

Universidad Siglo 21



La sucesión en el liderazgo de las empresas familiares: ¿está determinada por el género?

¿se subestima la capacidad de la mujer?

Succession in the leadership of family businesses: ¿is determined by gender? ¿women's

capacity is underestimated?

Trabajo final de grado. Manuscrito Científico.

Carrera: Licenciatura en Administración.

Nombre y apellido: Gabriel Antonio Márquez Alé

Legajo: ADM12871

DNI: 33839034

Tutor: Carlos Vittar

San Juan, 2020

Índice de Contenidos

Índice de Tablas	3
Índice de Gráficos	3
Resumen.....	4
Abstract	5
Introducción	6
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	9
Métodos	10
Diseño.....	10
Participantes.....	11
Instrumentos de Recolección.....	11
Análisis de Datos.....	12
Resultados	13
Discusión	20
Referencias.....	29
Anexo	32
Consentimiento Informado.....	33
Cuestionario – Entrevista.....	41

Índice de Tablas

TABLA 1. LIDERAZGO SEGÚN EL GÉNERO.....	14
TABLA 2 CANTIDAD DE FAMILIARES QUE INTEGRAN LA EMPRESA.	19

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1. OFRECIMIENTO DE LA SUCESIÓN DEL LIDERAZGO.....	17
GRÁFICO 2. LIDERAZGO EN LA EMPRESA A LO LARGO DE LOS AÑOS.	18
GRÁFICO 3. CUALIDADES DE UN LÍDER EXITOSO SEGÚN LOS ENTREVISTADOS.....	18

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar que ocurre en una empresa familiar a la hora de elegir el líder sucesor, si existe una preferencia de género o simplemente es la mujer quien no se siente atraída por el liderazgo y opta por no tomar ese puesto. La investigación consistió en realizar una búsqueda de antecedentes referidos al tema para establecer cuáles eran los conocimientos previos, adecuando al contexto local dichos saberes y en base a esto se llevó a cabo un relevamiento de contexto local a través de entrevistas semi-estructuradas tomando como referencia empresas familiares de la ciudad de San Juan. El tipo de estudio fue exploratorio y descriptivo, la metodología cualitativa y se utilizó fuente de información primaria y secundaria. Como instrumentos de investigación se empleó un cuestionario a todos los integrantes de la muestra parte de la población de empresas familiares de la ciudad mencionada.

Palabras clave: Liderazgo, Empresa familiar, Género, Mujer.

Abstract

The objective of this investigation was to determinate what happens in a family business when choosing the successor leader, if there is a gender preference or it is simply the woman who is not attracted to leadership and chooses not to take that position. The research consisted of conducting a background search related to the topic to establish what the previous knowledge was, adapting said knowledge to the local context and based on this, a survey of the local context was carried out through semi-structured interviews taking family businesses in the city of San Juan as a reference. The type of study was exploratory and descriptive, the qualitative methodology and a primary and secondary information source was used. As research instruments, a questionnaire was used for all the members of the sample, part of the population of family businesses in the mentioned city.

Keywords: leadership, family business, gender, woman.

Introducción

Nos encontramos ante una palabra que no podemos dejar de lado en base a todo lo que significa, y es la palabra “mujer”, la cual no es sólo un género, sino también un sinónimo de lucha histórica por derechos, igualdad de género, empoderamiento, techo de cristal, entre otras. Ésta lucha evidentemente no ha llegado a su fin todavía y un ejemplo de eso es la sucesión del liderazgo en las empresas familiares, como también la forma de ver una persona del sexo femenino en el área de negocios, y es algo que se ha notado a lo largo de la historia en la Provincia de San Juan, Argentina.

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). Estamos en una era donde la competencia es muy violenta, y una clave para hacerle frente es el liderazgo. 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).

Nos preguntamos por qué existen imposibilidades de diferente naturaleza a la hora de encontrarnos con el liderazgo femenino en puestos de alta gerencia, sin embargo existen y tienen diferentes naturalezas, en su mayoría cuestiones culturales. Un concepto muy popular es el “Techo de cristal”. Morrison, White y Van Velsor (1987) hacen referencia a una especie de traba que se les presenta a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, a la hora de ocupar cargos de alta gerencia. Esto no tiene que ver con sus aptitudes, sino que

se basa en cuestiones culturales que hacen a la discriminación sistemática por género. Para comenzar a conocer sobre el tema, se puede citar el estudio de la doctora Rachida Justo (2008) quien identifica factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres. El estudio indica la diversidad de factores que intervienen, como la familia o emociones que afectan el deseo de la mujer de llevar adelante su emprendimiento o rol de líder.

Actualmente como sociedad necesitamos promover el cambio de paradigma sobre las mujeres, es por ello que nos encontramos con estudios referidos al tema con más frecuencia e intensidad. Las cifras estiman que solo el 15% de los líderes de empresas nacionales Argentinas son mujeres (Grant Thornton, 2017). Debemos saber por qué ocurre esto. 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.

En la provincia de San Juan encontramos una particularidad en las Pymes familiares locales, y es el gran número de líderes masculinos, donde la causa puede ser el traspaso generacional del padre a su hijo varón de manera predeterminada. La prosperidad de estas empresas depende en gran manera de la elección del nuevo líder. 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 afirman sobre la importancia de la participación femenina en empresas, 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 6 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. Uno de los factores por los cuales las mujeres pierden oportunidades en relación con los hombres es la falta de dedicación exclusiva y entrega total a las organizaciones 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.

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, teniendo en cuenta cuestiones socio-culturales, 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.

Aquí surge 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 responderla se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria. Como un tipo de investigación documental, observacional con búsqueda de información cualitativa, usando fuentes primarias y secundarias para obtener información con técnicas como el estudio de casos y entrevistas de tipo abiertas para dar con los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Conocer el factor predominante y las causas promotoras de la decisión de líder en empresas familiares de la provincia de San Juan, entre la falta de interés de la mujer por ocupar el rol o la falta de selección por parte del líder sucesor.

Objetivos específicos

- Conocer los motivos que los antecesores de los líderes sanjuaninos actuales manifiestan haber tenido para elegir hombres en lugar de mujeres para llevar adelante el rol.
- Conocer los motivos que las mujeres de empresas familiares sanjuaninas de distintos rubros, que no han accedido a los cargos gerenciales, consideran han sido los críticos para que los hombres logren esa posición en su lugar.
- Conocer las causas principales por las cuales las mujeres no acceden a cargos directivos en sus empresas familiares en la provincia de San Juan.

Métodos

Diseño.

El alcance de la presente investigación será de tipo exploratoria y descriptiva, se centrará en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación central y sus objetivos. 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 enfoque será cualitativo (recolección de datos sin medición numérica). El diseño utilizado será no experimental transversal (transeccional).

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

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

Participantes.

En relación a la investigación primaria, se realizará considerando la naturaleza de la misma, el tipo de técnica a utilizar y la característica cualitativa de la misma. El tipo de muestreo es de carácter no probabilístico de tipo intencional y la muestra se concentra en empresas de tipo familiares de la provincia, que cumplan con las características antes mencionadas y la cantidad será de 7 (siete), denominadas unidades de análisis. Donde 6 de ellos serán hombres y 1 mujer; de los primeros mencionados 5 de ellos Gerentes o Dueños y el restante cumpliendo la función de Encargado de Sucursal, en el caso de la mujer por el momento a cargo del área de compras y producción. En 3 de las familias se le ofreció a la mujer tomar el mando pero fue rechazado.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y su derivada, se entrevistará a los directivos actuales de empresas que están o no prontas a la determinación de sus futuros líderes o las personas que se encuentran en el puesto que determina la sucesión, una posibilidad es optar por mujeres y un grupo de aquellos que, en el momento del traspaso generacional decidieron o decidirán por hijos varones. Por otro lado, se entrevistará 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.

Además, a todos los participantes y colaboradores que aceptaron ser parte de la muestra, se les solicitará informar previamente su consentimiento de manera escrita mediante un formulario de elaboración propia, que explica la finalidad de la investigación y la confidencialidad debida de algún dato particular. Tal formulario se encuentra en el apartado de Anexos.

Instrumentos de Recolección.

El instrumento de recolección a utilizar será la entrevista a través de cuestionarios indirectos realizados mediante entrevistas presenciales. Esto será ideal para obtener

descripciones e información sobre ideas, creencias y concepciones sobre la persona que actúa en la realidad analizada, la cual además de proveernos información para nutrir nuestro conocimiento, nos dejará enseñanzas sobre la historia de vida del tipo de empresa en cuestión. Las entrevistas serán del tipo semi-estructuradas ya que como dice José Yuni (2014) estas se caracterizan por ser:

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

Análisis de Datos.

Luego del análisis de datos, los cuales serán de tipo cualitativos, se podrá llegar a la conclusión y poder entender y reflejar distintas vivencias y cuestiones internas que se llevan a cabo en las empresas familiares al momento de la sucesión. El procedimiento para el análisis de datos será el siguiente: obtención de la información a través de la búsqueda documental y las entrevistas; capturar, transcribir y ordenar la información, a través de la recolección de material original, y las entrevistas a través del registro electrónico de las mismas; codificar la información, codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso (Rubin y Rubin, 1995) integrar la información mediante el análisis y categorización de la información recopilada en relación al alcance de los objetivos propuestos.

Resultados

Para esta investigación se realizaron entrevistas a líderes e integrantes de Empresas Familiares de la Provincia de San Juan, se tuvo en cuenta distintos Rubros para obtener diversas vivencias. Se llevó a cabo con un cuestionario realizado a integrantes de las empresas que pertenezcan a la familia, preferentemente en cargos de liderazgo. Se les informó a los mismos que debían firmar un Consentimiento Informado donde nos autorizaban a utilizar la información para codificarla y aplicarla a la investigación, donde siempre mantendríamos su anonimato.

