, Organization and Family Environments

## Introducción

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

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

Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia, sin embargo existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales. Un concepto muy popular en el mundo de la

investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor (1987) hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa. Dichos no dependen ni de sus capacidades, habilidades, dedicación, conocimientos, preparación, compromiso o resultados en sus objetivos dentro de la empresa, sino que se basan en cuestiones no escritas, informales, culturales, que hacen a la discriminación sistemática por género. Como puntapié para comprender la diversidad de factores que colaboran con el bajo porcentaje de mujeres líderes, se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quién llega a conclusiones sobre los factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Este estudio concluye que hay una diversidad muy grande de factores que intervienen en la problemática, algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

Actualmente existe un gran esfuerzo por promover el cambio de paradigma sobre las mujeres y su posición en la sociedad y es por ello por lo que muchos estudios se concentran en conocer las particularidades de la cultura que la limitan en el logro de su potencial y en las posibilidades de alcanzar espacios muy comunes a los hombres. Uno de estos espacios es la posición de líderes en las empresas, como puede observarse claramente de las cifras que estiman que solo el 15% de los líderes de empresas nacionales Argentinas son mujeres (Grant Thornton, 2017). Es indispensable conocer las causas por las cuales existe esta diferencia, Carolina Salamanca (Grant Thornton, 2017) menciona, como factores que colaboran con estas cifras, a los estereotipos sociales sobre los “puestos de responsabilidad”, y factores externos que se asocian a patrones

culturales por los cuales las mujeres son percibidas diferente que los hombres a la hora de pasarles el mando.

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

Estudios internacionales analizan el rol de la mujer en las empresas familiares y determinan la importancia de su participación, así es el caso de la investigación de Ceja Lucía (2008):

“La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su rol (vital) está empezando a reconocerse y a pasar a un (merecido) primer plano. Durante mucho tiempo, las aportaciones de las mujeres en el negocio familiar han permanecido invisibles, pese a su papel clave en la educación de los futuros líderes de la empresa (la siguiente generación) y en la transmisión de valores, entre otros aspectos críticos en la trascendencia de la empresa familiar. Sin



embargo, hoy en día el rol de la mujer en la empresa familiar evoluciona hacia una participación más completa dentro de la empresa. Las mujeres realizan contribuciones importantes para el éxito y la continuidad de sus empresas familiares en diferentes niveles, incluida la gestión del negocio familiar.” (p.2).

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

Diferentes miradas en relación al tema del genero interesan y demuestran la importancia que este requiere, como por ejemplo: La Mujer como Sucesora, extraído de Tesis de Empresa Familiar: Mujer y Sucesión, realizada en Córdoba, España, que investiga puntos como las relaciones, conflictos, capacidades, criterios de selección en las empresas familiares, rasgos propios del género y cuestiones emocionales, que a modo de resumen comparto:

Entre los diferentes roles que puede desempeñar la mujer en la Empresa Familiar, en este apartado se analizará en profundidad su condición de sucesora potencial de la misma.

La investigación sobre el tema de la sucesión es extensa, como hemos podido comprobar, aunque la mayor parte de los estudios (y sobre todo los más antiguos) se han centrado casi exclusivamente en los hijos y en la relación del día a día entre padres e hijos, los conflictos que se establecen en la misma, la lucha de poder y la planificación de la decisión de la transferencia de autoridad entre ellos (Rosenblatt y otros, 1985; Ward, 1988; Davis y Tagiuri, 1989).

Sólo algunos investigadores han tratado en profundidad el traspaso de la dirección de la Empresa Familiar de padre a hija.

Uno de los ejemplos más relevantes es Dumas, autora que ha dedicado gran parte de su investigación al proceso de sucesión y al papel de la hija en el mismo y también a las fases en la vida de las mujeres en la Empresa Familiar (Dumas, 1989, 1990, 1992, 1998).

En los últimos años, con motivo del incremento del número de mujeres en puestos de mayor responsabilidad en los negocios familiares, los estudios sobre la mujer en la sucesión de la Empresa Familiar están acaparando mayor atención.

Muchos estudios hablan del criterio de la primogenitura como criterio de selección del sucesor (Dumas, 1989; Cole, 1997; Curimbaba, 2002; Heck, 2004; Vera y Dean, 2005 y Haberman y Danes, 2007). Este criterio establece que el hijo mayor varón es visto como el único candidato viable para la sucesión. La práctica histórica de la primogenitura aún se produce y lleva a que se espere que los hijos varones se unan a la

empresa desde el principio y sean los futuros sucesores. Se identifica así el género como el factor más importante al determinar al sucesor (Keating y Little, 1997).

Según la mayoría de la literatura existente sobre estos temas, con frecuencia las mujeres son pasadas por alto como sucesoras potenciales para la Empresa Familiar, aunque cuenten con las capacidades necesarias y experiencia en el mundo de los negocios. Está probado que las mujeres poseen las aptitudes y habilidades que han de tener los directivos y líderes de empresas para lograr el éxito, y son tan efectivas como los hombres en este ámbito. Ignorar eso puede tener importantes consecuencias para el mundo de los negocios, sobre todo los familiares, ya que ellas constituyen un valioso recurso sin explotar o infrautilizado en muchas ocasiones. Tomar conciencia del potencial que representan las hijas como sucesoras en la Empresa Familiar y desarrollarlo puede suponer nuevas oportunidades e incrementar las posibilidades de transmisión exitosa de la empresa (Constantinidis, 2010).

Se considera incluso que determinadas características o rasgos psicológicos propios del género femenino ofrecerán contribuciones únicas a la gestión y dirección de las empresas familiares. Las mujeres muestran comportamientos que las hacen especialmente hábiles y competentes en la resolución de problemas y conflictos entre los miembros de la familia (Salganicoff, 1990).

En su amplio estudio sobre el proceso de sucesión y el papel de la hija en el mismo, Dumas (1992) analiza la relación profesional entre padre e hija y concluye que sólo después de que una situación de crisis o una situación extrema<sup>44</sup> se produzca las hijas son consideradas como posibles sucesoras en la gestión del negocio, dado que previamente no existen planes para incorporarlas en la empresa ni son vistas por los padres como mujeres de negocio.

Esta idea contrasta, en parte, con la de la buena comunicación y relación entre padres e hijas y con la idea de que las hijas disfrutaran trabajando con sus padres más que lo hacen los hijos (debido a que no son tan competitivas con sus padres como lo son los hijos), pero eso es en el caso de llegar a ser el sucesor.

Tampoco se debe olvidar que la introducción de la hija en la empresa puede plantear importantes conflictos y recelos en algunas de las relaciones claves dentro tanto de la familia como de la empresa: en la relación madre-hija, en la posición de la madre, la posición y relación de los directivos que no son de la familia, e incluso en las relaciones con otros miembros de la familia como puedan ser los hermanos. Ellas tienen que esforzarse más para demostrar su capacidad y lograr la credibilidad y legitimidad necesarias, ante todos los demás implicados, para gestionar la empresa.

Dado que “la preparación de la sucesión no es sólo un proceso cognitivo basado en capacidades o conocimiento, sino que también implica la esfera afectiva y emocional” (Dumas, 1990:170), la personalidad del empresario influirá en la empresa, así como en el proceso de sucesión y en el sucesor. De forma que el padre puede desempeñar varios roles diferentes en relación con la hija (que incluyen además del de padre, el de mentor o educador, jefe, modelo de comportamiento, empresario). Y puede ejercer una importante influencia en el desarrollo del sentido de identidad de la hija en la empresa.

Pero a pesar de las barreras y las limitaciones que encuentran las mujeres para unirse a la empresa, planificar una carrera profesional dentro de ella o aspirar a su propiedad les ofrece numerosas oportunidades. Salganicoff (1990) afirma que las mujeres que trabajan con la familia presentan mejores posiciones, ingresos más altos y mayor flexibilidad en horarios de trabajo.