A continuación presentamos las Empresas Entrevistadas:

1. Empresa Familiar dedicada al rubro Fabricación de Muebles con dos líneas de producción, una dedicada al consumidor final y otra a particulares del rubro. Cuenta con 7 miembros familiares y 15 empleados. Se entrevistó a una mujer encargada del área de Compras y Producción, quien forma parte de la segunda generación de la empresa.
2. Empresa Familiar dedicada a la Elaboración y Venta de masas finas, tartas, tortas y productos de panadería en general. Cuenta actualmente con 2 miembros familiares y 4 empleados. Se entrevistó a un hombre quien se encarga de la Gerencia y es dueño en su totalidad de la empresa, formando parte de la tercera generación de la misma. Hoy en día cuenta con pocos empleados debido a la situación de pandemia.
3. Empresa Familiar dedicada al rubro de Transporte de Pasajeros, ofreciendo servicios de taxi y remise como primera opción, y un servicio secundario enfocado al traslado de pacientes de ART. Cuenta con 4 miembros familiares y 20 empleados. Se entrevistó a un hombre quien se encarga de la Gerencia y es dueño de la mitad de la empresa, quien representa la primera generación.
4. Empresa Familiar dedicada a la Distribución y Venta de bebidas en general y una actividad secundaria dedicada a la cosecha de pasto y alfalfa. Cuenta con 3

miembros familiares y 3 empleados por el momento, el entrevistado fue un hombre quien es el Gerente y dueño de la totalidad de la empresa, quien forma parte de la tercera generación.

5. Empresa Familiar abocada al rubro de Ferreterías y Materiales de construcción como actividad principal, sumando como actividad secundaria la cosecha de aceitunas. Cuenta con dos filiales administradas por 3 miembros familiares y 6 empleados, donde el entrevistado fue un hombre de la familia encargado de una de las sucursales, quien forma parte de la cuarta generación.
6. Empresa Familiar dedicada al rubro de Compra y Venta de materiales en desuso reciclables como primera actividad, sumando una segunda donde prestan servicios al Gobierno de San Juan. Cuentan con 3 miembros familiares y 27 empleados, el entrevistado fue un hombre encargado de la Gerencia, quien posee un 33% de propiedad de la empresa y forma parte de la segunda generación.
7. Empresa Familiar abocada a la Elaboración y Venta de especias y condimentos. Cuenta con 3 miembros familiares y 12 empleados, el entrevistado fue un hombre encargado de la Gerencia General, quien forma parte de la segunda generación.

Tabla 1. Liderazgo según el género.

LIDERAZGO	EMPRESAS	MUESTRA
MASCULINO	1,2,3,4,5,6 y 7	n=7
FEMENINO		n=0

En busca de dar respuesta a la pregunta de investigación, se realizaron preguntas específicas que nos llevaran a obtener respuestas a la inquietud planteada.

Observamos que ninguna de las empresas hoy en día se encuentra liderada por mujeres, si bien forman parte de la misma, la decisión final y las riendas las lleva alguno de

los hombres de la familia. En la empresa 2, 5 y 6 el entrevistado manifestó que no hubo interés por parte de las mujeres de la familia en tomar el cargo del liderazgo o formar parte de la empresa, buscando su ejercer su profesión de manera individual o trabajar en alguna empresa externa. Con respecto a la entrevistada 1, nos manifiesta que si bien el cargo de líder lo ocupa un hombre, es la mujer quien elige no tomar esa responsabilidad, argumentando que opta por tomar una postura secundaria.

Todos los entrevistados coincidieron en que históricamente en la provincia de San Juan, el mando se delegó siempre a un hombre por una cuestión cultural, de preferencia de género. Coincidieron también que fue la educación que se inculcaba y que hoy en día ya no es de esa manera, sino que se le enseña a la mujer que es tan capaz como el hombre para tener las mismas responsabilidades.

Los entrevistados 4, 5 y 6 manifestaron no encontrar diferencias entre el liderazgo según el género, sino que depende de la personalidad de cada uno, ellos ven diferencias entre personalidades y no entre un hombre y una mujer.

En todas las empresas salvo en la 2, donde todavía no fue delegado el mando, el criterio que predominó para elegir al sucesor fue quien tenía más experiencia, sin importar el género, pero particularmente se dio que fuese hombre debido a la falta de interés de la mujer por tomar ese cargo.

Todos los entrevistados salvo el N°4 y 6, manifestaron que la mujer se ve totalmente condicionada en tomar puestos de liderazgo, debido a que debe desempeñar las tareas de la casa, se ejemplifica con vivencias en el cuestionario particular a cada uno en la pregunta N°9. [\(P1\)](#)

En las empresas 1,2 3 y 4 en algún momento hubo una líder femenina, cuyo desempeño fue excelente. En 2 y 4 fue por más de 10 años, donde básicamente sentaron las bases de la empresa y la mejor época de las mismas. En 1 y 3 fue circunstancial pero su desempeño fue de alto nivel también.

A la hora de negociar con clientes o proveedores, nos hemos encontrado con distintas respuestas, donde la palabra más utilizada por los entrevistados fue “respeto”, ya que si un hombre/mujer a la hora de una negociación se hace respetar, no es necesario tener en cuenta el género.

Todos coincidieron en que a la hora de liderar, la mujer es más ordenada y toma las decisiones con más paciencia, analizando minuciosamente cual es la mejor alternativa. En cambio el hombre es más impulsivo y la toma más a la ligera.

Sólo 2 de los entrevistados, 3 y 5, considerarían positivo externalizar el liderazgo, optando por un hombre en el cargo. Los demás entrevistados no lo consideran positivo, si bien alguno de ellos lo ha considerado, manifiestan que nadie va llevar adelante la empresa familiar, como lo haría los mismos integrantes. (ver Anexo Cuestionario – Entrevista Participantes 3 y 5, pregunta N°14).

Con respecto a las opiniones en base a las cualidades que debe tener un líder para ser exitoso, los entrevistados tuvieron distintas opiniones en base a como liderar y cómo debe ser un líder.

Sólo el entrevistado número 3 comentó que aplica un liderazgo autocrático, siendo “duro” en el manejo de sus empleados y ejemplificador a la hora de sancionarlos.

Los entrevistados 1, 4,6 y 7 coincidieron en un estilo de liderazgo transformacional, sentando las bases de su dirigencia en trabajar en equipo y a la par de sus empleados, predicar con el ejemplo, demostrar empatía con ellos y también con los clientes (no tenemos siempre nuestro mejor día, por lo tanto debemos estar atentos a los malos días de los demás y ser inteligente a la hora de comunicarnos, declaraba el entrevistado 4).

En las empresas 1,6 y 7 nos encontramos con una fuerte competencia en el rubro, donde los entrevistados manifestaron que para ser un líder exitoso, éste debe estar activo y ser visionario, debe contar con agilidad mental y física para estar atento a los cambios del mercado, al movimiento de la competencia y al desempeño del personal. (ver Anexo Cuestionario – Entrevista Participantes 1, 6 y 7).

Sólo los entrevistados 1 y 7, manifestaron ejercer a menudo un liderazgo democrático, escuchando la opinión de sus empleados, sugerencias y demás.

Gráfico 1. Ofrecimiento de la sucesión del Liderazgo.