Cabe destacar que en la actualidad muchas empresas son lideradas por mujeres, también se ha investigado en revistas científicas sobre el tema como afecta el ser líderes y los roles que deben tomar, como se muestra en la siguiente recopilación del artículo revista Espacios, en el apartado sobre “Mujeres empresarias e hijas sucesoras” (Sánchez–Famoso, Maseda y Erezuma, 2017), como se cita a continuación:

Las particularidades de la empresa familiar, con un elevado componente familiar tanto en la propiedad del capital social como en los órganos de gobierno y en los equipos directos, configuran un escenario proclive para la incorporación de la mujer a las tareas de dirección y gobierno empresarial y familiar. Según datos de European Family Business (2015), el porcentaje de mujeres gerente en la empresa española asciende a 14,6% mientras que las mujeres que forman parte del consejo de administración es del 26,3%.

Durante los últimos años, las empresas familiares en propiedad de mujeres se han incrementado en un 37% (Mandl, 2010). Además, el emprendimiento femenino contribuye al desarrollo del empleo, a una mayor productividad y a la innovación en todas las economías, la cual es de gran valor añadido (e.g. Salloum et al., 2014). Sin embargo, a menudo se utilizan a las mujeres (de la familia) en las empresas familiares como empleadas de conveniencia, asumiendo roles que varían en diferentes momentos, dependiendo de las necesidades de la empresa familiar, y muchas veces sin ningún tipo de compensación (GillisDonovan & MoynihanBrandt, 1990) ; mientras cargan con el trabajo triple: trabajar en la empresa familiar, tareas del hogar y realizar otros tipos de trabajos para ayudar a la familia (Rowe & Hong, 2000).

En las empresas familiares, ciertas costumbres están incurriendo en cambios en la igualdad de género, ya que el estudio de Minniti (2009) se observa que las mujeres

están tomando las riendas del negocio, y, cada vez más, están siendo consideradas como empresarias y se mantienen en cargos de alta dirección debido a su profesionalización. Según Salloum y MercierSuissa (2016) las mujeres tienen un porcentaje mayor de éxito que los hombres en la dirección empresarial.

En este liderazgo, las mujeres son vistas como un activo estratégico (Gupta & Levenburg, 2012). Las mujeres deben utilizar su ventaja competitiva y posicionarse al mando de las estructuras organizacionales, siendo flexibles y creando sistemas alternativos de trabajo, esto permitirá que continúen en los puestos directivos (Frishkoff & Brown, 1993). Las reformas legales y sociales han contribuido en la conciliación laboral y familiar de las mujeres, reconociendo los derechos de la mujer; y esta integración se ha considerado como una intervención activa de las mujeres en las EFs (Gupta & Levenburg, 2012). Las mujeres tienen el talento de cuidar de la empresa como cuidan de la casa y de la familia, pensando en qué es lo mejor para todos (Calas & Smircich, 1993). Este talento alienta, o incluso obliga a los hombres a discutir sus decisiones y a escuchar a sus esposas, hermanas, cuñadas y/o madres, por encima y más allá de sus funciones informales (Vadnjal & Zupan, 2009).

A pesar de los obstáculos culturales mencionados (Mulholland, 2003), MacKenzie y King (2012) señalan en su informe, que la media global de mujeres que ocupan puestos de alta dirección es del 21%. Asumiendo las mujeres directivas más o menos los mismos riesgos que los hombres directivos (Sila et al., 2016). En cuando a los porcentajes de mujeres en alta dirección alrededor del mundo, tan sólo hay dos países (India 14% y Japón 5%) por debajo de la media indicada por Mackenzie y King (2012). Destacando Rusia que dobla la media (46%), mientras que la media de Europa se mantiene cerca de la misma (21%).

Otra mirada importante son las investigaciones basadas en las diferencias de género teniendo en cuenta los factores culturales y los factores individuales que afectan al liderazgo (Harveston, Davis y Lyden, 1997):

Es reciente el concepto de género en la planificación de la sucesión. Según el director de operaciones mundiales de The Gallup Organization, Richard Burkholder, "existe una fuerte percepción de que la sociedad favorece a los hombres sobre las mujeres" (Prasso, 1996) y esta misma percepción se extiende al ámbito laboral. Debido a que los hombres dominan las posiciones de rangos más altos en el mundo de los negocios, el emprendimiento y el trabajo por cuenta propia se han convertido en el medio por el cual las mujeres pueden superar la discriminación de género (Cromie y Hayes, 1988). Sin embargo, incluso las mujeres que trabajan por cuenta propia pueden enfrentar dificultades que no son comunes a los hombres en esta misma situación y esto se debe a que existen barreras asociadas con la educación y las responsabilidades familiares (Aldrich, 1989; Goffee y Scase, 1983). Más allá de esto, la tasa de mujeres que inician sus propios negocios duplica la de los hombres. (Chaganti, Chaganti y Malone, 1991). Por esto es que es importante tener en cuenta las implicancias que el género del propietario / gerente podría tener en el proceso de sucesión. A menudo se piensa que las mujeres están en desventaja en relación a los hombres en el ámbito empresarial. Se cree comúnmente que las empresas que pertenecen a mujeres tienen menos éxito y fracasan con más frecuencia (Aldrich, 1989; Cuba, Decenzo y Anish, 1983). Hay diferentes versiones que explican este fenómeno sobre las diferencias entre las empresas dirigidas por hombres y mujeres. Algunos académicos sostienen que el impacto de los atributos ambientales crea barreras para el éxito de las mujeres en los negocios. Por ejemplo, argumentan que la estructura y los acuerdos institucionales de

las industrias permiten que los prejuicios sociales contra las mujeres influyan en los comportamientos y resultados organizacionales (Bandura, 1986). Otra corriente de investigación otorga diferencias de género en factores individuales, como la educación, la planificación y las capacidades financieras, áreas en que las mujeres se ven más débiles (Hisrich y Brush, 1986; Stevenson, 1986). Existe cierta evidencia que sugiere que los hombres logran un mejor efecto en la toma de decisiones y mayor avance gerencial que las mujeres que poseen su mismo nivel de educación. Fagenson (1990) asegura que las habilidades adquiridas a través de la capacitación, la educación y la experiencia laboral parecen influir en las promociones gerenciales, y que estas habilidades se recompensan mejor (a través del avance profesional) en los hombres que en las mujeres. Harveston, Davis, Lyden (extraído de <http://fbr.sagepub.com> at SAGE Publications on May 21, 2009 381) Debido a estas diferencias, muchos académicos argumentan que las teorías desarrolladas a partir de investigaciones que se han basado mayormente en muestras masculinas pueden no ser transferibles a discusiones sobre mujeres empresarias (Powell y Mainiero, 1992). Tharenou, Latimer y Conroy (1994) recomiendan que los efectos de los factores del capital humano (ej. educación) se incluyan en estudios que impliquen diferencias entre los gerentes hombres y mujeres.

Teniendo en cuenta estos resultados y connotaciones, el objetivo del presente trabajo es conocer hasta qué punto esa visión, y la condición de los sistemas de gestión de las empresas familiares, afectan el traspaso del liderazgo a las nuevas generaciones de mujeres, Se busca responder si la baja participación de las mujeres en el liderazgo se debe al rechazo de terceros hacia las mujeres o si son ellas mismas las que, en muchos casos, no reclaman este espacio.



Es así como se formula la pregunta de investigación: “en la sucesión del liderazgo en empresas familiares, ante la posibilidad de traspaso a sucesoras mujeres ¿cuál de los siguientes factores predomina para no ganar ese espacio de entre sus pares hombres: no ser elegidas por su género o la falta de interés personal para reclamarlo?”.

Para dar respuesta a este interrogante, se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria. Como un tipo de investigación documental, observacional bajo la búsqueda de información cualitativa. Se utilizarán fuentes primarias y secundarias para la recopilación de la información con técnicas como el estudio de casos y entrevistas de tipo abiertas.

Los objetivos por alcanzar en esta investigación son de dos tipos:

### **Objetivo general**

Conocer el factor predominante a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares con relación al género, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder predecesor.

### **Objetivos específicos**

Comprender, en base a estudios realizados y bibliografía de especialistas, la realidad de las empresas familiares, su liderazgo y el rol de la mujer.

Caracterizar en términos de tipo de liderazgo a las empresas familiares que, habiendo tenido la posibilidad de suceder el rol de líder a una mujer no lo hicieron en su momento, identificar qué tipos de conflictos existen y que concepción tiene la mujer de sí misma frente al liderazgo.

Conocer las características de liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras. Indagar sobre los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo.

Conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en la empresa familiar y pretenden alcanzarlos.

## **Métodos**

### **Diseño**

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

El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente en las provincias de Córdoba y Río Negro, considerando a las empresas de tipo familiares en los rubros de la construcción, distribución, logística y venta de alimentos y empresa de publicidad e información y textiles. El primer objetivo de tipo específico requerirá explorar las concepciones o teorías implícitas de manera cualitativa, sostenidas por líderes y seguidores acerca del

liderazgo masculino y femenino y su impacto en las empresas familiares. De esta manera se podrá arribar superficialmente al conocimiento acerca del posicionamiento de la mujer en las empresas familiares respecto de sus pares hombres, luego, a través de la exploración, utilizando fuentes primarias, se determinarán los aspectos claves de la presente investigación.

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

### **Participantes**

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la investigación, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma, el criterio muestral es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en empresas de tipo familiares de las provincias, que cumplan con las características antes mencionadas y la cantidad deberá ser de no menos de dos por tipo.

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

### **Instrumentos de recolección**

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

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

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

Las mismas se realizarán vía telefónica con una grabadora de notas de voz y el consentimiento será grabado debido a la situación actual de pandemia que no permite encuentros personales por distintos motivos.

### **Análisis de datos**

Los datos a analizar serán de tipo cualitativos. El procedimiento para el análisis de datos será el siguiente: obtención de la información a través de la búsqueda documental y los cuestionarios; capturar, transcribir y ordenar la información, a través de la recolección de material original, y las entrevistas a través del registro electrónico

de las mismas, tabulándolos en la herramienta Excel; codificar la información, codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso (Rubin y Rubin, 1995) integrar la información mediante el análisis y categorización de la información recopilada en relación al alcance de los objetivos propuestos.

## **Resultados**

Teniendo como objetivo exponer los datos en concordancia con las bibliografías consultadas por las revistas científicas que son inherentes al tema, como el concepto usado de techo de cristal, refiriéndose a las barreras que intervienen las empresas familiares a la hora de tomar el liderazgo por parte de la mujer en su situación de posible sucesora y las diferentes situaciones particulares en cada una de ellas, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas en consecuencia con los objetivos específicos, comenzando por su muestra descriptiva de las características de las personas y empresas involucradas.

En su mayoría han sido empresas que se encuentran en la primera línea de generación, solo uno de los casos se habla de una tercera generación y en otro de los casos presentados en la segunda generación. Las mismas cuentan con una trayectoria de más de diez años en su rubro. Y dos de ella entre los treinta y setenta años de antigüedad. Solo una de ellas cuenta con un protocolo formal de sucesión.

Los entrevistados corresponden a siete empresas dentro de los cuales se mantuvo los encuentros con cuatro dueños, seis hijas y una hermana de dueño de una de las empresas.

De acuerdo con el primer objetivo específico planteado en cuanto a la realidad de estas empresas todas nacieron con su origen en el emprendedurismo y respecto al liderazgo empresarial en su totalidad manifiesta que existe un entorno participativo y gratificante por hacer lo que les gusta. Se encontraron particularidades presente como entorno “machista y de poder” en una de las entrevistas, como así también que los afecta el ambiente o rubro al que se dedican haciendo referencia a su elasticidad con el entorno macroeconómico o crisis locales, tanto como globales versus los resultados para que los negocios sean rentables.

Dentro de estas empresas predomina el liderazgo participativo basado en la moralidad, haciendo referencia al hecho de que por ser mujer en algunos casos infundían más respeto, tanto desde el liderazgo aplicado con los empleados como la relación presente con proveedores y le continúa el liderazgo autoritario. En dos de los casos se indicó que el liderazgo de las empresas existía la presencia de la condición de paternalismo y autoritario a la vez. Se obtiene como resultado de las entrevistas en casi todos los encuentros que la moral y valores como el respeto, cumplimiento de compromisos, luchar por lo que se quiere, son ejes fundamentales para llevar adelante los objetivos propuestos.

En referencia al rol de la mujer en la mayoría de los entrevistados se encuentra presente de manera activa e involucrada y en menor medida tiene una participación pasiva y de consultas o soporte. En solo dos casos, se encuentra presente el rol de la mujer como de actividad pasiva o que el mismo es mas de consultora, tareas administrativas, o de reemplazo por contingencias, pero no tienen poder de injerencia en la toma de decisiones.

Para el segundo objetivo específico planteado no se presentaron en ninguno de los casos la situación de interés por posibilidad de suceder roles a las mujeres debido a que no era el momento o no lo tenían en cuenta desde sus posiciones actuales, pero si a futuro en uno de los casos. Aquí el hallazgo radica en que de los encuestados en los casos que las dueñas de las empresas son madres, deciden que sus hijas no continúen con el negocio a modo de protección y fomentan que las mismas formen su propio camino.

Los tipos de conflictos predominantes existentes en las empresas familiares fueron mayormente del tipo externo o referido al macroentorno como los económicos, hábitos de consumo, etc. Y en menor medida del tipo familiar, donde la frase de común denominador es la sensación de que sus opiniones no son tenidas en cuenta actualmente desde la postura de hija o posible sucesora. En dos de los casos hacen referencia a la predilección por sobrinos varones o hijos varones como la primer opción.

Todos los entrevistados coincidieron en que su concepción frente al liderazgo que tiene la mujer de sí misma es de igualdad, sin importar el género, sino las competencias que se debe contar para llevar adelante sus objetivos, como sus valores y postura de foco en lo que se quiere y desea.

En relación con el tercer objetivo específico las características de liderazgo actual de las empresas familiares que tienen la posibilidad de optar por futuras líderes mujeres de entre sus posibles sucesoras se presenta en su totalidad por una selección por competencias para el puesto en el rol de liderazgo y en dos de los casos se recurre a un proceso de selección que intervenga de manera externa para tomar la decisión de ocupar el puesto vacante.

De acuerdo a los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo que se encuentran presentes, hubo dos casos en el que los dueños deciden que los hijos o hijas no se dediquen al negocio, en uno de los casos por protección de la madre para que no enfrente la dureza del negocio y exponer a su hija a los vaivenes económicos y el otro para que se puedan formar en otros ámbitos. En otro de los casos fue por decisión propia por parte de la posible sucesora, como motivos familiares, dedicarse a su familia y trabajar solo como administrativa en la empresa. Un solo caso se debe a conflicto que le genera la relación familiar con la de la tarea requerida.

Y por último y respondiendo al cuarto objetivo, la opinión que tienen las mujeres que están en posición de ser candidatas para ocupar futuros puestos de trabajo y liderazgo, es que en un 50% lo desean y realizan o realizarían sin problemas y otro 50% no lo desean dentro del universo de dueñas o dueños y posibles sucesoras en las empresas entrevistadas.

En dos de los casos hubo una descripción detallada de cómo fue transformándose la relación padre e hija a lo largo que se demostraron las competencias, interviniendo ayuda psicológica al respecto para ir mejorando la gestión laboral versus la familiar.

En uno de los casos si bien la hija se desempeña como gerente comercial de la empresa, aprovechó el know how de la empresa de su padre y la red de proveedores para comenzar paralelamente su propio emprendimiento.

En uno de los casos surgió la proposición de matrimonio por obtener un puesto en la empresa de un proveedor hacia la actual dueña de la empresa para ampliar la red de su negocio actual.



En un 60% de los entrevistados se encuentra presente la importancia de la perpetuidad y que la empresa continúe en la familia sin importar el género.

Dentro del espectro de los entrevistados y por las distintas situaciones que los mismos han experimentado o vivido se denota en un 70% de falta de interés de la mujer por ocupar el rol, ya sea desde su posición de hija, como por parte de ser las personas que seleccionan su sucesor, en el resto, se denota una marcada negativa por parte de los dueños de que no haya continuidad del negocio o que alguien de su familia lo siga adelante.

## **Discusión**

Habiendo presentado los resultados y como se ha planteado al principio de este manuscrito, el objetivo central a abordar es el conocimiento del factor que predomine a la hora de ceder el liderazgo en las empresas familiares relacionándolo directamente al género y de esta manera poder dilucidar el interrogante o poner en mesa de discusión, si existe falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la no selección por parte del líder predecesor. Si bien existen estudios que hablan del tema, no se ha encontrado evidencia de este mismo como eje principal de trabajos investigados.