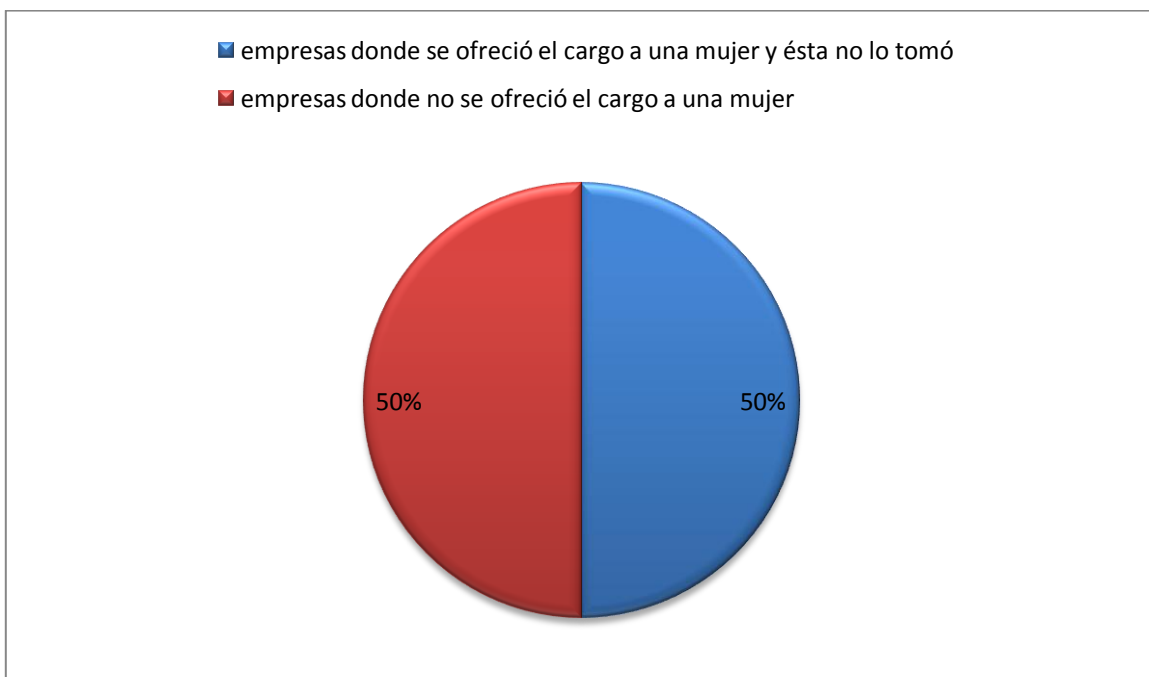


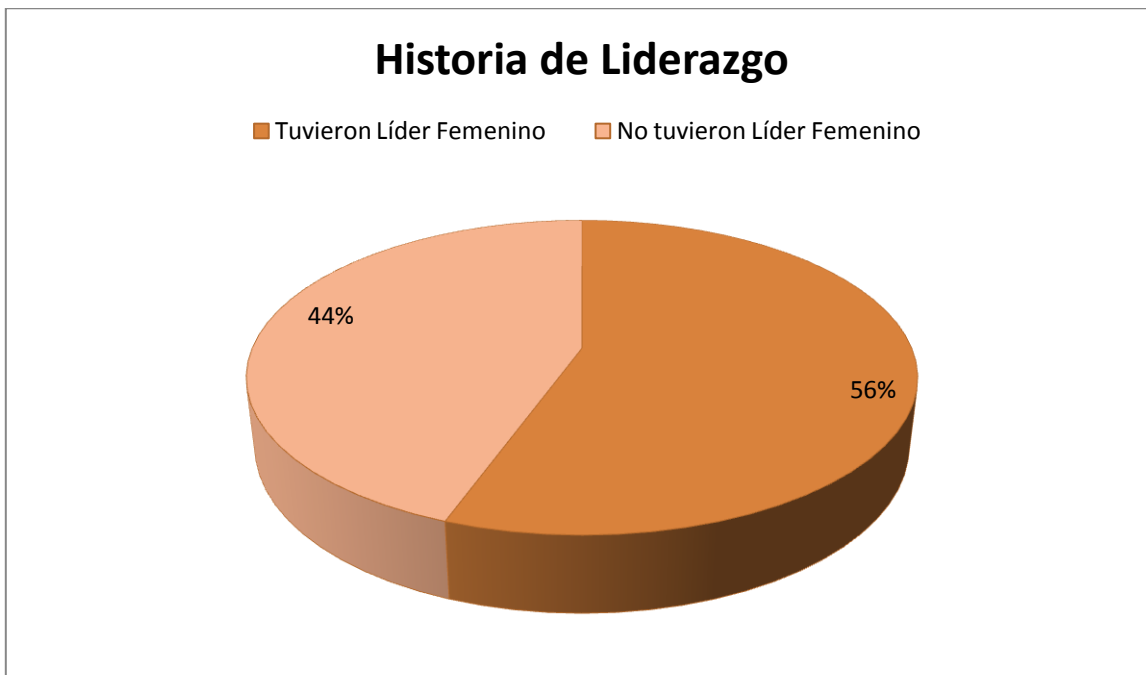
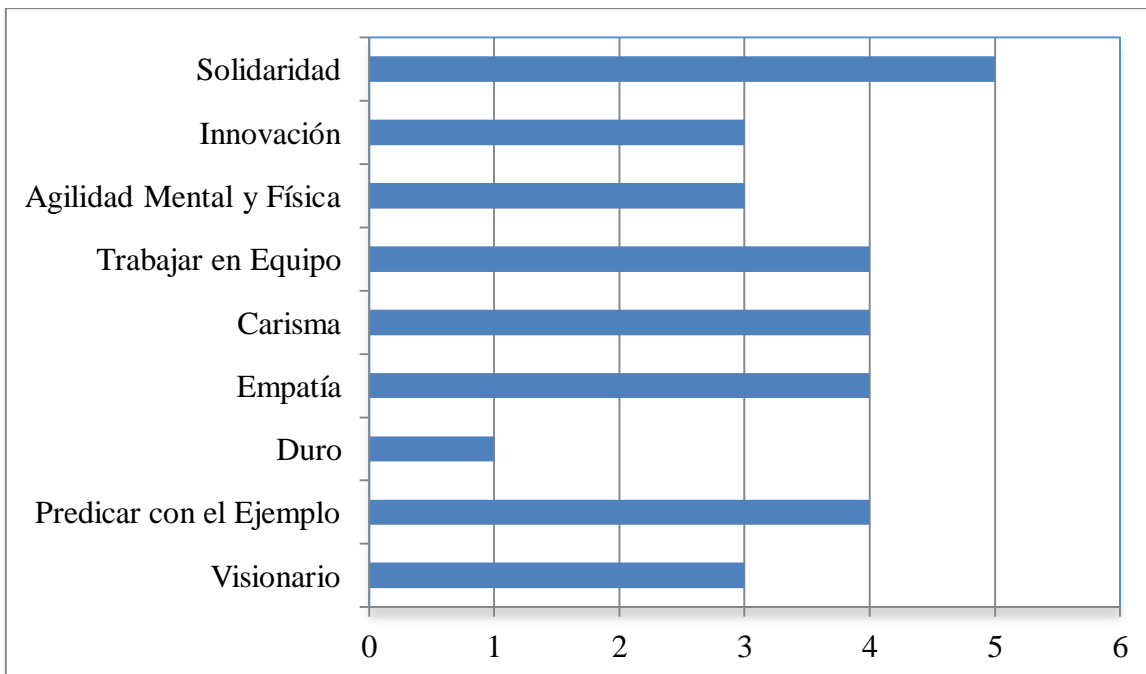
Gráfico 2. Liderazgo en la Empresa a lo largo de los años.**Gráfico 3. Cualidades de un Líder Exitoso según los Entrevistados.**

Tabla 2 Cantidad de Familiares que integran la Empresa.

N° de Miembros Familiares	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada %
0	0	0	0	0
1	0	0	0	0
2	1	1	14,28	14,28
3	4	5	57,14	71,42
4	1	6	14,29	85,71
5	0	6	0	85,71
6	0	6	0	85,71
7	1	7	14,29	100

Discusión

Para culminar con este trabajo de investigación, recordamos cual es el objetivo principal, donde buscamos conocer y determinar la razón por la cual las mujeres no toman la sucesión en el liderazgo en las empresas familiares, si se debe a una falta de interés de ellas por ocupar el cargo o tal vez no se les ofrece esta posibilidad.

Existen estudios previos que abordan la temática del liderazgo de acuerdo al género, pero no existe ninguna investigación que desarrolle dicho argumento en este tipo de empresas, ubicadas en el espacio territorial y bajo el contexto social de la provincia de San Juan.

Con la metodología utilizada y el instrumento de recolección con el cual obtuvimos la opinión de los participantes, nos encontramos con resultados que nos permitieron entender la realidad de las empresas familiares, el rol de las mujeres que integran la familia y la empresa, la cultura que destaca en la crianza de los miembros y su punto de vista con respecto al contexto social que vivimos.

Tenemos distintas vivencias y situaciones particulares planteadas por los entrevistados, donde sí hemos encontrado una particularidad, que desarrollaremos con el avance del apartado,.

Nos encontramos ante representantes de distintas generaciones de la empresa familiar, cuya diferencia de edad nos relata el cambio de pensamiento que hay con las generaciones antecesoras, con los cambios culturales vividos en la provincia a lo largo de la existencia de las empresas y como esto último fue afectando al seno de la empresa a la hora del funcionamiento y la toma de decisiones.

Tenemos distintos motivos evidenciados por los entrevistados, que fundamentan la elección del líder sucesor masculino por sobre el femenino. Motivos que llevaron a las

mujeres de la familia a no interesarse por tomar el cargo y “dedicarse” a la familia por sobre la empresa y su desarrollo como profesionales.

Los resultados demuestran que no existe un factor determinante que limita el traspaso del liderazgo hacia las mujeres. No se observa algún tipo de discriminación o inconveniente por ocupar dicho espacio entre sus pares hombres. Ser mujer no es una limitación, más bien se debe a una cuestión de personalidad, pero sí existe un factor condicionante que resalta en nuestra sociedad e involucra a las empresas familiares, como lo es el género.

De las empresas analizadas, observamos que la mayoría están dirigidas por uno de los hermanos, pero que la decisión final la tienen todos en conjunto, como es el caso de la empresa N° 7, donde el líder es el hermano mayor pero sus dos hermanos forman parte de la dirigencia y toma de decisiones. Así también como la empresa 1 y 8.

Aquí encontramos un análisis de Aimetta JC, (2019), donde expresa que la sociedad familiar funciona mejor cuando la actitud que prevalece es “la unión hace la fuerza”, permanecen juntos porque están de acuerdo en que la suma de todos es más que la suma de uno. Además, por otro lado, la toma de decisiones es más difícil ya que depende de varias opiniones y personas, y eso hace que sea un proceso más lento, este tipo de sociedades de hermanos necesita definir los mecanismos de salida e incorporar sistemas de resolución de conflictos.

Nos encontramos en su mayoría con que el liderazgo lo toma “quien tiene más experiencia”, o sea no se lleva a cabo un proceso de elección del sucesor por parte del líder predecesor, sino que quien agarra las riendas de la empresa es quien más conoce sobre la misma y sobre la actividad.

También nos encontramos con una falta de interés por parte de las mujeres de la familia, como el caso de la entrevistada 1, quienes en su mayoría prefieren ser madres a tiempo completo y luego de avanzar con esta etapa de sus vidas, empezar a desarrollarse como participantes de la empresa. Donde ya a esta altura, no es posible ocupar el cargo de

liderazgo debido a que alguno de sus hermanos hombres se estuvo encargando de la empresa y están más calificados debido a la experiencia adquirida. (ver Anexo Cuestionario – Entrevista 1, Preguntas N° 6 y 9).

También nos encontramos con casos como ocurren en las empresas 2 y 6, donde las hermanas de los entrevistados optaron por elegir un camino distinto al que eligió su seno familiar, buscando nuevos y distintos horizontes, rechazando el cargo de liderazgo de la empresa familiar y tomando un camino donde desarrollarse como profesional en un ámbito diferente. (ver Anexo Cuestionario – Entrevista 2 y 6, Pregunta N° 12).

Es interesante lo que plantea la entrevistada 1, quien nos comenta que tuvo la decisión de no formar parte de la empresa hasta no haber sido madre, y posteriormente estudiar y especializarse para formar parte de la empresa, ya con conocimientos y dedicada al 100% para que sus opiniones tuviesen otro valor. (ver Anexo Cuestionario – Entrevista 1, Pregunta N° 9).

Meza Fernandez, G. A., y Villaizan Martínez, A. D. (2018) manifiestan que cuando entrevistaron a las mujeres de la empresa familiar observaron en todos los casos que ellas siempre involucraban a sus hijos e hijas desde pequeños al negocio de la familia. Ellas dividían sus labores de madre y trabajadora de la empresa familiar. Estas mujeres hoy dirigen las ventas, cobranzas, atención a los clientes, logística, etc. Tal cual lo que nos expresó el entrevistado N°4 (ver Anexo Cuestionario – Entrevista 4, Pregunta N°4), quien responde a la pregunta tomando el ejemplo de su abuela, quien era madre, líder, jefa, cajera, empleada y esposa a la vez.