A la luz de los resultados obtenidos y con la muestra realizada no se presenta un factor que predomine de manera tácita o específica para que el hecho de ser mujer condicione el poder obtener un puesto de liderazgo, ya sea en la empresa familiar o fuera de ella. Si existen como factores principales en los hallazgos el sentido de protección por parte de los líderes, ya sean hombres o mujeres, para que las posibles sucesoras no tengan que experimentar el camino de llevar adelante las empresas, esto a modo de protección, para evitar fracasos o exposiciones a rubros que dependen

fuertemente en algunos casos, del contexto externo, crisis económicas, etc. Buscan la seguridad para sus sucesoras en otros aspectos profesionales, instando a las mismas a que se desarrollen en sus carreras. A la vez resulta contradictorio ya que los líderes han manifestado en su totalidad un gozo y satisfacción personal por llevar adelante negocios de tales características.

Por parte de las posibles sucesoras que han tenido la oportunidad de estar en estas posiciones y otras que actualmente están ocupándolo, han tenido que transitar una línea de conflictos y de conversaciones para equilibrar entre la vida familiar y laboral. Como se indicaba en los resultados existió un caso puntual que la sucesora se separa del negocio familiar por conflictos familiares. En el resto de los casos se reparte la decisión entre la falta de deseo o interés.

Uno de los puntos a identificar es de las diferencias entre el liderazgo masculino y femenino como generadores de culturas diferentes (Rosener, 1990). De acuerdo con la muestra realizada se puede encontrar que las realidades que atraviesa cada empresa familiar marca su estilo, su manera de gestionar y de liderar y que es algo propio en esencia y no algo impuesto. Encontrándose empresas familiares que se tuvieron que transformar, otras que se tuvieron que profesionalizar, algunas con ayuda externa, como asesores o consultoras y otras fueron aprendiendo y adaptándose a las circunstancias del momento. Las mujeres líderes no tienen miedo a las adversidades, presentando un carácter fuerte y a su vez cálido con sentido de dirección, comprensibles y a su vez empoderadas desde su propio ser para llevar adelante sus negocios particulares y objetivos. También desde el lado de empresas lideradas por hombres se observa que en algunos casos predomina la figura del hombre por sobre la de la mujer, pero también empresas en donde miran a la mujer como un par y que les abre puertas de visión para

coconstruir juntos independientemente del género. No existe un factor específico encontrado, si existen razones, motivos o vivencias personales que llevan a tomar determinados caminos para dirigir una empresa.

Haciendo referencia al concepto de “Techo de Cristal”, Morrison, White y Van Velsor (1987), no se evidenciaron en la muestra tomada características sobre diferencias basadas en cuestiones no escritas, informales o culturales, esta división sistemática por género no estuvo presente. En alguno de los casos favorecieron al crecimiento de las empresas las comunicaciones y expandieron los universos de otras áreas. Si se puede hablar de cuestiones más internas, de familia, y de costumbres, la génesis de cada familia atraviesa el modelo de conducción de las mismas.

En relación a la existencia de diferencia de empresas familiares vs las tradicionales tiene su punto de observación en el momento y como se crea la empresa, existen diferencias entre empresas que nacieron como un emprendimiento familiar e individual y se fueron transformando hacia empresas del tipo familiar y se busca sostener esto en el tiempo, como empresas que buscan salir de la familia y que ya la organización se profesionalice y se reconozca como una marca modelo en el mercado. Teniendo en cuenta lo que citan respecto al desafío es tomar la mejor decisión con el objetivo de mantener la competitividad y continuidad de la empresa (Sanchez-Famoso, Maseda y Iturralde, 2016) en esta investigación, las empresas familiares si tienen bien en claro versus las tradicionales que la familia de un modo u otro tiene que estar presente en la toma de decisiones o ser parte de ellas. Esto relaciona el tema de que si existe ese deseo interno en la mayoría de los casos de que exista el traspaso generacional de progenitores a descendientes, sin importar el género algo que suma a al trabajo de Ceja Lucía (2008). Los líderes actuales encuestados manifestaron para los

casos en que querían que las sucesoras sigan el negocio, que las mismas se profesionalicen un poco más para estar más preparadas a la hora de administrar o gestionar recursos y no tener que vivir esto como una experiencia de aprendizaje por experiencia únicamente sino que tengan más información para poder llevar adelante el negocio.

Hoy en día las empresas están migrando a brindar mayores espacios para conjugar lo familiar con lo laboral, ayudándose de mano de las tecnologías presentes y buscando maneras que no sea un impedimento poder gestionar la misma por no tener una dedicación exclusiva. Se hace esta referencia ya que si en uno de los casos en donde la entrevistada contó su propia experiencia indico que hace muchos años ella tuvo que decidir entre lograr un equilibrio entre la familia que atender y la empresa y que por ello no se dedicó a tiempo completo a la empresa y decidió dedicarse a su familia sin dejar de ayudar en la organización.

Dentro de las organizaciones familiares el criterio de primogenitura no se presentó como un desencadenante principal como si se ha investigado en otros trabajos (Dumas, 1989; Cole, 1997; Curimbaba, 2002; Heck, 2004; Vera y Dean, 2005 y Haberman y Danes, 2007), en la muestra tomada los líderes eligen a las personas por sus competencias demostradas acompañadas de su deseo de seguir con el rubro más que por ser el primer o la primera sucesora en la familia.

La relación padre e hija o madre e hija en las empresas familiares se encontró como un eje importante a tener en cuenta. Cuando hablamos de relación tiene que ver con cómo es su comunicación entre ambos, su sinceridad presente y como pueden dividir el rol de jefe / padre versus hija / sucesora así como se introdujo en el presente manuscrito las líneas de trabajo de (Salganicoff, 1990).

Como se cita en el trabajo de investigación “Madres empresarias e hijas sucesoras”, en los temas de la asunción de roles sin compensación, el talento existente de cuidar la empresa como la propia casa y como lograr tener mayor porcentaje de éxito en la dirección empresarial, no hubo evidencias claras, salvando excepciones (Calas & Smircich, 1993).

Los conflictos presentes para sucesión de roles se manifiestan desde el lado familiar y los intereses de cada una de las partes, desde el que sucede el rol y el o la sucedida. La base de la empresa familiar es que la familia perdure en el tiempo y se puedan resolver los diferentes conflictos a fin de mantener la perdurabilidad en el tiempo de la empresa en la familia.

Las características de liderazgo que presentan las empresas familiares es de estilo participativo y de que las o los futuros líderes tengan las competencias suficientemente desarrolladas para darle continuidad a la gestión. El concepto que la mujer presenta de sí misma frente al liderazgo se puede resumir en que si es lo que se desea, con valor, esfuerzo, respeto y convicción, si se quiere se puede y no tiene limitaciones para poder estar en un puesto de liderazgo y llevar adelante toma de decisiones, administración de recursos y negociaciones internas o externas. No presenta indicios de desventajas por su género.

Haciendo referencia a la investigación sobre miradas de diferencia de factores culturales e individuales que afectan el liderazgo, como la planificación de la sucesión, la tasa creciente de mujeres que inician sus negocios duplicando así la de los hombres, las afecciones del ambiente o entorno y diferencia sobre factores individuales como capacidad financiera, visión de planificación y educación, se encuentran presentes en todos sus aspectos, desde mujeres que trabajando en la empresa familiar deciden abrir

sus propios emprendimientos a la par para desarrollarse y continuar creciendo como también mujeres que trajeron a las empresas familiares protocolos de sucesión, ampliación en modelos contables, administrativos o de selección de personal en el área de RRHH, se puede decir que en distintos niveles formas y maneras han estado presente en la muestra de entrevistas y reflejan la realidad que viven las empresas familiares actualmente.

Los motivos presentes para que las mujeres no se muestren como posibles líderes, rechacen el espacio o lo cedan son exclusivamente de índole personal, ya sea por crecimiento propio o por no querer dedicarse a lo que la familia está involucrada.

En relación a conocer la opinión de las mujeres que están en posición de ser candidatas para futuros puestos de liderazgo en empresas familiares familiar y que pretenden alcanzar, la misma se basa como una decisión personal y en todas está presente el deseo de formarse para poder llevar adelante lo propuesto. Se sienten capaces y con la energía necesaria para poder llevar adelante los proyectos propuestos.

Las limitaciones presentes en la investigación fueron de características tácticas, desarrollar herramientas en plena pandemia y conseguir a los entrevistados fue un desafío que marcó la importancia del presente trabajo, ya que se tuvo que repensar el modelo de entrevistas desde lo táctico para que se puedan llevar adelante de manera virtual y conseguir las disponibilidades y espacios necesarios, lo que a su vez limitó la muestra a tomar en la cantidad, en este caso se consiguió entrevistar a ocho empresas con estas características, y también lo que ello conllevaba en el tiempo que se tuvieron que hacer las entrevistas, muchas de ellas estaban abocadas a reorganizarse bajo la situación de pandemia, lo positivo es que se logró encontrar los tiempos y espacios para poder llevarlo adelante. Las fortalezas presentes fueron la red de conocidos que a través

de indagación telefónica se aperturaron para poder tener los encuentros, y la flexibilidad de tiempos, tener el material para poder realizar las entrevistas con antelación y poder llevar adelante las mismas con la mayor eficiencia que se caracterizó como una fortaleza del trabajo.

A modo de conclusión y retomando el objetivo principal del trabajo el motivo que determine el factor que predomine la selección o elección por parte de la sucesora va a depender de la muestra que se tome en el universo de la población para realizar la entrevista o investigación. La mujer hoy en día presenta las herramientas personales y educativas para poder forjar su camino con menos dificultades que hace una o dos décadas atrás, el empoderamiento es personal y la convicción va de la mano con los valores personales y objetivos a los cuales se proponga, venciendo de esta manera conflictos que pueden aparecer como los familiares y poder llevar adelante lo que se desea. El miedo es la peor barrera para no conseguir lo propuesto, pero también puede ser el mejor aliado para poder desarrollarse y cuidarse y lograr el objetivo pensado. Las recomendaciones para realizar este tipo de trabajo serían las de tipo muestrales, poder ampliar la población en tiempo y espacio para poder sumar mayor resultados y tener una mirada más general de comportamiento y factor que atraviese las decisiones personales. Dentro de la investigación se abrieron nuevos interrogantes, como el factor a conocer porque se decide emprender en nuevos negocios sin dejar de estar presente en la empresa familiar o también el de la concurrencia a acudir a mediadores como psicólogos para poder mejorar determinados aspectos de conflictos familiares como así también cual es el factor que hace que la líder mujer como dueño o directora de la

empresa familiar no desea que sus posibles sucesoras sigan con el mismo negocio, si son de protección o si son para desarrollar a futuras lideres en otros terrenos.



## Referencias

**Aldrich, H. E.** (1989). *Networking among women entrepreneurs*. In O. Hagan, C. Rivchum, & D.L. Sexton (Eds.), *Women-owned businesses* (pp. 13–132).

New York: Praeger.

**Bandura, A.** (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*.

Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**Calas, M.B., & Smircich, L.** (1993), “Dangerous liaisons: the feminine in management meets globalization”.

Business Horizons, 36, 71-81.

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

IESE Business School. Universidad de Navarra. España.

**Chaganti, R., Chaganti, R., & Malone, S.** (1991). *High performance strategies for entrepreneurial companies: Research findings from over 500 firms*.

New York: Quorum Books.

**Cole, P.M.** (1997). *Women in family business*.

Family Business Review 10 (4): 353-371.

**Constantinidis, C.** (2010). *Entreprise familiale et genre. Les enjeux de la succession pour les filles.*

Revue Française de Gestion 200: 143-159.

**Cromie, S., & Hayes, J.** (1988). *Towards a typology of female entrepreneurs.*

Sociological Review, 36, 87–113.

**Cuba, R., Decenzo, D., & Anish, A.** (1983). *Management practices of successful female business owners.*

American Journal of Small Business, 2(8), 40–46.

**Curimbaba, F.** (2002). *The dynamics of women's roles as family business managers.*

Family Business Review 15 (3): 239-252.

**Davis, J.A. Y Tagiuri, R.** (1989). *The influence of life stage on father-son work relationships in the family companies.*

Family Business Review 2 (1): 47-74.

**Dumas, C.** (1989). *Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business.*

Family Business Review 2 (1): 31- 46.

**Dumas, C.** (1990). *Preparing the new CEO: managing the father daughter succession process in family businesses.*

Family Business Review 3 (2): 169-191.

**Dumas, C.** (1992). *Integrating the daughter into family business management.*

Entrepreneurship, Theory and Practice 16 (4): 41-55.

**Dumas, C.** (1998). *Women's pathways to participation and Leadership in the family-owned firm.*

Family Business Review 11 (3): 219-228.

**European Family Business** (2015), *Barómetro Europeo de la empresa familiar: Orientadas al Éxito.*

KPMG, Madrid.

**Fagenson, E. A.** (1990). *At the heart of women in management research.*

Ethics, 9, 1-8.

**Frishkoff, P., & Brown, B.** (1993), "Women on the move in family business".

Business Horizons, 36, 66-70.

**GillisDonovan, J., & MoynihanBrandt, C.** (1990), *"The power of invisible women in the family business"*.

Family Business Review, 3, 153167.

**Grant Thornton** (2017). *Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas.*

Recuperado de <http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-in-business-2017.pdf>

**Gupta, V., & Levenburg, N.** (2012), “Cultures, ideologies and family businesses”.

*Journal of Family Business*, 2, 5775.

**Haberman, H. Y Danes, S.M.** (2007). *Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: family FIRO model application.*

*Family Business Review* 20 (2): 163-184.

**Harveston, Davis, Lyden**

(extraído de <http://fbr.sagepub.com> at SAGE Publications on May 21, 2009 381)

**Heck, R.K.Z.** (2004). *A commentary on "entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture”.*

*Entrepreneurship, Theory and Practice* 28 (4): 383-389.

**Hisrich, R. D., & Brush, D.** (1986). *Characteristics of the minority entrepreneur.*

*Journal of Small Business Management*, 24(4), 1–8.

**Justo, R** (2008). “La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras”. *Tesis Doctoral Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo*.

Universidad de Madrid. Madrid, España.

**Keating, N.C. Y Little, H.M.** (1997). *Choosing the successor in New Zealand family farms*.

Family Business Review 10 (2): 157-171.

**Mackenzie, A., & King, D.** (2012), “*Women in Senior Management: Still Not Enough*”.

IBR report, 14.

**Mandl, I.** (2010), *Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Austria*.

EU Publishing, Belgium.

**Minniti, M.** (2009), “*Gender issues in entrepreneurship*”

Foundations and Trends in Entrepreneurship, 5, 497-621.

**Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E.** (1987). *Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations?*

Nueva York: Addison-Wesley.

**Mulholland, K.** (2003), *Class, gender and the family Business*.

Palgrave Macmillan, New York.

**Paula D. Harveston, Peter S. Davis and Julie A. Lyden**, *Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender*.

Family Business Review 1997; 10; 373. <http://www.sagepublications.com>

**Powell, N. G., & Mainiero, L. A.** (1992). *Cross-currents in the river of time: Conceptualized the complexities of women's careers*.

Journal of Management, 18(2), 215–237.

**Prasso, S.** (1996). *Poll: Women in office, not offices*. *The Commercial Appeal* (Memphis), 3/27/96: 7B.

**Rosenblatt, P.C., De Mik, L., Anderson, R.M. Y Johnson, P.A.** (1985). *The family in business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*.  
Jossey.

Bass Publishers, San Francisco.

**Rosener, J. B.** (1990). *Ways women leads*. Harvard Business Review, 68 (1), 119-125.

Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

**Rowe, B., & Hong, G.S.** (2000), *“The role of wives in family businesses: the paid and unpaid work of women”*.

Family Business Review, 13, 113.

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

Thousand Oaks: Sage.

**Salganicoff, M.** (1990). *Women in family business: challenges and opportunities.*

Family Business Review 3 (2): 125-137.

**Salloum, C., Azzi, G., & Gebrayel, E.** (2014), *“Audit committee characteristics in financially distressed and non distressed companies: evidence of the Lebanese banking sector”*

International Strategic Management Review, 2, 3945.