Alguno de los entrevistados nos comentan que a la hora de tomar las decisiones importantes, consultan a las mujeres de la familia (madre, hermanas y a sus esposas), ya que fundamentan que ellas son meticulosas y analizan de una manera más profunda las alternativas disponibles, son más sentimentales y al realizar todo este proceso, colaboran en gran medida en evaluar aspectos que el hombre generalmente no tiene en cuenta. Esto es opuesto a los estudios de Hernández Flores y Paredes Cuahquentzi en México (2018) que revelan que aún hoy se continúa con la desigualdad en la empresa familiar, respecto a la

participación de la mujer en la toma de decisiones. Aclaran que si bien la inclusión de la mujer en este tipo de empresas es más evidente, aún existe desigualdad de oportunidades para que participen en la toma de decisiones de la empresa familiar en los puestos de dirección general, los órganos de gobierno y en áreas directivas de las empresas.

Aguirre R, y Batthyáni K, (2011) expresan que es menester la participación directa o indirecta de la mujer en el liderazgo de la empresa. Ellos encontraron diferencias de género con respecto a la forma de resolver problemas complejos: mientras que los varones utilizan más el razonamiento (espacial y abstracto), las mujeres recurren más al uso de estrategias verbales. En estos estudios se define y enmarca que características generalmente asociadas a las mujeres, como el carisma y las habilidades sociales, son las que marcan la diferencia y conforman un nuevo modelo que los mismos autores denominan liderazgo interactivo.

Lo escuchado por parte de los entrevistados condice con estas declaraciones, nos manifiestan la necesidad de ese aporte que hace el sexo femenino a la hora de estas situaciones de toma de decisión, como así también a la hora de efectuar alguna mejora administrativa o en el proceso de producción, la mujer aporta otro punto de vista, como un “sexto sentido”, tal cual lo indica el entrevistado 3.

Sin ir más lejos, a la hora de consultar a los entrevistados sobre si alguna vez la empresa estuvo liderada por una mujer o cómo piensan que sería el desempeño de ella en la empresa, nos comentan que sería excelente sin lugar a dudas; o como lo menciona el participante 4 indicando que fue lo mejor que le pasó a la empresa

Se evidenció, más allá de la cuestión cultural en base al género, la fuerte tendencia de las empresas a designar un líder masculino subestimando la capacidad física de las mujeres, condicionando a las mismas a no ocupar cargos de gerencia por no creerlas capaces de desarrollar ciertas tareas de fuerza. Beltrán Gómez y colaboradores en México (2019) concluyen en que las empresas deben generar un acceso más equitativo a las mujeres a posiciones gerenciales y de mando.

Algunos de los entrevistados dejaron en claro algo de lo que creo, nadie había mencionado, es el hecho de que no se trata de que un líder deba ser hombre o mujer, sino quien tenga la capacidad y personalidad para afrontar esa responsabilidad. Ellos no diferenciaron entre un liderazgo en base al género, sino más bien diferenciaron un liderazgo en base a la personalidad de cada uno. Por ejemplo a la hora de la negociación con clientes o proveedores, si uno se hace respetar y demuestra la capacidad necesaria para afrontar ese momento, el género queda de lado. (ver Anexo Cuestionario – Entrevistas 1, 4, 5 y 6, Pregunta N° 7).

En su mayoría, los entrevistados coincidieron que la razón de que no haya más líderes de género femenino en las empresas familiares, se debe a una cuestión cultural. Y en esto coincido con ellos, ya que hemos sido criados de una forma donde nuestra concepción de familia se basa en que la mujer debe quedarse en casa criando a los hijos, atendiendo las tareas del hogar mientras que el hombre sale a la calle a trabajar para ser el soporte económico. Pero esto ya está cambiando, estamos criando a nuestros hijos de otra manera, enseñándoles que una mujer es igual de capaz que un hombre. Y en esta revolución, hemos encontrado aptitudes en el género femenino, que no encontramos en el masculino a la hora de liderar y dirigir una empresa.

Nos encontramos ante un cambio en el pensamiento inculcado y se presenta una disyuntiva, como lo indican Moncayo B, Zuluaga D (2016) en su investigación, quienes hacen ver que en este último tiempo se ha mantenido una relación tensa entre la mujer y el trabajo, donde la primera mantiene en su rol social la expectativa tradicional de la reproducción y el cuidado del hogar, pero ahora también es apta para incorporarse en la esfera pública. Lo paradójico es el hecho de que la dinámica del mercado económico le incentiva a involucrarse en un mercado laboral donde carece de una esfera social sólida, y, simultáneamente, le alienta a mantener la costumbre en la reproducción y cuidado del hogar.

Una forma de allanar el camino para las mujeres en las empresas familiares es a través de la planificación, tanto en la sucesión de la empresa como con la incorporación de

políticas claras de equidad de género, como lo menciona el investigador Pablo Loyola, de IADEF, en 2016. Menciona también que la planificación se puede lograr generando acuerdos previos y espacios de comunicación entre los integrantes de la empresa familiar, que fomenten la armonía entre los intereses de los participantes y preserven su continuidad.

Zapata Patiño M. (2017) realizó un estudio sobre la permanencia en el mercado de las empresas y la asociación de ello al liderazgo. En la conclusión del estudio expresan que las mujeres tienen un trato más maternal, animan a crear vínculos, relaciones interpersonales, motivan el trabajo en equipo, se adaptan más a las exigencias de las organizaciones actuales, tienden a tener una buena comunicación y empatía con los colaboradores. La mujer utiliza más la inteligencia emocional, su sentido social al momento de tomar decisiones, es más democrática, abierta al diálogo, a recibir opiniones, en cambio los hombres son más tradicionales, tienden a dar más órdenes y apuntar a las jerarquías.

Contamos también con el ejemplo que planteado por la entrevistada N°1, quien comparte su pensamiento en formar parte de la empresa una vez adquirido conocimientos de acuerdo a la tarea a desempeñar, capacitarse y así poder tener participación y validez a la hora de opinar en la toma de decisiones. Esto se encuentra reflejado también en el estudio de Ruiz, Camelo y Coduras (2012), el cual nos permite observar que el proceso de empoderamiento se da en etapas en las que la empresa de está consolidando y no se vincula a momentos iniciales del proceso de emprendimiento. También pone de manifiesto que las mujeres van interiorizando la capacidad de autoconfianza una vez que se han involucrado en el proceso de crecimiento de la empresa.

A la hora de las características sobre el liderazgo ejercido por los entrevistados, nos encontramos con una dirección actualizada, me refiero a que ya no se propone la mano dura, salvo el estilo que aplica el entrevistado 3, quien ejerce un liderazgo autocrático, aplicando una dirección rígida. En cambio, los demás entrevistados coinciden en trabajar a la par de sus empleados, ser líderes y no jefes, preocuparse por ellos y por los clientes o proveedores. También mencionan que deben estar atentos a los cambios del mercado y a la competencia, donde aquí encuentran una diferencia de género manifestando que la mujer

tiene una visión más hacia dentro de la empresa, preocupándose más por los empleados y dejando de lado la innovación captando los movimientos de lo ya mencionado con respecto al mercado y la competencia.

Rodríguez-Díaz, Jiménez.Cortés y Rebollo-Catalán (2016) presentan en su trabajo elementos de reflexión sobre las estrategias directivas observadas por ellos en empresas familiares, estrategias desplegadas por mujeres empresarias en la ejecución de su liderazgo en las que las habilidades positivas de la gestión del hogar se desplazan a la dirección de la empresa favoreciendo sinergias entre familia y trabajo. Este clima propicia un despliegue de capacidades y disposiciones procedentes del ámbito doméstico: colaborar, compartir, empatizar, etc., que nutren la gestión directiva como empresarias, en este sentido los estereotipos de género actúan en el desempeño de su actividad empresaria tendiendo al éxito de la misma.

Como limitación encontramos que es una investigación exploratoria, al no ser representativa claramente representa una debilidad ya que no permite abarcar todas las realidades que existen. Además la muestra es pequeña con respecto a la cantidad de empresas familiares que existen. Otra limitación es el hecho de que la mayoría, casi todos los entrevistados fueron de género masculino, hubiese sido interesante escuchar más opiniones femeninas, ya que las dos mujeres que aportaron su opinión, enriquecieron de manera relevante el manuscrito.

Como fortalezas encontramos la cantidad de rubros analizados, no enfocándonos en uno sólo, sino diversificando los mismos para no encasillarnos en un modelo de negocio. Siendo varios de ellos, rubros considerados “machistas” por los mismos entrevistados, como el de las empresas 1, 3, 5 y 6. También considero que el haber entrevistado a empresas donde conocemos personalmente a sus integrantes, nos dejó indagar de otra manera, siendo más profundos a la hora de realizar cuestionamientos que fueron surgiendo con la grilla de preguntas, ya que pudimos preguntar por qué tal o cual persona no tomó tal decisión sin miedo a que resultada inapropiado, buscando profundizar en la temática abordada. Además de la tradición hereditaria de la Provincia y Rubros analizados, donde a

la hora de buscar respuestas a nuestros interrogantes, nos encontramos con una tendencia “machista” a la hora de la sucesión en liderazgo por parte del líder predecesor, lo que nos llevó a encontrar respuestas inmediatas a los objetivos planteados.

Como conclusión nos encontramos con que históricamente hubo una cuestión cultural en base al género a la hora de la sucesión en el liderazgo en las empresas familiares, pero también, al escuchar la opinión de nuestros entrevistados, confirmamos que la mujer tampoco tuvo suficiente interés en formar parte de estos puestos, por buscar un horizonte fuera del negocio familiar o por el simple hecho de querer quedarse en casa realizando las tareas del hogar.