**Salloum, C., & MercierSuisa, C.** (2016), *“The rise of women and their impact on firms performance”*

International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 27, 213- 246.

**Sanchez-Famoso, V., Maseda, A. y Iturralde, T.** (2016) Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 22 (4), 177-185. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000346>

**Sanchez-Famoso, Amaia Maseda, Ibone Erezuma.** (2017) Sucesión en la empresa Familiar – Paternalismo y Genero. Revista Europea “Espacios”, Vol. 38 (Nº 11), Pag 24

**Sila, V., González, A., & Hagendorff, J.** (2016), “*Women on board: Does boardroom gender Diversity affect firm risk?*”.  
Journal of Corporate Finance, 36, 26-53.

**Stevenson, L. A.** (1986). *Against all odds: The entrepreneurship of women.*  
Journal of Small Business Management, 24(4), 30–36.

**Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D.** (1994). *How do you make it to the top? An examination of influences on women’s and men’s managerial advancement.*  
Academy of Management Journal, 34, 899–931.

**Vadnjaj, J., & Zupan, B.** (2009), “*The role of women in family business*”  
Economic and Business Review for central and South –Eastern Europe, 11, 159-177.

**Vera, C.F. Y Dean, M.A.** (2005). *An examination of the challenges daughters face in family business succession.*  
Family Business Review 18 (4): 321-345.



**Ward, J. L.** (1988). *The special role of strategic planning for family businesses.*

Family Business Review 1 (2): 105-117.

**Yuni, J. y Urbano, C.** (2014). *Técnicas para investigar 2.*

Córdoba: Brujas.

## **Anexos**

### **Modelo de consentimiento informado para la ejecución de entrevistas**

Debido a la situación actual de pandemia, todos los consentimientos fueron grabados junto a las entrevistas, explicándole a los entrevistados la situación y que debido a la restricción de aislamiento decretada por el gobierno nacional, si disponíamos con su consentimiento expreso para contar con la información en nombre de la universidad y comprometiéndonos a usar su información como datos cualitativos sobre la información brindada.

### **Consentimientos informados firmados por las participantes**

Debido a la restricción por aislamiento Covid 19, los mismos se encuentran grabados.

### **Modelos de entrevistas**

Todas las entrevistas fueron elaboradas con un modelo de presentación del entrevistador de acuerdo a los objetivos que se pretendía alcanzar y encontrar en los relatos. No existieron preguntas específicas, pero sí de guía e investigación de acuerdo a como se iba desarrollando el relato por parte de los entrevistados. Las grabaciones se encuentran almacenadas en un documento de Google Drive.

### **Entrevistas realizadas**

#### **Entrevistado: Alberto Belardinelli – Transportes Belardinelli (La Serenisima)**

Introducción y presentación de mi parte. Brindo contexto en la grabación.

- ¿A qué se dedica? ¿Qué hace?

*Yo tengo transportes de productos lácteos. Los camiones nuestros tienen que presentar limpieza, por el hongo, mantener el frío no más de 8 grados y tengo que mantener y a diario el recorrido que tengo con los transportes.*

- ¿Y esto lo empezó usted solo o empezó como empleado?

*Como empleado.*

- ¿Después se dividió o se separó?

*No, me busco, otra empresa líder, un gerente, que me llevó a SANCOR y después un gerente que yo estuve cuando era empleado, me trajo a La Serenissima de vuelta, pero como dueño y hace ya 26 años, tengo ya unos años. Esa es la operatoria de mi empresa.*

- Y ahora, viendo que la mujer tiene un papel protagónico más fuerte, ¿Ha visto ese cambio?

*Yo te hablo de los años actualmente, se ha incrementado mucho la mujer siendo encargada, cuando yo empecé todos los encargados eran hombres, y hoy un 60/40.*

- ¿Eso genera algún conflicto en usted?

*No, es una persona, ellas tienen las órdenes que le bajan y yo tengo mis órdenes. Hoy la que es gerenta de Danone en Cba es mujer, ante Gerenta nunca había.*

- ¿Usted tiene hijos?

*No, estoy criando, soy padrastro.*

- Teniendo usted la empresa, a futuro, ¿Ha pensado alguna vez si quiere que eso siga, si se va a jubilar y va a dejar la empresa?

*Yo soy un numero en la empresa, cuando yo no sea productivo, nos sentamos arreglamos y te vas. En mi casa siempre trabajamos con la leche, nunca tuvimos otro trabajo, o sea que a mí me gustaría que el gordo siga, toda la vida hice esto, es un producto líder y muy buen producto.*

***Todo comienzo, son bravos, durísimos, pero tiene sus frutos.***

Brinda consentimiento grabado. Por fuera de la grabación, se me acabo la batería, cuenta que no tendría problemas en sucederle a hijas mujeres si tuviera la oportunidad.

### **Entrevistado: Carolina Contigiani – Contigiani Construcciones**

Intro en grabación.

*Mi viejo, nosotros tenemos una empresa familiar de hace más de 70 años, la fundo mi bis abuelo, continuo sus tres hijos. Eran tres hermanos, dos varones y una mujer. Los dos varones se hacen cargo de la empresa y la mujer hacia tareas administrativas. Después ella queda desafectada. Mi tío abuelo y mi abuelo varones se hacen cargo de la empresa. Solo uno de ellos tiene hijos donde nace mi papá y sus*

*hermanos. Después de muchos años se hace la sucesión pero mi abuelo participo de la empresa hasta bastante grande en edad y luego mi papá y mis tíos comienzan a dirigir la empresa. Mis papas y mis tíos cada uno cumplían un rol específico. Mi papa dentro del área comercial, mi tío en l área administrativa y finanzas y mi otro tío haciendo logística y stock de almacenamiento y demás.*

*Deciden protocolizar la empresa con un consultor de empresas familiares.*

*Se determina que para que las personas que deseen ocupar un cargo, primero tenía que existir la vacante, también los postulantes debían presentar un proyecto, contar con experiencia de dos años mínimos en alguna otra organización, etc. Yo soy una de las más grandes dentro de la cuarta generación junto a dos primos. Frente a eso terminamos con el protocolo.*

*Yo ingrese a trabajar con experiencia previa en recursos humanos y mi papá me llama para que trabaje con él, yo no quería saber nada, porque con mi viejo siempre tuve una relación bastante difícil y me costó vincularme con él. Lo primero que le propuse fue hacer terapia y dentro de la organización yo presente un proyecto. Yo soy psicóloga, y me aventure en esta parte y ayude con la fuerza que tenía por selección de personal. Trabaje 5 años en la empresa. Trabaje como coordinadora de recursos humanos. Le di el toque femenino. Me encargaba de la parte blanda y tenía personas a cargo que se encargaban de la parte dura como liquidación de sueldos. Ocupaba un puesto directivo. Tenía que presenciar las reuniones de dirección. Mi salida de la empresa fue una decisión que se vio marcada por un lado por la relación familiar, por discusiones de políticas, etc. Y era una empleada más, no tenía ganancias extras, no me pagaban dividendos. Si hubo una diferencia por beneficio que tuve por el beneficio que tuvo mi primo por venirse de Marco Juarez a Cba y le pagaron todo y había diferencia*

*super marcada, nunca lo planteé pero fue un determinante para que me planteé la salida. Por el otro lado era que en las reuniones de directorio era como todo el tiempo discutir, no eran conversaciones que llevaran a una solución y marcadas desde lo masculino y mi participación era de sumar información y no de toma de decisiones. Me escuchaban pero se sentía distinto. Me sentí presionada y deje el espacio. La vacante quedo libre, me piden volver, pero por el momento no, cuando sienta que voy a tener más poder para tomar decisiones quizás lo hago.*

- ¿Sentís con el problema que tuviste con tu primo que hubo una diferencia de ser mujer vs varón?

*Si totalmente. Sentí la diferencia en lo económico. En relación a mi viejo a mi hermana no la incluye en cuanto a la toma de decisión. Pero creo que es como la mujer se tiene que parar y hay tanta resistencia que elegís otra cosa para no estar en una lucha constante.*

### **Entrevistado: Debora Liel y Susana Parra – Limay TV**

Intro en grabación.