Considero que el resultado obtenido es tal cual lo relevado. Como sanjuanino he sido criado de esa manera, y mi modelo familiar ha coincidido con lo relevado, las mujeres de mi familia no quisieron formar parte de la empresa que hubo en su momento, mi abuela para abocarse a criar a sus hijos y mi madre para ejercer su profesión y buscar horizontes fuera del negocio familiar. En concordancia a lo relevado, mi hermana buscó también seguir su camino fuera de la familia, estudiando y allanando su camino para luego ser líder en lo suyo.

Como recomendación y mención de futura línea de investigación, sugerimos que a la hora de volver a investigar este tema, se amplíe la muestra y se indague a más mujeres, sin importar si forman o no parte de la empresa. Creemos que esto enriquecería la investigación y mejoraría los conocimientos que tenemos hasta el día de hoy. Además de no tener en cuenta si forman parte de la empresa o no, indagar en las mujeres de “edad” de la familia y en las “jóvenes”. Sería muy importante escuchar todas las opiniones y hacer un análisis histórico con respecto al pensamiento de ellas y por qué modificaron su forma de ver las cosas.

También como futura línea de investigación, tener en cuenta investigar la personalidad de los líderes actuales, si siempre fueron líderes o se fueron formando a la fuerza por que fueron obligados por las generaciones predecesoras en continuar con la tradición y negocio familiar. Sería importante analizar si a raíz de que la mujer no toma el

cargo, el hombre es obligado a ser líder y cómo esto influye en el desarrollo de la empresa, si tiene un impacto positivo o negativo. Además de investigar sobre la personalidad de los líderes anteriores, para tener un conocimiento y poder evaluar el cambio en la forma de liderar con respecto al tiempo, al cambio de los modelos de negocios y evaluar si a través de esta transformación, la mujer tuvo algún tipo de protagonismo o influencia.

Referencias

Aguirre, R. (2011). Trabajo y género: caminos por recorrer. En R. Aguirre & K. Batthyány (Eds.). Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur (pp. 165-180). Montevideo, Uruguay: Oficina Internacional del Trabajo.)

Aimetta JC, (2019) Equipos de hermanos: tres opciones. Iadef Recuperado de Iadef.org/2019/03/09/equipos-de-hermanos-tres-opciones/

Beltrán Gómez L, Haro Beas J, Bernal Rodriguez F, Cueva Bravo O, (2019). Impacto en el liderazgo de la mujer en la empresa familiar. Revista Educateconciencia. Volúmen 22. No, 23 ISSN: 2007 – 6347 Período: Abril – Junio de 2019 Tepic, Nayarit. México Pp. 25 – 39

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.

Grant Thornton (2017). Women in business, Visiones diversas, soluciones conjuntas. Recuperado de <http://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-in-business-2017.pdf>.

Hernández Flores E, Paredes Cuahquentzi M, (2018) Análisis de la participación de la mujer como integrante de la empresa familiar en la toma de decisiones en la región sur de Tlaxcala séptima Época. Año XXII Volumen 42 Enero – Junio 2018. 829

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.

Loyola P. (2016) Varones y mujeres tienen el enorme desafío de participar activamente en este proceso de cambio. IADEF

Meza Fernández, G. A, Villaizan Martínez, A. D. (2018). El liderazgo emocional femenino y su influencia en la sostenibilidad de las empresas familiares MyPE con una antigüedad mayor a diez años del sector comercio de Lima – Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima, Perú. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10757/625383>.

Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of American corporations?* - Nueva York: Addison-Wesley.

Moyano B, Zuluaga D, (2016) Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento y gestión*, N° 39. ISSN 1657- 6276.

Rodríguez-Díaz R, Jiménez-Cortés R, Rebollo A, (2016) Gestión y Liderazgo empresarial con perspectiva de género, voces y experiencias. Universidad de Sevilla-España 2016. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*. N° 11, 2016 – e-ISSN: 2444-0221 – pp. 329-350.

Rosener, J. B. (1990). *Ways women lead*. Harvard Business Review, 68 (1), 119-125. Recuperado de <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>.

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

Ruiz y Navarro J, Camelo C, y Coduras A. (2013) Mujer y desafío emprendedor en España, características y determinantes. 2013. *Rev, De la Universidad de Cádiz*.

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

Yuni, J. y Urbano, C. (2014). Técnicas para investigar 2. Córdoba: Brujas. Ceja, L (1 de Septiembre 2008). “El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible”. IESE Bussines School, Universidad de Navarra, España.

Zapata Patiño, Melisa. (2017). Estilos de liderazgo y género en empresas familiares en el sector confección. Editorial: Universidad Católica de Pereira. Monografía; DDMAE56

Anexo

Consentimiento Informado.

Nombre del/la Participante:

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma del Entrevistado

Firma del Entrevistador

Consentimiento Participante 1.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.

Nombre del/la Participante: Hebe Zanni

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

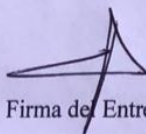
La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado.

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

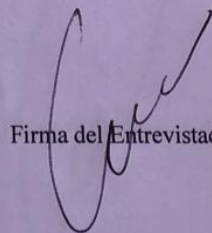
La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto,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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.



Firma del Entrevistado



Firma del Entrevistador

Consentimiento Participante 2.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.

Nombre del/la Participante: Pablo Marzelli

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

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

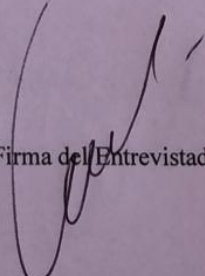
Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.


Firma del Entrevistado


Firma del Entrevistador

Consentimiento Participante 3

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.

Nombre del/la Participante: *ONTIVEROS MARIO ALBERTO*

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

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

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

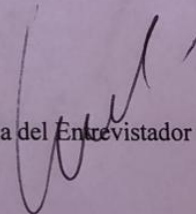
La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto,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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.



Firma del Entrevistado



Firma del Entrevistador

Consentimiento Participante 4.

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.

Nombre del/la Participante: Jorge A. Ibanez.

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

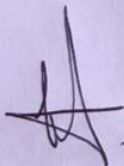
La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado.

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

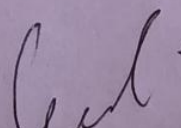
La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto,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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.



Firma del Entrevistado



Firma del Entrevistador

*Consentimiento Participante 5.***Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.**Nombre del/la Participante: *Marta J. Jérez*

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

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

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

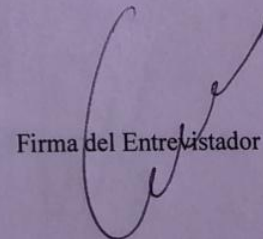
La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto,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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.



Firma del Entrevistado



Firma del Entrevistador

*Consentimiento Participante 6.***Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.**

Nombre del/la Participante: *Fernandez Alao.-*

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

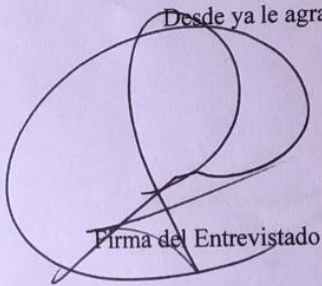
La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado.

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

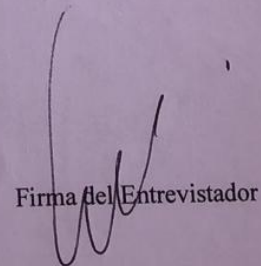
La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto,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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.



Firma del Entrevistado



Firma del Entrevistador

*Consentimiento Participante 7.***Consentimiento Informado para Participantes de Investigación.**

Nombre del/la Participante: *Carla Medina*

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

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Carla Medina
Firma del Entrevistado

[Firma]
Firma del Entrevistador

Cuestionario – Entrevista.

El objetivo de ésta entrevista es determinar que ocurre en una empresa familiar a la hora de elegir el líder sucesor, si existe una preferencia de género o simplemente es la mujer quien no se siente atraída por el liderazgo y opta por no tomar ese puesto. Forma parte de una investigación para poder desarrollar mi “TFG” de la carrera de Licenciatura en Administración.

1. Le pido que me presente la empresa, cantidad de empleados, cantidad de miembros familiares y cantidad de generaciones.
2. ¿Cuál es su puesto en la Empresa y cuánto tiempo lleva en el mismo?
3. ¿Cuál es el criterio que prevalece a la hora de elegir el líder sucesor?
4. ¿Alguna vez tuvo la empresa un líder de sexo femenino? ¿Cómo fue su desempeño?
5. ¿Cuál piensa que es la razón por la cual la mujer rechaza el cargo de líder? En nuestro país el 53% de las empresas no cuentan con mujeres en los cargos de mando.
6. ¿Por qué cree usted que en la provincia de San Juan, la mayoría de las empresas tienen un líder de género masculino, tendrá que ver con alguna cuestión cultural?
7. ¿Piensa que la mujer posee capacidad para liderar? ¿Qué puede aportar que habitualmente no aporta un hombre?
8. ¿Actualmente alguna de las mujeres de la familia se encuentra dentro del personal de trabajo de la empresa?
9. ¿Considera que el hecho de tener que formar una familia, dedicarse a hijos y tareas del hogar, condicionaron a las mujeres de la empresa?
10. ¿Cree que a futuro, tendremos más mujeres liderando empresas familiares? ¿Por qué?
11. ¿A la hora de una negociación con proveedores o clientes, piensa que el género influye a la hora de obtener resultados? ¿Por qué?
12. ¿Piensa que la mujer prefiere otra empresa antes que la de su propia familia? ¿Por qué?

13. ¿Qué cualidades considera que debe tener un líder para ser exitoso en esta empresa/rubro?
14. ¿Considera positivo externalizar el liderazgo? ¿Por qué? ¿Optaría por hombre o mujer?
15. ¿Cuáles son las diferencias que encuentra entre un liderazgo femenino y uno masculino?

Cuestionario – Entrevista Participante 1.

1. Le pido que me presente la empresa, cantidad de empleados, cantidad de miembros familiares y cantidad de generaciones.

La empresa es una fábrica de muebles en MDF con dos líneas de producto o servicio, una para consumidor final y otra para particulares del rubro. Cantidad de empleados 22 con 7 miembros familiares y actualmente está entrando la tercera generación a trabajar en la empresa.

2. ¿Cuál es su puesto en la Empresa y cuánto tiempo lleva en el mismo?

Mi puesto en la empresa es responsable de compras en el cual llevo dos años, y este año empecé a encargarme de la dirección de la producción donde llevo nueve meses desempeñando también esta tarea.

3. ¿Cuál es el criterio que prevalece a la hora de elegir el líder sucesor?

El criterio que prevalece es “aquel que lleva más años en la empresa”, sin importar el género, sino quien más conoce a la empresa.

4. ¿Alguna vez tuvo la empresa un líder de sexo femenino? ¿Cómo fue su desempeño?

Sí! Mi madre, su desempeño fue excelente, actualmente ella no se encuentra operativa pero tiene una gran influencia en las decisiones.

5. ¿Cuál piensa que es la razón por la cual la mujer rechaza el cargo de líder? En nuestro país el 53% de las empresas no cuentan con mujeres en los cargos de mando.

Por las responsabilidades que tiene, sumar una más implicaría mayor tiempo y dedicación.

6. ¿Por qué cree usted que en la provincia de San Juan, la mayoría de las empresas tienen un líder de género masculino, tendrá que ver con alguna cuestión cultural?

Creo que en la provincia de San Juan la mayoría de los líderes son de género masculino porque lo han decidido las mujeres, si bien en la provincia siempre se inculcó que la mujer debe “cebarle mates a su marido” el problema es la educación que recibimos en casa. Pero por decisión de la mujer, es quien elije tomar más responsabilidad con las “tareas de la casa”. Sí tiene que ver con una cuestión cultural por lo mencionado anteriormente con respecto a la crianza y ejemplo que hemos recibido desde chicos.

7. ¿Piensa que la mujer posee capacidad para liderar? ¿Qué puede aportar que habitualmente no aporta un hombre?

Sí! Pienso que la mujer puede liderar, pienso que no es una cuestión de género sino de personalidad. He visto hombres y mujeres que no saben liderar, como así también hombres y mujeres que saben liderar de maravilla. La mujer aporta un poco de emoción a las decisiones, no las toma desde el razonamiento sino tomando también una perspectiva emocional.

8. ¿Actualmente alguna de las mujeres de la familia se encuentra dentro del personal de trabajo de la empresa?

Sí! Dos mujeres y una más que ayuda de vez en cuando en la parte contable, cuya prioridad es criar a sus hijos y las tareas de la casa.

9. ¿Considera que el hecho de tener que formar una familia, dedicarse a hijos y tareas del hogar, condicionaron a las mujeres de la empresa?

Un rotundo sí más grande que una casa, totalmente cierto. Si bien en mi casa las tareas del hogar se distribuyen equitativamente con mi marido e hijos, la mujer tiene que comenzar liderando en su casa para salir a liderar en el mundo laboral. Creo que hay que disfrutar a

los niños en sus primeros años, y cuando el niño comienza a crecer hay que ir tomando responsabilidades laborales y dejar de ser la mujer de la casa condicionada por las tareas.

**10. ¿Cree que a futuro, tendremos más mujeres liderando empresas familiares?
¿Por qué?**

Creo que depende de ellas, porque si queremos ver más mujeres liderando empresas, debemos educar a nuestros hijos con mentalidad emprendedora. Creo que estoy dándole un ejemplo de que se puede disfrutar de la familiar y del trabajo.

11. ¿A la hora de una negociación con proveedores o clientes, piensa que el género influye a la hora de obtener resultados? ¿Por qué?

Sí! Depende de la otra persona. En mi caso como mujer he tenido que ganarme la confianza de los proveedores. Al principio les chocaba por el sólo hecho de tratar con una mujer en un rubro “mas masculino”, parece que no estaban acostumbrados. Con respecto a los clientes, tuvieron un prejuicio hacia mi persona pero cambiaron su pensamiento con el pasar de las reuniones. Aquí como madres tenemos otra tarea, enseñarles a nuestros hijos que en el ámbito laboral no hay diferencias de género, tenemos diferencias físicas tal vez pero la misma capacidad para pensar.

**12. ¿Piensa que la mujer prefiere otra empresa antes que la de su propia familia?
¿Por qué?**

Sí! Creo que por ahí no me iba a sentir valorada en la empresa familiar, por eso decidí estudiar para que me respetaran como profesional y no me tomaran como familiar a la hora de trabajar.

13. ¿Qué cualidades considera que debe tener un líder para ser exitoso en esta empresa/rubro?

Visión, ser atrevido y creativo, ser innovador, capacidad para escuchar a los demás y trabajar en equipo.

14. ¿Considera positivo externalizar el liderazgo? ¿Por qué? ¿Optaría por hombre o mujer?

Creo que no es ni positivo ni negativo, depende de las ganas de la familia de tomar ese puesto o no. Aunque si nos encontramos con un alto nivel de conflicto sí es positivo llamar a alguien externo.

15. ¿Cuáles son las diferencias que encuentra entre un liderazgo femenino y uno masculino?

El hombre es mucho más práctico, simplifica muchísimo las cosas a la hora de tomar una decisión y la toma más rápido. La mujer es más lenta debido a que analiza muchos factores. Creo que un hombre puede aprender a ser más emocional como lo es la mujer, y la mujer debe aprender a ser mas practica.

Cuestionario – Entrevista Participante 2.

1. Le pido que me presente la empresa, cantidad de empleados, cantidad de miembros familiares y cantidad de generaciones.

La empresa se dedica a la elaboración y venta de masas finas, tortas, tartas, postres y productos de panadería en general, cuenta con 6 empleados en el momento por la situación económica del país, pero hemos llegado a tener 12 entre producción y venta al cliente. Hoy somos dos miembros familiares, madre e hijo y nos encontramos en la tercera generación.

2. ¿Cuál es su puesto en la Empresa y cuánto tiempo lleva en el mismo?

Mi puesto en la empresa es Gerente (dueño) y llevo 10 meses al mando.

3. ¿Cuál es el criterio que prevalece a la hora de elegir el líder sucesor?

Casualmente siempre fue una cuestión de necesidad, ya que tanto mi mamá como yo, al estudiar hemos necesitado un sustento económico y optamos con seguir la tradición familiar.

4. ¿Alguna vez tuvo la empresa un líder de sexo femenino? ¿Cómo fue su desempeño?

Sí! En la primer y segunda generación, el desempeño fue excelente, hoy somos lo que somos gracias al aporte que hicieron ellas.

5. ¿Cuál piensa que es la razón por la cual la mujer rechaza el cargo de líder? En nuestro país el 53% de las empresas no cuentan con mujeres en los cargos de mando.

Pienso que la mujer tiene una visión más hacia adentro del negocio y el hombre más hacia afuera, por lo tanto evita ser la cabeza de referencia y tomar esas responsabilidades.

- 6. ¿Por qué cree usted que en la provincia de San Juan, la mayoría de las empresas tienen un líder de género masculino, tendrá que ver con alguna cuestión cultural?**

Totalmente, creo que históricamente nos educaron con que el hombre debía buscar el pan y la mujer hacerse cargo de las tareas de la casa.

- 7. ¿Piensa que la mujer posee capacidad para liderar? ¿Qué puede aportar que habitualmente no aporta un hombre?**

Sí! En nuestro caso somos lo que somos gracias a dos líderes de género femenino. La mujer como líder tiene que prepararse un poco más que el hombre, ambos tienen capacidad. La mujer tiene más apertura, ve cosas que el hombre no.

- 8. ¿Actualmente alguna de las mujeres de la familia se encuentra dentro del personal de trabajo de la empresa?**

Solo mi madre, mi hermana es Bioquímica y se dedica a lo suyo, en su momento colaboró con la atención al público.

- 9. ¿Considera que el hecho de tener que formar una familia, dedicarse a hijos y tareas del hogar, condicionaron a las mujeres de la empresa?**

Sí! Pero es cuestión de organizarse, en mi caso mi madre lo tuvo que hacer a la fuerza, criarnos y atender el negocio mientras mi padre se encargaba del contacto con proveedores.

- 10. ¿Cree que a futuro, tendremos más mujeres liderando empresas familiares? ¿Por qué?**

Creo que sí, cada vez la mujer va tomando más espacios. Por cuestiones políticas y culturales, hoy la mujer ya no se queda en la casa.

- 11. ¿A la hora de una negociación con proveedores o clientes, piensa que el género influye a la hora de obtener resultados? ¿Por qué?**

Sí influye! Pero depende también del género del proveedor. Generalmente un hombre trata de pasar por arriba de una mujer y sacar provecho de la negociación.

**12. ¿Piensa que la mujer prefiere otra empresa antes que la de su propia familia?
¿Por qué?**

Sí! Particularmente mi hermana optó por seguir lo que le gusta y rechazar el puesto de líder, que probablemente por ser mayor hubiese tenido que tomar.

13. ¿Qué cualidades considera que debe tener un líder para ser exitoso en esta empresa/rubro?

Coraje, ser positivo, tener voluntad y fortaleza, siempre está la motivación de la familia ya que uno trabaja también para darle de comer a sus hijos.

14. ¿Considera positivo externalizar el liderazgo? ¿Por qué? ¿Optaría por hombre o mujer?

Muchas veces se planteó pero no llegamos a un acuerdo entre la familia. Siempre nos hemos negado cuando algún miembro lo propuso, hemos cuidado la estirpe familiar.

15. ¿Cuáles son las diferencias que encuentra entre un liderazgo femenino y uno masculino?

La mujer presta mucha atención a lo interno de una empresa, el hombre a lo externo. La mujer está siempre más abierta a escuchar, en cambio el hombre es más cerrado. La mujer es más corajuda y arriesgada a la hora de tomar las decisiones, analiza muchos factores y se lanza, el hombre actúa de acuerdo a sus sentimientos por ahí sin analizar tan profundo como lo hace la mujer.

Cuestionario – Entrevista Participante 3.

1. Le pido que me presente la empresa, cantidad de empleados, cantidad de miembros familiares y cantidad de generaciones.