*Como emprendedora, tengo antecedente familiares importantes, mis abuelas si bien no han sido emprendedoras, han sido mujeres que han sacado sus familias adelante solas. Por ahí ese empoderamiento, ese poder, de ser resiliente, de seguir adelante pese a las adversidades viene de hace bastante. Mi mama tiene una Pyme, un canal de televisión en Bariloche que es donde vivimos.*

- Audio en Ipad se corta en la entrevista. Redactó lo que Débora manifestó. -

*Ella vive con su madre Susana Parra, que es periodista y a su vez dueña del canal Limay Tv en Bariloche.*

*Ante las preguntas Débora relata que la vida junto a su madre a sido un gran ejemplo de fortaleza y de voluntad, manifestó como la profesión del periodismo es gratificante pero ingrata a veces y más en un canal que depende de publicidades y que en los entorno de ajustes económicos, crisis, etc, los clientes es lo primero que rescinden.*

*Ella como hija trabaja fuera del canal pero a veces ayuda a su madre. Por el momento elije enfocarse en estudiar y trabajar por su cuenta. Como así también destaca que su madre no quiere que ni ella ni su hermana tomen el negocio ya que es un rubro muy demandante y sufrido y busca que se abran camino en otras cosas.*

#### **Testimonio y entrevista de Susana Parra la Madre de Débora.**

- ¿Cómo ha sido tu trayectoria, si tu negocio lo empezaste desde cero, si fue heredado o lo llevas adelante sola?

*Muchas gracias, en realidad siempre me dedique a la misma actividad, que es el periodismo y la publicidad, en primera instancia con una agencia de publicidad, y hace diez años comenzamos con la aventura de poner un canal y televisión local, en Bariloche con un universo interesante, de unos veinte mil hogares aproximadamente y en esa actividad estamos desde hace diez años.*

- ¿Cómo está constituida tu familia?

*Tengo dos hijas, grandes e independientes, una casada con dos niños y otra que esta soltera que ellas hicieron sus carreras universitarias, Nadia estudió relaciones internacionales y Yamile hizo varias carreras y está estudiando para contador público.*

- ¿Cómo fue esta trayectoria de montar un negocio como mujer, notaste alguna diferencia de trato, como por ejemplo que por ser mujer haya sido más difícil que por ser hombre? ¿O te lo hicieron notar en algún momento?

*Yo eso nunca lo observe, mi actividad es un negocio muy personalizado, entonces es fruto de la fidelización de os clientes, ya sean empresas, comercios, no nunca noté dificultad en ser mujer ni me consideré excluida de ninguna manera, muy por el contrario, creo que a veces es más fácil en esta actividad por estar seguro de lo que hace que siendo mujer. Conozco clientas que son empresarias, en algunos casos porque heredaron empresas familiares y otras porque las iniciaron. Pero tampoco, nunca ha sido tema de charla esto. Por ahí un poquito en algunos rubros de dificultad con los empleados, si hacen notar como que si la cadena de mando sería un hombre difieren en el trato, a una mujer le dicen más cosas o la valorizan menos que a un hombre, pero en ese sentido, nada más. El resto de las mujeres que conozco son empresarias, madres, tienen su familia, sus empresas y no ha sido ningún obstáculo ser mujer, muy por el contrario.*

- ¿Con respecto a tus hijas, tenés pensado de que el negocio perdure en la familia o si tenés pensado algún protocolo de sucesión?

*No mira, yo por lo dura que es esta actividad, siempre trate de que mis hijas no siguieran con lo mío, es mas en estos últimos años se han dado cambios tan*



*dramáticos en la comunicación que los canales de televisión, tal como estaban concebidos no existen más, los grandes canales de televisión, siguen sobreviviendo estos canales pequeños, locales porque tienen vínculos de pertenencia, la audiencia fiel por la cercanía, pero no es un negocio para el futuro. En el futuro, se ha modificado, no por una cuestión ni de género ni de edad, sino por la gran avanzada de las tecnologías, las redes sociales, los comportamientos generacionales, hoy es muy difícil que una persona de menos de treinta años mire televisión y más grande también, excepto que sean noticias locales, es muy difícil que las personas miren televisión. Yo he trabajado mucho en documentales, he sido documentalista, a lo mejor si eso se profesionaliza, pero tampoco, creo que esta actividad muere con esta generación. Las nuevas generaciones vaya uno a saber qué consumo de medios de información tendrán. No hay futuro, no?, no porque mis hijas no lo puedan seguir, creo que lo pueden hacer muy bien, pero no tiene futuro la actividad.*

Intro en grabación.

**Entrevistado: Laura Palacios – Empresa de realización y distribución de panificados**

*Bueno Lau acá estamos en esta situación particular de la pandemia, te cuento, soy alumno de la UeSXXI estoy haciendo la carrera de licenciatura en Administración, el tema que elegí es sobre liderazgo generacional como trabajo de investigación, lo que tengo que hacer es redactar como una revista científica de lo que es, como impacta en*

*las mujeres, en las Pymes, la parte de sucesión si las mujeres eligen o eligen no ser elegidas para cargos de liderazgo.*

- Quería que me cuentes un poco vos, ¿Qué haces actualmente?

*Yo soy titular de una empresa, dueña de una empresa, de una panificadora, panificados para distribuir, elegí ser la dueña, algo que me gusta hacer, tengo 20 empleados, todos hombres, no tengo problema en la comunicación con ellos, si bien no dejo de ser media maternal en el trato, también soy bastante rígida, en defensa de lo que uno construyo, si me tocó lidiar con algunos proveedores, que pensaban que por ser mujer no iba a poder llevar una fábrica adelante.*

- ¿Ah Sí? ¿Tuviste situaciones así?

*Si, tuve situaciones así, incluso tuve colegas que me ofrecieron formar pareja o formar una familia para potenciarme en el negocio, siendo los dos del mismo rubro cosa que jamás le di trascendencia ni le di lugar*

- ¿Cómo te hacía sentir eso como mujer?

*No le di trascendencia, realmente me dio más pena el hombre que yo, mas lastima la otra parte que yo. Yo siempre me enfoque y siempre supe lo que quise, sostengo que las personas que están como están es porque son como son. Entonces cuando uno se enfoca en algo pones lo que tenes que poner. Tenes altibajos, me fundí dos veces, no di el brazo a torcer, abrí tres negocios, los fui cerrando, por economía, por robo, los últimos dos por asalto. Y decidí enfocarme en lo que es producción y*

*distribución. No tengo locales de venta al público pero si tengo puntos de distribución.*

*Me respetan mucho.*

- ¿Te sentís respetada que es lo importante?

*Entre ellos sé que me dicen mami pero en cuanto aparezco me dicen doña o Laura.*

- Lau, ¿Tenés hijos?

*Tengo 3, una casada con un nieto de 5 años que vive en bs as, se fueron a vivir allá, mi yerno es de allá. La otra que se recibió hace poca es licenciada en desarrollo local y regional y está haciendo el doctorado en el Conicet, hace poquito vino a vivir al barrio, vive a unas cuabras de casa y está en pareja con un chico y a Joaquin que tiene 18 y estudia en la Siglo 21 la carrera que es relativamente nuevamente.*

- ¿Has pensado en la sucesión, tener un protocolo?

*No, tengo un hijo de crianza, de la misma edad de la más grande, con una nieta que tiene 3 meses y está en pareja, en realidad crío a 4.*

- ¿Sentís que es más fácil para los hombres en el negocio que para una mujer en el género?

*No, particularmente no, trabaje 17 años, soy retirada de la provincia, en el servicio penitenciario, totalmente verticalista, soy sargento retirado, mi papá es militar también, criado por militares, a lo mejor eso me forjo un poco el carácter, no siento que la mujer bajo ningún aspecto y en ningún momento desde los 16 años que trabajo,*

*tengo cincuenta y tantos, nunca sentí ni en el comercio, sentí que la mujer fuese menos, en mi caso en particular. No sé si es por mi carácter, por mi forma de ser.*

- ¿Algunos de tus hijo o hija piensa seguir con el negocio que estás haciendo?

*A ninguno le gusta, solo a mi marido, enviude hace quince años y me case hace 10 a Él es al único que le gusta, yo ya tengo una base hecha, no quisiera hacer más nada, ninguno de los tres le gusta, cada uno tiene su carrera. En relación a la parte sucesoria, mis hijos saben lo que tienen que hacer, ni yo estoy interesada ni ellos tampoco.*

- ¿Vos no estas interesada que el día que te retires todo siga igual?