Nos dedicamos a la prestación de servicios de taxi, remise y traslados de pacientes de ART. Hoy en día mi mujer y mis hijas me dan una mano en la empresa, tenemos 20 empleados y soy la primera generación.

2. ¿Cuál es su puesto en la Empresa y cuánto tiempo lleva en el mismo?

Socio Gerente hace 26 años.

3. ¿Cuál es el criterio que prevalece a la hora de elegir el líder sucesor?

Tendría en cuenta que tenga la misma línea que tuve yo, mi forma de trabajar, mi constancia, mi cultura laboral básicamente.

4. ¿Alguna vez tuvo la empresa un líder de sexo femenino? ¿Cómo fue su desempeño?

Sí! Fue excelente, hoy en día es mi mano derecha.

5. ¿Cuál piensa que es la razón por la cual la mujer rechaza el cargo de líder? En nuestro país el 53% de las empresas no cuentan con mujeres en los cargos de mando.

Dependiendo el rubro, pero generalmente evita el conflicto que acarrea el puesto.

6. ¿Por qué cree usted que en la provincia de San Juan, la mayoría de las empresas tienen un líder de género masculino, tendrá que ver con alguna cuestión cultural?

Sí tiene que ver con una cuestión cultural, por lo menos en mi rubro hemos sido muy machistas y hoy en día choca mucho que haya una mujer rozándose con nosotros.

7. ¿Piensa que la mujer posee capacidad para liderar? ¿Qué puede aportar que habitualmente no aporta un hombre?

Sí, tiene muchísima capacidad. Aporta orden, otra presencia, es más capaz para la gestión de trámites. Es más limpia que el hombre y mantiene la sucursal mucho más acogedora. Es más minuciosa y memoriosa.

8. ¿Actualmente alguna de las mujeres de la familia se encuentra dentro del personal de trabajo de la empresa?

No! Pero si las necesito están preparadas para tomar el mando en cualquier momento.

9. ¿Considera que el hecho de tener que formar una familia, dedicarse a hijos y tareas del hogar, condicionaron a las mujeres de la empresa?

Sí, totalmente! Mi mujer en un momento debía manejar los tiempos, hacerse lugar para estar dándome una mano y llegar a la casa a hacer las tareas mientras yo seguía trabajando.

10. ¿Cree que a futuro, tendremos más mujeres liderando empresas familiares? ¿Por qué?

Puede ser, pero no creo que pase. Creo que es más probable que respeten a un hombre por sobre a una mujer.

11. ¿A la hora de una negociación con proveedores o clientes, piensa que el género influye a la hora de obtener resultados? ¿Por qué?

Sí influye, el trato no es el mismo. Creo que el proveedor o cliente convence más fácil a la mujer que al hombre, creo que el hombre a la hora de negociar es más chocante.

12. ¿Piensa que la mujer prefiere otra empresa antes que la de su propia familia? ¿Por qué?

Pienso que la mujer debe colaborar con la empresa familiar, pienso que tiene mucho para aportar que no aportarían los hombres de la familia.

13. ¿Qué cualidades considera que debe tener un líder para ser exitoso en esta empresa/rubro?

Ser rígido, en algunos casos muy duro, concreto. A la hora de algún llamado de atención, este debe ser ejemplificador para el resto de los empleados.

14. ¿Considera positivo externalizar el liderazgo? ¿Por qué? ¿Optaría por hombre o mujer?

Sí! Lo hemos pensado muchas veces. Muchas veces pensamos que mejoraría la empresa alguien con ideas distintas pero nunca lo concretamos. Para este rubro optaríamos por un hombre.

15. ¿Cuáles son las diferencias que encuentra entre un liderazgo femenino y uno masculino?

La mujer busca siempre llegar a un acuerdo, el hombre quizás no. La mujer busca una solución y el hombre una vez que lo tiene decidido, es muy difícil que cambie de opinión. Pienso que la mujer es mas visionaria, ve las cosas de distinta manera y se anticipa un poco a lo que puede pasar, el hombre es un poco más testarudo.

Cuestionario – Entrevista Participante 4.

- 1. Le pido que me presente la empresa, cantidad de empleados, cantidad de miembros familiares y cantidad de generaciones.**

Nos dedicamos a la distribución de alimentos y bebidas en general, contamos con 6 trabajadores, somos mi hermano, yo y mi tía y somos la tercera generación.

- 2. ¿Cuál es su puesto en la Empresa y cuánto tiempo lleva en el mismo?**

Gerente (dueño) y llevo 5 años.

- 3. ¿Cuál es el criterio que prevalece a la hora de elegir el líder sucesor?**

No hubo un criterio, mi padre fallece y tuve que hacerme cargo del liderazgo de la empresa, pero ya venía hace mucho tiempo aprendiendo del tema.

- 4. ¿Alguna vez tuvo la empresa un líder de sexo femenino? ¿Cómo fue su desempeño?**

Sí! Quien comenzó con el negocio fue mi abuela y fue lo mejor del mundo.

- 5. ¿Cuál piensa que es la razón por la cual la mujer rechaza el cargo de líder? En nuestro país el 53% de las empresas no cuentan con mujeres en los cargos de mando.**

Creo que es muy particular y depende de la personalidad de cada mujer, algunas quieren liderar y otras mantener un perfil bajo y sólo colaborar.

- 6. ¿Por qué cree usted que en la provincia de San Juan, la mayoría de las empresas tienen un líder de género masculino, tendrá que ver con alguna cuestión cultural?**

Creo que tiene que ver con una cuestión de género, pero además creo que históricamente la mujer de la familiar era la que iba a la universidad y el hombre el que llevaba las riendas de la empresa.

7. ¿Piensa que la mujer posee capacidad para liderar? ¿Qué puede aportar que habitualmente no aporta un hombre?

Sí Obvio! Puede aportar orden, tanto en la comunicación con los clientes, empleados y proveedores. Creo igual, que el género no te caracteriza que vas a ser de tal o cual manera, pienso que tiene que ver con la personalidad de cada uno, creo que la personalidad está antes que el género.

8. ¿Actualmente alguna de las mujeres de la familia se encuentra dentro del personal de trabajo de la empresa?

Sí! Mi tía y mi madre colaboran con la empresa.

9. ¿Considera que el hecho de tener que formar una familia, dedicarse a hijos y tareas del hogar, condicionaron a las mujeres de la empresa?

Según el temperamento y carácter de la mujer. Mi abuela lo pudo hacer, daba de mamar mientras atendía. Tenía una cultura de trabajo excepcional, mucha hambre de superarse constantemente. Ella trabajaba a la par de los hombres a pesar de las limitaciones a la hora de hacer fuerza por ejemplo.

10. ¿Cree que a futuro, tendremos más mujeres liderando empresas familiares? ¿Por qué?

Creo que sí, mi abuela me demostró que la mujer podía hacer muchísimas cosas a la vez y hoy en día están buscando demostrarlo.

11. ¿A la hora de una negociación con proveedores o clientes, piensa que el género influye a la hora de obtener resultados? ¿Por qué?

Mucho tiene que ver la primera entrevista de esas personas, si uno muestra respeto y personalidad debería no tener inconvenientes. De todas maneras vuelvo a lo mismo, creo que es una cuestión de personalidad y no de género.

**12. ¿Piensa que la mujer prefiere otra empresa antes que la de su propia familia?
¿Por qué?**

Creo que uno siempre quiere colaborar con la familia a pesar de que puede ser exitoso por su propia cuenta.

13. ¿Qué cualidades considera que debe tener un líder para ser exitoso en esta empresa/rubro?

Perseverancia, ser empático con el cliente y con los empleados, también con los proveedores, ser solidario.

14. ¿Considera positivo externalizar el liderazgo? ¿Por qué? ¿Optaría por hombre o mujer?

No! Creo que no sería positivo. En 65 años una sola persona ajena a la familia, en una situación extraordinaria, tomó las riendas por 5 meses, pero luego volvió todo a manos de la familia.

15. ¿Cuáles son las diferencias que encuentra entre un liderazgo femenino y uno masculino?

Creo que el hombre tiene un carácter más fuerte, la mujer es un poco más permisiva.

Cuestionario – Entrevista Participante 5.

- 1. Le pido que me presente la empresa, cantidad de empleados, cantidad de miembros familiares y cantidad de generaciones.**

Ferretería y venta de materiales de construcción, contamos con 9 trabajadores y 3 de ellos son miembros familiares, yo vengo a ser la cuarta generación.

- 2. ¿Cuál es su puesto en la Empresa y cuánto tiempo lleva en el mismo?**

Encargado de Sucursal y llevo 5 años.

- 3. ¿Cuál es el criterio que prevalece a la hora de elegir el líder sucesor?**

Naturalmente se fue dando, no hubo ningún criterio preestablecido. Pero básicamente el que fue quedando como líder fue quien más sabía del tema y quien tenía interés.

- 4. ¿Alguna vez tuvo la empresa un líder de sexo femenino? ¿Cómo fue su desempeño?**

Nunca, siempre estuvo un hombre al mando.

- 5. ¿Cuál piensa que es la razón por la cual la mujer rechaza el cargo de líder? En nuestro país el 53% de las empresas no cuentan con mujeres en los cargos de mando.**

Creo que no les interesa, creo que buscan su profesión y buscan lo que les gusta. Pero colaboran con lo que pueden siempre que se los requiera.

- 6. ¿Por qué cree usted que en la provincia de San Juan, la mayoría de las empresas tienen un líder de género masculino, tendrá que ver con alguna cuestión cultural?**

Pienso que hemos vivido en un mundo muy machista, obviamente fue una cuestión cultural.

7. ¿Piensa que la mujer posee capacidad para liderar? ¿Qué puede aportar que habitualmente no aporta un hombre?

Sí! Pienso que lo que puede aportar depende de la forma de ser de cada uno, no creo que por ser mujer aporte algo distinto. Creo que tiene que ver con la personalidad y capacidad de cada uno.

8. ¿Actualmente alguna de las mujeres de la familia se encuentra dentro del personal de trabajo de la empresa?

Sí! Mi tía, quien se encarga de la parte administrativa y contable.

9. ¿Considera que el hecho de tener que formar una familia, dedicarse a hijos y tareas del hogar, condicionaron a las mujeres de la empresa?

Sí! totalmente! Soy padre primerizo y veo que la tarea que desempeña la madre con el hijo, no la puede hacer el hombre. Creo que la mujer puede trabajar y ser madre y ama de casa, pero no así el hombre, por eso es que pienso que está condicionada.

10. ¿Cree que a futuro, tendremos más mujeres liderando empresas familiares? ¿Por qué?

Pienso que sí, porque a nivel mundial está cambiando la mentalidad de las personas. Creo que van a haber más mujeres liderando, pero siempre más hombres que mujeres.

11. ¿A la hora de una negociación con proveedores o clientes, piensa que el género influye a la hora de obtener resultados? ¿Por qué?

Creo que no, como dije antes, pienso que depende de la personalidad de cada uno por sobre el género.

12. ¿Piensa que la mujer prefiere otra empresa antes que la de su propia familia? ¿Por qué?

Sí! Particularmente mi hermana es Contador Público y podría trabajar en la empresa, pero elije buscar su camino por fuera de nosotros argumentando que acá tendría un techo.

13. ¿Qué cualidades considera que debe tener un líder para ser exitoso en esta empresa/rubro?

Predicar con el ejemplo, ser respetuoso, tener agallas para tomar decisiones, ser inteligente y saber reconocer errores propios y escuchar para aprender.

14. ¿Considera positivo externalizar el liderazgo? ¿Por qué? ¿Optaría por hombre o mujer?

Si, es algo que vengo pensando hace tiempo. En caso de que crezcamos como empresa pienso que nos puede favorecer la experiencia de alguien capacitado y preparado para liderar. Optaría por un hombre.

15. ¿Cuáles son las diferencias que encuentra entre un liderazgo femenino y uno masculino?

Pienso que a la hora de la empresa el hombre es más pensante, la mujer es como más sentimental o emocional.

Cuestionario – Entrevista Participante 6.

- 1. Le pido que me presente la empresa, cantidad de empleados, cantidad de miembros familiares y cantidad de generaciones.**

Compra y venta de materiales en desuso reciclables, tenemos 30 trabajadores, somos tres miembros familiares (mi hermano, mi padre y yo) y formo parte de la segunda generación.

- 2. ¿Cuál es su puesto en la Empresa y cuánto tiempo lleva en el mismo?**

Socio Gerente y llevo 8 años en el cargo.

- 3. ¿Cuál es el criterio que prevalece a la hora de elegir el líder sucesor?**

El criterio es quien estaba interesado en tomar el puesto, o estudiaba o trabajaba en la empresa y me hacía cargo de las responsabilidades.

- 4. ¿Alguna vez tuvo la empresa un líder de sexo femenino? ¿Cómo fue su desempeño?**

No, nunca, siempre hemos estado los hombres de la familia.

- 5. ¿Cuál piensa que es la razón por la cual la mujer rechaza el cargo de líder? En nuestro país el 53% de las empresas no cuentan con mujeres en los cargos de mando.**

Por una cuestión de interés, creo que buscan tomar un camino distinto, buscan “elegir”.

- 6. ¿Por qué cree usted que en la provincia de San Juan, la mayoría de las empresas tienen un líder de género masculino, tendrá que ver con alguna cuestión cultural?**

Creo que tiene que ver con una cuestión cultural, hasta hace unos años el hombre solamente salía a trabajar, hoy en día esa responsabilidad se comparte en la pareja y se ve reflejado en el liderazgo de las empresas.

7. ¿Piensa que la mujer posee capacidad para liderar? ¿Qué puede aportar que habitualmente no aporta un hombre?

Si, por supuesto. Creo que puede aportar carácter, orden y organización.

8. ¿Actualmente alguna de las mujeres de la familia se encuentra dentro del personal de trabajo de la empresa?

No, no tienen interés en participar.

9. ¿Considera que el hecho de tener que formar una familia, dedicarse a hijos y tareas del hogar, condicionaron a las mujeres de la empresa?

Hoy en día creo que no, hace tiempo pienso que sí. Hay un montón de opciones para que la mujer no esté condicionada. Por ejemplo mi esposa trabaja, y tenemos personas que se encargan del cuidado de los niños y de algunas de las tareas de la casa, tenemos la posibilidad económica de hacerlo de esa manera.

10. ¿Cree que a futuro, tendremos más mujeres liderando empresas familiares? ¿Por qué?

Sí! Creo que mientras la mujer pueda tener la contención para formarse como líder, tendremos más de ellas liderando empresas.

11. ¿A la hora de una negociación con proveedores o clientes, piensa que el género influye a la hora de obtener resultados? ¿Por qué?

Creo que sí, ya que a una mujer se la toma con más respeto que a un hombre, por ahí al hombre se le puede decir cualquier cosa y con la mujer eso no ocurre habitualmente.

12. ¿Piensa que la mujer prefiere otra empresa antes que la de su propia familia? ¿Por qué?

Creo que tiene que ver con un tema de honorarios, si la mujer puede ganar el dinero que desea con la empresa familiar, no buscará ser profesional por fuera.

13. ¿Qué cualidades considera que debe tener un líder para ser exitoso en esta empresa/rubro?

Carisma, ser emprendedor y empujar a sus empleados constantemente a mejorar.

14. ¿Considera positivo externalizar el liderazgo? ¿Por qué? ¿Optaría por hombre o mujer?

Lo hemos considerado, pero hemos llegado a la conclusión de que no nos serviría, porque nadie va a hacer las cosas del negocio como la hacemos nosotros, con la pasión que lo hacemos.

15. ¿Cuáles son las diferencias que encuentra entre un liderazgo femenino y uno masculino?

La mujer es más ordenada, puede imponer otro tipo de respeto para hacia con los clientes y proveedores.

Cuestionario – Entrevista Participante 7.

- 1. Le pido que me presente la empresa, cantidad de empleados, cantidad de miembros familiares y cantidad de generaciones.**

Elaboración y venta de especias y condimentos, contamos con 15 trabajadores, somos 3 hermanos y formamos parte de la segunda generación.

- 2. ¿Cuál es su puesto en la Empresa y cuánto tiempo lleva en el mismo?**

Gerente hace 16 años.

- 3. ¿Cuál es el criterio que prevalece a la hora de elegir el líder sucesor?**

El que estaba más capacitado, agarraba la punta de la empresa.

- 4. ¿Alguna vez tuvo la empresa un líder de sexo femenino? ¿Cómo fue su desempeño?**

No, nunca, siempre hemos liderado los hombres de la familia.

- 5. ¿Cuál piensa que es la razón por la cual la mujer rechaza el cargo de líder? En nuestro país el 53% de las empresas no cuentan con mujeres en los cargos de mando.**

Creo que depende de la situación de cada una en particular, si ya armó familia es muy probable que tome el cargo de liderazgo.

- 6. ¿Por qué cree usted que en la provincia de San Juan, la mayoría de las empresas tienen un líder de género masculino, tendrá que ver con alguna cuestión cultural?**

Creo que tiene que ver con una cuestión cultural, hasta hace un tiempo el machismo ha sido muy predominante, sumado a que en la mayoría de los trabajos hay que hacer un poco de fuerza. Hoy en día la mujer puede hacer de todo y eso ha equilibrado un poco la balanza.

7. ¿Piensa que la mujer posee capacidad para liderar? ¿Qué puede aportar que habitualmente no aporta un hombre?

Sí, sin duda! Orden principalmente y determinación a la hora de tomar decisiones.

8. ¿Actualmente alguna de las mujeres de la familia se encuentra dentro del personal de trabajo de la empresa?

Sí! Mi hermana es parte de la empresa, ella se mueve por toda la cancha digamos, sabe hacer de todo.

9. ¿Considera que el hecho de tener que formar una familia, dedicarse a hijos y tareas del hogar, condicionaron a las mujeres de la empresa?

Sí! 100%. No es lo mismo por ejemplo en mi caso, yo estuve la primera semana que nació mi hijo ayudando a mi mujer y a la segunda semana ya estaba en la empresa al menos 4 horas. Para la mujer es imposible por una cuestión natural de recuperarse de dar a luz. Además de ser complicado por el hecho de tener que encargarse del niño en cosas que nosotros como hombre naturalmente no sabemos hacer, y a la hora de elegir consensuamos en salir a buscar el pan y que ellas se queden con las tareas de la casa.

10. ¿Cree que a futuro, tendremos más mujeres liderando empresas familiares? ¿Por qué?

Sí! Siempre han sido capaces pero hoy en día están demostrando que pueden hacer lo mismo que un hombre. Creo que sería genial ya que a nosotros como hombres nos darían mas lugar para disfrutas esas tareas del hogar, disfrutar nuestros hijos y no vivir todo el día en las empresas liderando.

11. ¿A la hora de una negociación con proveedores o clientes, piensa que el género influye a la hora de obtener resultados? ¿Por qué?

Sí, un poco. La mujer es más cortante y busca obtener lo que quiere. El hombre puede ser más flexible a la hora de negociar.

**12. ¿Piensa que la mujer prefiere otra empresa antes que la de su propia familia?
¿Por qué?**

Creo que sí, va a buscar su individualidad y resaltar por el simple deseo de superarse.

13. ¿Qué cualidades considera que debe tener un líder para ser exitoso en esta empresa/rubro?

Agilidad mental y física, observar el mercado y la competencia para mejorar, predicar con el ejemplo y trabajar a la par de los empleados, ser líder y no jefe.

14. ¿Considera positivo externalizar el liderazgo? ¿Por qué? ¿Optaría por hombre o mujer?

No! Creo que nadie va a hacer las cosas mejor de lo que las podemos hacer los miembros de la familia y empresa. Es un sentimiento que una persona externa no va a tener nunca.

15. ¿Cuáles son las diferencias que encuentra entre un liderazgo femenino y uno masculino?

La mujer es mucho más ordenada, el hombre llega más a los empleados y es más compañero con las tareas operativas.