*No, mientras mis hijos forjen su futuro, el día que nosotros faltemos que ellos dispongan de lo que quieran hacer, seguramente no va a ser seguir con la fábrica, porque cada uno tiene sus profesiones (habla de sus hijos)*

Se realiza consentimiento grabado y se cierra entrevista.

### **Entrevistado: Marian Gilabert – La Casa del policía**

Intro en grabación.

*Te comento, hago una pequeña reseña, primero hice la carrera en el ejército, después estuve trabajando acá en el Ejercito, 7 años, luego, en un punto decidí que estaba cansada de la actividad militar y me fui a trabajar en la empresa familiar.*

*Prácticamente a realizar un relevo de mi papá que era el jefe o gerente general. Cuando comencé tome todas las cosas que él hacía. Trabajaba mi hermano con él en el negocio. Yo pensaba que podía tener un lugar y no verme avasallada por la opinión de mi papá por sus directivas. Y en ese momento decidí realizar la carrera militar.*

*Desde el 2015 comencé a trabajar en la empresa familiar que es la fabricación de uniformes policiales y militares y por otro lado a mediados de año lance un emprendimiento propio que es sobre indumentaria de mascotas, ese emprendimiento no está maduro pero está un poco frenado por la cuarentena.*

- Como hija de la PYMES de tu papá, ¿sentiste que vos podías continuar el camino del negocio de tu papá?

*Cuando era muy chica y había salido del secundario, no tuve intención, luego de que Salí de la milicia. Mi papá es una persona que en ese momento no estaba acostumbrado a tener una mesa chica para opiniones u asesoramiento y no aceptaba gente que le pudiera poner su impronta, yo viendo eso, elegí no estar en la empresa para ser una empleada más. Distinto fue cuando Salí de la milicia y me senté con él y negocié las condiciones para trabajar. Por tres años fue difícil porque hubo muchos roces.*

- ¿Tuviste conflictos, por ser la hija del dueño?

*Cuando yo empecé y tome la gestión comercial, el desapareció, no tuve inconvenientes ni con clientes ni con proveedores. De la fábrica para afuera todo bien, me crie en ese ambiente.*

- ¿Que se te dio por comenzar un nuevo emprendimiento?

*Me gustan las mascotas y quise comenzar desde cero. Pude aprovechar la cadena de proveedores y el know how de la indumentaria. Lo difícil es lograr el escalamiento del negocio.*

Consentimiento grabado

**Entrevistado: Mario Álvarez – Panificadora Dulcinea**

- ¿Que emprendimiento tiene?

*Panificadoras, y dos negocios con venta al público.*

- ¿Esto es un negocio que comenzó ud solo o vino ya de familia de antes?

*Comencé solo, desde cero, comencé laburando en pre pizzas y empecé a repartir a los negocios, comenzaba a la mañana y a la tarde vendía, luego adquirí el horno y amasadora y me hice de elementos para poner una panadería. Por medio de cuotas compre las herramientas, me fabrique una mesa y compre elementos para panadería y tenía un localcito y con la heladera y así comencé trabajando solo.*

- ¿Tiene hijos?

*Recién casado a los dos años, tuve hijos y hasta ese momento trabajaba mi mujer conmigo. Hija e hijo de 20 y 22 años.*

- ¿Sus hijos le ayudan con el tema de la panadería o no quieren saber nada con el tema del negocio?

*Si, mis hijos me ayudan, tengo un empleado y cuando viene mi sra somos tres y hacemos facturas, pan criollo y especialidades.*

- ¿También su señora lo ayuda?

*Si a la mañana.*

- Y su hija ¿Lo ayuda?

*Si.*

- ¿Piensa dejarle a ellos y expandirse?

*Si a mi hijo particularmente ya lo estoy preparando.*

- Y usted ¿Considera que por el tema de sexo no hay diferencias?

*No, te comento que por mi cuñada, a los tres o cuatro años pusieron ellas la panadería, sin reparto con pocos empleados pero están a cargo de la panadería.*

Intro en grabación.

**Entrevistado: Nora Perez – Ferrocons**

- ¿Cómo se creó Ferrocons? ¿O si estuviste en los inicios de Ferrocons?

*Yo te explico, Ferrocons comenzó con Pérez Hnos, que estaba mi hermano mayor, con ellos dos en la Juan B Justos y era Pérez Hnos, estuvieron muchos años juntos y después en el año 1979 más o menos, se disuelve la sociedad y quedó Ferrocons SRL con mi hermano Antonio Miguel Pérez como el dueño del negocio.*

- ¿Vos entraste a trabajar cuando eran sociedad o ya con Ferrocons?

*Yo entré después, siempre fui empleada, no estuve como accionista, era un negocio chico, era un corralón que se vendía de todos, después fue creciendo, se vendía ollas, discos. Se vendía de todos. Antes de que mis hermanos se separaran.*

- ¿Vos elegiste ayudar como hermana y no formar parte de la empresa por algo en particular?

*Yo me había casado en el 75 y me separe en el 79, en el mundial 78 más o menos, me quede con una mano atrás y otra adelante, me fui a trabajar a otro lado y mi hermano me llamo porque necesitaba ayuda y empecé como cajera, hacía de todo, hacia cobranzas, después, sino atendía la caja, vendía, hacia los depósitos del Banco, no miraba que hacía o que no hacía.*

- ¿Vez que esté presente el machismo en el rubro de la construcción?

*Primero que en el negocio en si hay muchos vendedoras y vendedoras y les venden a empresas grandes que construyen a edificios y casas. Y abajo la venta diaria. Hay muchas arquitectas que han formado un estudio y se juntan o hacen sociedades y comparan para otras firmas y hay muchas mujeres en la construcción. Siempre hubo*



*mujeres, siempre existió, la arquitectura era cosa de hombres y mujeres. Ahora hay 4 tenemos 4 sucursales, el centro de distribución y Juan B justo que es la casa Central.*

- ¿Hoy en día son tus sobrinos que llevan adelante la empresa?

*Si.*

- ¿Ellos tienen hijos o hijas?

*Sí, pero son chicos.*

- ¿Hubo un plan de sucesión en la empresa pensado? (protocolo de sucesión)

*Es una empresa familiar, cuando los hijos se recibieron, de contador, abogado y administrador de empresas, a medida que se fueron recibiendo se fueron introduciendo en el negocio. En este momento son ellos los que manejan el negocio.*

- O sea que ¿Le han dado continuidad a la empresa familiar con la familia?

*Es una empresa familiar. Ellos tres con mi sobrino que sería el 4to que son la cabeza central de Ferrocons.*

- Si hubiesen sido mujeres en vez de varones, ¿No tendría nada que ver el sexo?

*No, yo no lo hice. Empecé siendo empleada y después como ya tuve a mi hija y a mi mamá le dio el accidente. Siempre trabaje en el negocio como una empleada.*

- ¿Piensas que una mujer por ser mujer presenta desventajas así como decís vos, como hacerse cargo de tu hija, cuando era chica, te complico para trabajar o pudiste llevar las dos cosas al mismo tiempo?

*Si, pude llevar las cosas en paralelo, por supuesto con gente que me ayudaba en casa. Y podes llevar una empresa también.*

*Mi comportamiento es como una empresaria y no me hubiese costado desenvolverme como empresaria. Los chicos en el negocio siempre confían en mí.*

*Yo entiendo que todas las mujeres tenemos la capacidad que queremos, todo en la vida es querer. Todo en la vida es proponerse. Cuando vos te metes el no puedo en la cabeza, no se puede.*

*Para mi hermano no existió el no puedo. Yo me hice con él. Vendía de todo e iba para adelante.*

- Alguna vez en el trabajo ¿Tuviste algún conflicto, porque sos mujer, etc?

*Y si, clientes o tipos muy machistas, profesionales que se creen o gente de un nivel adquisitivo que se cree más, a veces usan tono despectivo hacia el otro, vos tenes que saber de buena manera ponerlo en el lugar. Lo fundamental es tener un orden en la vida. Hoy en día Ferrocons tiene todas sus áreas separadas y con roles definidos a diferencia de que antes hacíamos todos, todo.*